

Pirjo Hilden

# Strateginen ennakointi johdon raportoinnin perustana

Opinnäytetyö

Tiedolla johtaminen ja kehittäminen YAMK

Kevät 2023



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Hilden Pirjo

**Työn nimi:** Strateginen ennakointi johdon raportoinnin perustana

**Tutkintonimike:** Tradenomi (YAMK), Tiedolla johtaminen ja kehittäminen

**Asiasanat:** ennakointi, johtaminen, korkeakoulu, mittari, mittaaminen, päätöksenteko, strategia, suorituskyky, tiedolla johtaminen

Ikäluokkien pieneneminen ja korkeakoulutettujen määrän nosto vähintään 50 % ikäluokasta lisää korkeakoulujen välistä kilpailua koulutettavista opiskelijoista ja sen seurauksena ennakointi on noussut yhdeksi johtavaksi teemaksi korkeakoulusektorilla. Koulutuksen ja rahoituksen strateginen ennakointi on tullut esille myös Diakonia-ammattikorkeakoulussa, ja strategisen johdon tasolta tuli esitys johdon raportoinnin kehittamisestä ennakoinnin osalta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Diakonia-ammattikorkeakoulussa tulisi huomioida tulevaisuuden ennakointi johdon raportoinnissa koulutuksen osalta. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymyksiin; 1) miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan tulevaisuudessa, 2) millaisia asioita tulisi huomioida koulutuksen strategista ennakointia suunnitellessa ja 3) miten koulutukseen liittyvä ennakointitieto kytketään johdon raportointiin. Tutkimukseen osallistujiksi valittiin organisaation strateginen johto, joka käsitti johtoryhmän kuusi edustajaa sekä hallituksen yhdeksän edustajaa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja metodologiaksi valittiin toimintatutkimus yhteiskehittämismenetelmää hyödyntäen. Toimintatutkimukseen kuului kolme sykliä, joissa kaikissa vuorottelivat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimuksen jokaisessa syklissä suunnitteluosiin liittyi kysymysten asettelu, jossa peilattiin tutkimukselle asetettuja tutkimuskysymyksiä. Toiminta-osiin osallistujat vastasivat kysymyksiin digitaalisella alustalla. Havainnointi osuudessa annettuja vastauksia peilattiin teoriaan ja niistä rakennettiin työpajan sisältö ja rakenne. Tulosten reflektointi suoritettiin työpajasuudessa. Tämän jälkeen uusi sykli toistui samanmuotoisena.

Opinnäytetyössä spiraalin ensimmäinen kierros oli tutkijan omaa työtä, jonka tavoitteena oli yhteiskehittämiseksi asetetun tavoitteen määrittely tutkimuskysymysten perusteella. Tavoitteena oli tehdä suunnitelma toimintatutkimuksen prosessin eri vaiheista, aikatauluksesta sekä käytännön järjestelyistä, jotta tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutetaan.

Spiraalin toinen kierros oli varsinaista yhteiskehittämistä. Osallistujilta kartoitettiin tulevaisuuspohdinta tehtävän avulla tämänhetkistä ennakointitoimintaa organisaatiossa. Tehtävän tavoitteena oli orientoida osallistujia tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen. Vastausajan päätyttyä tulokset analysoitiin ja sen jälkeen tuloksia reflektointiin johtoryhmälle järjestetyssä työpajassa. Spiraalin toisen kierroksen tavoitteena oli kartoittaa ennakointitoiminnan nykytilaa organisaatiossa.

Spiraalin kolmas kierros alkoi Kirje tulevaisuudesta -tehtävällä. Tehtävän tavoitteena oli saada esille johdon tarpeita raportoinnin ja strategisen ennakoinnin kehittämiseksi. Vastausajan päätyttyä tulokset analysoitiin ja sen jälkeen tuloksia reflektointiin johtoryhmälle ja hallitukselle järjestetyssä työpajassa. Lisäksi työpajassa työstettiin ennakointilähteitä PESTEL- analyysin avulla. Spiraalin kolmannen kierroksen tavoitteena oli jatkokehittää ennakointitoimintaa ja saada siihen näkemyksiä organisaation strategiselta johdolta.

Tuloksista voidaan todeta, että strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan digitaalisiin järjestelmiin. Tietoa kerätään ja analysoidaan tekoälyä hyväksikäyttäen ja keskustellen. Tulevaisuutta visioidaan luovia menetelmien avulla. Koulutukseen liittyvä ennakointitieto kytketään johdon raportointiin ennakointitiedoista rakentuvien tulevaisuuskuvien avulla. Strategista ennakointia suunnitellessa huomioidaan ennakoinnin systemaattisuus ennakointimallin ja prosessin avulla.

## **Abstract**

**Author:** Pirjo Hilden

**Title of the Publication:** Strategic foresight as the basis for management reporting

**Degree Title:** Master's Degree Programme in Business Administration

**Keywords:** decision-making, foresight, indicator, knowledge-based management, management, measurement, performance, strategy, university

The decrease in the age groups and the increase in the number of higher education graduates by at least 50% of the age group will increase the competition between higher education institutions for students. As a result, foresight has become one of the leading themes in the higher education sector. Strategic foresight of education and funding has also been highlighted at Diaconia University of Applied Sciences, where strategic management proposed that management reporting regarding foresight should be developed.

The aim of the thesis was to find out how Diaconia University of Applied Sciences should take into account foresight in management reporting on education. The study sought answers to questions; 1) how will strategy-based foresight of education be implemented in the future; 2) which issues should be taken into account when planning the strategic foresight of education; and 3) how will the foresight information on education be linked to management reporting. The strategic management of the organisation, consisting of six representatives of the Executive Group and nine representatives of the Board of Directors, were selected to participate in the study.

The thesis was carried out as a qualitative study and the method chosen was action research using the co-development method. The action research included three cycles, in all of which planning, implementation, observation and reflection alternated. In each cycle of the action research, the planning section included setting of questions that mirrored the research questions assigned to the study. In the action section, participants answered questions on a digital platform. In the observation section, the given replies were mirrored in theory and built into the content and structure of the workshop. Reflection of the results was carried out in the workshop section. The new cycle was then repeated in the same format.

In the thesis, the first round of the spiral was the researcher's own work, the aim of which was to define the goal of the co-development on the basis of the research questions. The aim was to draw up a plan for the various phases, timetables and practical arrangements of the process of the action research in order to achieve the objectives set for the study.

The second round of the spiral included the actual co-development. With the help of a future reflection task, the participants were surveyed on the current foresight activities in the organisation. The aim of the task was to orientate the participants towards the next phase of the study. After the response time had ended, the results were analysed, and the results were then reflected in a workshop organised for the Executive Group. The aim of the second round of the spiral was to map the current state of the forecasting activities within the organisation.

The third round of the spiral began with a task called A Letter from the Future. The aim of the task was to identify the needs of the management for developing reporting and strategic foresight. At the end of the response period, the results were analysed, and the results were then reflected in a workshop organised for the Executive Group and the Board of Directors. In addition, foresight sources were worked on through PESTEL analysis in the workshop. The aim of the third round of the spiral was to further develop the foresight activities and to obtain views on them from the strategic management of the organisation.

Based on the results, it can be concluded that the strategy-based foresight of education and training will be implemented in digital systems. Data are collected and analysed by using artificial intelligence and discussion. Creative methods are used to envision the future. Foresight information related to education is linked to management reporting with the help of future images built from foresight information. When planning strategic foresight, the systematicness of foresight is taken into account with the help of the forecasting model and process.

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 1  |
| 2     | Strateginen ennakointi ja johtaminen päätöksenteossa .....                  | 5  |
| 2.1   | Ennakoinnin ja strategisen ennakkoinnin määritelmä ja tavoitteet .....      | 5  |
| 2.2   | Strategisen ennakkoinnin toteuttaminen .....                                | 7  |
| 2.3   | Ennakointitiedon hallintaprosessi .....                                     | 10 |
| 2.4   | Strategisen johtamisen prosessi.....  | 13 |
| 2.5   | Päätöksenteko osana strategista johtamista .....                            | 15 |
| 2.6   | Strateginen johtaminen korkeakouluissa.....                                 | 17 |
| 3     | Suorituskyvyn johtaminen, mittaaminen ja raportointi .....                  | 20 |
| 3.1   | Mittaamisen tarkoitus .....   | 20 |
| 3.2   | Mittaamisen vaiheet .....   | 22 |
| 3.3   | Mittareiden suunnittelu .....   | 23 |
| 3.4   | Mittareiden luokittelu .....  | 25 |
| 3.5   | Mittaustiedon hyödyntäminen ja analytiikka .....                            | 28 |
| 4     | Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy.....   | 31 |
| 4.1   | Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus.....                             | 32 |
| 4.2   | Suorituskyvyn ja strategian edistymisen mittaaminen sekä hyödyntäminen..... | 33 |
| 5     | Tutkimusmetodologia.....  | 37 |
| 5.1   | Tutkimusstrategia ja tutkimusote .....                                      | 37 |
| 5.2   | Tutkimusaineiston hankinta ja analyysi .....                                | 40 |
| 5.3   | Tutkimuksen käytännön toteutus .....  | 42 |
| 5.3.1 | Tutkimusprosessin toteuttamistapa ja vaiheet.....                           | 42 |
| 5.3.2 | Tutkimuksen toteuttaminen spiraalin ensimmäinen kierros.....                | 45 |
| 5.3.3 | Tutkimuksen toteuttaminen spiraalin toinen kierros .....                    | 47 |
| 5.3.4 | Tutkimuksen toteuttaminen spiraalin kolmas kierros .....                    | 50 |
| 6     | Tutkimuksen tulokset .....  | 53 |
| 6.1   | Spiraalin ensimmäisen kierroksen tulokset.....                              | 53 |
| 6.2   | Spiraalin toisen kierroksen tulokset .....                                  | 54 |
| 6.3   | Spiraalin kolmannen kierroksen tulokset.....                                | 61 |
| 6.4   | Yhteenveto tuloksista.....  | 70 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 7     | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....                             | 72 |
| 8     | Johtopäätökset .....   | 75 |
| 8.1   | Ennakoinnin nykytilanne .....  | 75 |
| 8.1.1 | Ennakoinnin lähteet .....  | 75 |
| 8.1.2 | Ennakoinnin toteuttaminen .....  | 75 |
| 8.1.3 | Ennakoinnin kypsyytaso .....   | 76 |
| 8.2   | Ennakointityö tulevaisuudessa.....                                     | 77 |
| 8.2.1 | Ennakoinnin toteuttaminen tulevaisuudessa .....                        | 77 |
| 8.2.2 | Strategista ennakointia suunnitellessa huomioon otettavat seikat ..... | 78 |
| 8.2.3 | Ennakointitiedon kytkeminen johdon raportointiin .....                 | 79 |
| 9     | Kehittämissuunnitelma.....   | 81 |
| 9.1   | Kehittämiskohde yksi .....   | 81 |
| 9.2   | Kehittämiskohde kaksi.....   | 84 |
| 9.3   | Kehittämiskohde kolme.....   | 86 |
| 10    | Pohdinta .....   | 90 |
| 10.1  | Pohdintaa tutkimuksen tuloksista ja toteuttamisesta.....               | 90 |
| 10.2  | Oman asiantuntijuuden kehittyminen.....                                | 97 |
| 10.3  | Jatkotutkimusaiheita.....  | 98 |
|       | Lähteet .....  | 99 |
|       | Liitteet   |    |

## 1 Johdanto

Ennakointiosaamisen merkitys organisaatioissa on kasvanut, sillä analytiikan avulla voidaan jalostaa monin tavoin tuotettua tietoa ymmärrettävään muotoon merkityksellisten tietojen ja hiljaisien signaalien havainnoimiseksi. Tiedolla johtaminen on kilpailutekijä, sillä suuria tietomääriä hyödyntämällä organisaatiot voivat luoda uusia näkemyksiä siitä, mitä tulevaisuudessa tulee todennäköisesti tapahtumaan. Ottamalla mukaan ohjaavaa analytiikkaa organisaatio voi pyrkiä löytämään vastaukset kysymykseen: miten saadaan aikaan haluttuja asioita tai mitä tulee tehdä, jotta halutut asiat tulevat tapahtumaan. (Meltwater, 2022.) Tulevaisuudessa ei riitä, että ennakointityötä tehdään pelkästään organisaation johdossa, vaan osaamista tullaan jatkossa tarvitsemaan kaikissa henkilöstöryhmissä tiedon tuottamiseksi päätöksentekoon.

Ammattikorkeakoulujen strategiaa ohjaa opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovitut määrälliset ja laadulliset tavoitteet (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019.) Rahoituksesta suurin osa tulee koulutuksesta (76 %) sisältäen suoritettujen ammattikorkeakoulututkinnot, jatkuvan oppimisen opintopisteet, valmistuneiden opiskelijoiden työllistyminen ja sen laatu sekä ammatillisessa opettajakoulutuksessa suoritettujen opinnot. Rahoituksesta 19 % muodostuu tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Rahoituksesta loput viisi (5 %) prosenttia tulee muista koulutus-, tutkimus- ja kehittämiss politiikan tavoitteista (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.a)

Ikäluokkien pieneneminen ja korkeakoulutettujen määrän nosto vähintään 50 % ikäluokasta lisää korkeakoulujen välistä kilpailua koulutettavista, joten ennakointi onkin noussut yhdeksi johtavaksi teemaksi myös korkeakoulusektorilla. Tämä näkyi myös korkeakoulujen 22.8.-23.8.2022 järjestetyssä Korkeakoulujen talous -seminaarissa, jossa käsiteltiin muun muassa ennakoinnin kehitysnäkökulmia, kansainvälisen rekrytoinnin ennakointia sekä yritys näkökulmaa osaamistarve-ennakointiin (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2022.)

Pelkästään rahoitukseen liittyvä suorituskyvyn mittaaminen ja sen pohjalta koulutuksen ennakointi ei kuitenkaan riitä kilpailukyvyn varmistamiseksi. Strateginen ennakointi, miten ja kenelle koulutusta tulevaisuudessa järjestetään sekä miten ennakointi kytketään johdon raportointiin päätöksenteon tueksi, ennakoivat kokonaiskyvykkyyksien kehitystä.

Koulutuksen ja rahoituksen strateginen ennakointi on noussut esille myös Diakonia-ammattikorkeakoulussa, ja strategisen johdon tasolta onkin tullut esitys johdon raportoinnin kehittämisestä ennakoinnin osalta. Tällä hetkellä ongelmana on, että raportoinnin mittarit perustuvat pelkästään

historiatietoon ja nykyhetkeen eikä niissä ole mukana ennakointia tukevia mittareita. Lisäksi raportointitietojen analyysiä ja ennakointia toteutetaan tulosalueilla epäyhtenäisin käytäntein ja vakioimattomalla osaamisella.

Tämän vuoksi olen asettanut tutkimukseni tavoitteeksi vastata siihen; miten Diakonia-ammattikorkeakoulussa tulisi huomioida tulevaisuuden ennakointi johdon raportoinnissa koulutuksen osalta. Tutkimuksessa haetaan vastausta kysymyksiin;

- 1) miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan tulevaisuudessa,
- 2) millaisia asioita tulisi huomioida koulutuksen strategista ennakointia suunnitellessa ja
- 3) miten koulutukseen liittyvä ennakointitieto kytketään johdon raportointiin.

Tutkimuksessa selvitetään, mikä on tämänhetkinen ennakoinnin kypsyystaso Diakonia-ammattikorkeakoulussa, sekä miten koulutuksen ennakointia toteutetaan organisaation strategisessa johdossa (johtoryhmässä ja hallituksessa). Lisäksi selvitetään, millaisia koulutuksen ennakointitiedon tarpeita strategisella johdolla on tällä hetkellä, sekä millaista tietoa ja missä muodossa koulutuksen ennakointitietoa tulevaisuudessa tarvitaan päätöksenteon tueksi.

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena yhteiskehittämisen menetelmää hyödyntäen ja se toteutetaan Diakonia-ammattikorkeakoulussa olemassa olevan digitaaliseen yhteiskehittämiseen tarkoitetulla Howspace-alustalla. Tutkimuksen kohteena on Diakonia-ammattikorkeakoulun strateginen johto, jolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtoryhmän sekä hallituksen jäseniä. Tutkimuksen muotona käytetään toimintatutkimusta, joka etenee vaiheistettuna prosessina. Prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja toiminnan reflektointi spiraalimaisina kierroksina.

Toimintatutkimuksessa spiraalin ensimmäinen kierros on tutkijan omaa tutkimustyötä ennen varsinaista yhteiskehittämistä. Tässä vaiheessa perehdytään teorian viitekehukseen sekä johdon raportointiin organisaatiossa peilaten historiatiedosta nykyhetkeen. Spiraalin toinen kierros eli varsinainen yhteiskehittäminen lähtee liikkeelle tulevaisuuspohdinnasta, jossa tutkimukseen osallistuvia pyydetään vastaamaan ennakointitoimintaa koskeviin kysymyksiin digitalisella alustalla. Tämän jälkeen tutkijalle varataan aikaa analysoida tulokset sekä jakaa vastaukset eri teemoihin ja suunnitella ensimmäinen työpaja.

Ensimmäisessä työpajassa toiminta painottuu ennakoititoiminnasta saatuihin tuloksiin, jotka on analysoitu ja teemoitettu ennen yhteistä työpajaa. Työpajassa kootaan yhteen ja valitaan organisaatiolle parhaiten soveltuvat ennakoititoiminnan muodot ja lähteet sekä alustetaan uusi tehtävä, jossa hyödynnetään Kirje tulevaisuudesta menetelmää. Tämän jälkeen tutkijalle varataan taas aikaa analysoida ja jakaa vastaukset eri teemoihin sekä suunnitella seuraava työpaja.

Toisessa työpajassa jatkokehitetään ennakoititoiminnan tuloksia sekä käydään läpi Kirje tulevaisuudesta esille nousseet teemat ja valitaan parhaat ratkaisut. Lisäksi suunnitellaan johdon raporttia ennakoivilla mittareilla nykyistä raportointimallia hyödyntäen. Toiminnassa hyödynnetään toivelistatekniikkaa.

Tutkimuksen tuloksena syntyy kehittämissuunnitelma, jonka avulla kehitetään strategisen ennakoinnin toimintaa sekä johdon raportointia ennakoinnin näkökulma huomioiden. Suunnitelman avulla systematisoidaan strategisen ennakoinnin toimintaa ja kehitetään johdon raportointia siten, että siinä tulee huomioiduksi johdon tahtotila ja kehittämisen suunta koulutuksen osalta.

Työn tilaajana toimii Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak), joka on Suomen suurin sosiaalialan ammattikorkeakoulutuksen järjestäjä. Diakonia-ammattikorkeakoulu toimii valtakunnallisesti ja sen toiminta on jakaantunut viidelle eri paikkakunnalle Helsinkiin, Ouluun, Pieksämäelle, Poriin ja Turkuun. Vuonna 2022 läsnä olevia tutkinto-opiskelijoita oli noin 3200 ja henkilökuntaa 260. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2021a.)

Opinnäytetyö liittyy Diakonia-ammattikorkeakoulun strategiseen ohjelmaan, jossa kehitetään tiedolla johtamista ja raportointia. Tiedolla johtamisen ensimmäinen vaihe aloitettiin vuoden 2019 alussa ja organisaatiossa päätettiin ottaa mukaan analytiikkaa raportoinnin kehittämiseksi sekä päätöksenteon tueksi. Samassa yhteydessä määriteltiin tietotarve koulutuksen tulosalueen näkökulmasta ja koulutuksen keskeisimmät suorituskykyymittarit. Kevään aikana rakennettiin tietovaranto ja mittarit suorituskyvyn seurantaan. Loppusyksystä 2019 ensimmäiset raporttikokonaisuudet olivat valmiina ja tiedot täsmäytetty. Alkuvuodesta 2020 ensimmäiset raportit julkaistiin johdon ja henkilökunnan käyttöön sekä järjestettiin käyttäjäkoulutus. Vuoden 2021 alussa, toimitusjohtaja/rehtori esitti tarpeen raportoinnin kehittämisestä, johon ei kuitenkaan työajan puitteissa ole ehditty riittävästi paneutua.

Olen rajannut työn tuotoksen kehittämissuunnitelman tekemiseen koulutuksen tulosalueelle, koska tietomäärittelyt innovaation-, talouden- ja henkilöstöhallinnon tulosalueiden osalta ovat vielä valmistumatta. Raportoinnin kehittäminen muiden tulosalueiden osalta ei siten ole mahdollinen opinnäytetyön aikataulussa.

Tutkimussuunnitelman teoriaviitekehys muodostuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen kokonaisuus liittyy strategiseen johtamiseen, jossa tarkastellaan strategiaa ja strategista johtamista, seuraavana strategisen johtamisen prosessia ja strategista johtamista osana päätöksentekoa sekä lopuksi strategista johtamista korkeakoulukentällä. Toisessa kokonaisuudessa käsitellään strategista ennakointia, jossa ensimmäisenä käsitellään ennakoinnin määritelmiä ja tavoitteita, tämän jälkeen ennakoinnin toteuttamista sekä viimeisenä ennakoititiedon hallintaprosessia ja ennakoitiedon kytkemistä päätöksentekoon. Seuraavaksi käsitellään suorituskyvyn johtamista, mittaamista ja raportointia. Tässä kokonaisuudessa tarkastellaan ensin mittareiden tarkoitusta ja suorituskyvyn mittaamisen vaiheita. Tämän jälkeen käsitellään mittareiden suunnittelua ja -luokittelua. Lopuksi tarkastellaan mittaustiedon hyödyntämistä ja analytiikkaa mittaustiedon hyödyntämisessä.

Teoriaviitekehysten jälkeen esitellään opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diakonia-ammattikorkeakoulusta kuvataan organisaatio ja sen toiminta, strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus sekä suorituskyvyn mittaaminen ja hyödyntäminen Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Lopuksi kuvataan tutkimuksen toteuttaminen, johon sisältyy tutkimusstrategian ja tutkimusotteen kuvaaminen ja tutkimusaineiston hankinta ja analysointi sekä tutkimuksen käytännön toteutus ja tutkimuksen tulokset. Lopuksi tulevat tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuunnitelma sekä pohdintaosuus jatkotutkimusehdotuksineen.

## 2 Strateginen ennakointi ja johtaminen päätöksenteossa

### 2.1 Ennakoinnin ja strategisen ennakoinnin määritelmä ja tavoitteet

Tässä osassa määritellään ennakointia ja strategista ennakointia. Ennakoinnista puhuttaessa käsitellään ennakointia toimintana yleensä ja strateginen ennakointi on yksi ennakoinnin taso. Ennakoinnin tasoja kuvataan seuraavassa osassa.

Ennakoinnilla tarkoitetaan tulevaisuutta luotaavaa toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa organisaation pitkän aikavälin uudistumiskyvykkyyttä ja innovaatioiden täsmäosuvuutta. (Kettunen & Meristö, 2010.) Ennakointia kuvataan myös järjestelmälliseksi, osallistavaksi prosessiksi, jossa kerätään tietoa ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta. Ennakoinnin avulla pyritään parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa ja käynnistämään yhteisiä toimia. (Euroopan komissio, 2002, s. 12.)

Ennakoinnin käsitettä käytetään usein kuvaamaan erilaisia päätöksentekoa tukevia lähestymistapoja, jossa lähestymistavat liittyvät uusiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä trendien ja niissä tapahtuviin muutosten tarkasteluun. (Euroopan komissio, 2002, s. 13.) Ennakoinnin tehtävänä liike-elämässä on pyrkiä tunnistamaan systemaattisesti ja pitkäjännitteisesti strategisia tutkimus- ja kehittämisa alueita, joista koituu organisaatiolle suurin taloudellinen-, organisatorinen- ja yhteiskunnallinen hyöty. Lisäksi ennakoinnilla pyritään varautumaan ympäristön muutoksiin ja vaikuttamaan niihin. Sen tehtävänä on luoda myös valmiuksia selviytyä ennakoimattomista tapahtumista tarjoamalla useita vaihtoehtoisia mahdollisuuksia päätöksenteossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, s. 91–92.) Ennakoinnin peruskysymyksiä ovatkin mitä tulee tapahtumaan, mitkä asiat ovat todennäköisiä, mitkä kehityskulut ovat toivottavia, mitkä tapahtumat ovat mahdollisia ja päätöksenteon kannalta tärkeitä.

Valovirta & Hjelt (2005) kuvaavat artikkelissaan ennakointia laajemmaksi kokonaisuudeksi, johon kuuluvat kaikki tulevaisuuden kehityskulkuja analysoiva tulkinta ja tulevaisuuden tutkiminen, sisältäen määrällisen ennustamisen ja trendien analysoinnin sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien visioinnin. Ennakoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nykyisyyden hallitsemista menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuutta koskevan tiedon avulla, jotka kohdistuvat koulutuksen toimialaan.

Ennakointi päätöksentekoketjussa tutkimustuloksen mukaan organisaatioissa tehdään ennakoivia, jotta sen toiminta olisi relevanttia ja säilyttäisi kilpailukykyä tulevaisuudessakin. Ennakointiin avulla halutaan myös varmistaa organisaation kyvykkyys tehdä merkityksellistä liiketoimintaa sekä luoda asiakasarvoa. Ennakointi päätöksentekoketjussa tutkimukseen vastanneista 92 % oli samaa tai täysin samaa mieltä, että ennakointi tekee yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet näkyväksi ja konkreettisiksi (Leino-Haltia, Lindeman, Matikainen & Ruotsi, 2021.)

Strategisella ennakkoinnilla (corporate foresight) puolestaan tarkoitetaan Rohrbeck & Kum (2018) mukaan yritysten ja organisaatioiden kyvykkyyttä luoda tulevaisuutta koskevia vaihtoehtoja ja hyödyntää tulevaisuutta koskevaa tietoa uusien toimintamallien kehittämisessä ja nykyisten toimintamallien päivittämisessä. (Vataja & Parkkonen, 2019.) Strategisen ennakkoinnin pääpiirteitä ovat nykyisten haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen (nykyisyys), heikkojen signaalien hyödyntäminen ja mahdolliset muutokset (tulevaisuus). Lisäksi sen piirteisiin kuuluu resurssien analysointia, organisaation oppimisen luomista, tulevaisuuteen suuntautuvan tiedon tuottamista, jatkuvuus ja epäjatkuuusprosessit sekä organisaation dynaamisuus ja sopeutumiskyky. Strateginen ennakointi tuottaa yritykselle arvoa tunnistamalla, tulkitsemalla ja reagoimalla muutokseen. (da Silva Nascimento, Reichert, Janissek-Muniz, & Zawislak, 2020.)

Strategisen ennakkoinnin käyttöönotto organisaatioissa liittyy usein tiedon käytön johtamiseen ja päätöksentekoon. Ennakointitoiminta, jossa päätöksenteko ei ole mukana jää vaikuttavuudeltaan heikoksi ja hallinnolliseksi prosessiksi. Ennakointiprosessin tulisi olla selkeä, osallistava ja ymmärrettävä sekä perustua verkostoitumiseen (Kaivo-Oja, 2015.)

Vilkkumaa (2021) mukaan strategisen ennakkoinnin kolme kulmakiveä ovat: skenaarioiden rakentaminen ei ennustaminen, skenaarioiden kytkeminen strategiseen päätöksentekoon, sekä toimintaympäristön seuraamiseen ja strategian päivittämiseen. Strategisen ennakkoinnin tärkeimpänä tekijänä on löytää keinoja ymmärtää kilpailijoita, asiakkaita sekä muita yrityksen menestymiseen vaikeasti ennustettavia muutosvoimia. Tämän vuoksi johdon ja hallituksen näkökulmasta olisikin tärkeää tutkia muutosvoimien vaikutusta ja vuorovaikutusta sekä pohtia erilaisia skenaarioita (Vilkkumaa, 2021.)

Strategisen ennakkoinnin ei tulisi olla erillinen tehtävä vaan jatkuva prosessi, jonka avulla organisaatio pystyy seuraamaan toimintaympäristön muutoksia ja hyödyntämään ennakoititietoa ketterällä tavalla johtamisessa. (Svanlake, 2022; Vilkkumaa, 2021.) Tällaista toimintaa tukee myös vastaajien kokemukset tutkimuksessa Ennakointi päätöksentekoketjussa. (Leino-Haltia ym., 2021.)

## 2.2 Strategisen ennakkoinnin toteuttaminen

Ennakkoinnin toteuttamisessa tulee huomioida millaisia lähteitä ja menetelmiä organisaatiossa käytetään sekä huomioitavaksi tulee tässä kohden millä tasolla ennakkointityötä toteutetaan. Organisaation taso määrittelee millaisia lähteitä ja menetelmiä käyttöön tulisi valita. Esimerkiksi strategisen ennakkoinnin painopisteenä on strategian uudelleen luominen tai sen päivittäminen ennakkointiin perustuen, joka kyyluu yleensä organisaation ylemmän johdon tehtäviin. Näistä eri tekijöistä voidaan määritellä myös organisaation kypsyytaso ennakkointityössä.

Kuten edellä mainitsin, ennakkointia voidaan toteuttaa monella johtamisen tasolla. Kaivo-oja & Santonen (2022, s. 92) ovat kuvanneet organisaation ennakkointitoiminnan tasoa ja ennakkoinnin painopistettä sekä niihin tyypillisiä työkaluja, johon kuvasin mukaan tiedon virtauksen kulkusuunnan kuvan 4 mukaisesti.

| Organisaation taso    | Ennakkoinnin painopiste   | Tyypilliset ennakkoinnin työkalut   |
|-----------------------|---|---|
| Visionäärinen taso    | Tulevaisuushenkisen yhteisen jaetun vision laatiminen kytkeytyen strategiaan                  | Visionäärisen johtamisen perustyökalut<br>Vision laadinta perustuen ennakkointitietoihin<br>Strategian looginen kytkentä visioon  |
| Strateginen taso      | Strategian uudelleen luominen tai sen päivittäminen ennakkointiin perustuen                   | Strategisen johtamisen perustyökalut<br>Ennakkointitietojen käyttäminen strategian laadinnassa<br>Trenditutkimus ja skenaariotyöskentelyn työkalut<br>Ristivaikutusanalyysi |
| Taktinen taso         | Taktisten ohjeiden laatiminen tulevaisuustietoisesti ja strategiaan kytkeytyen                | Politiikkaohjeistukset (policy brief)<br>Strategiset ohjeistukset (strategy brief)<br>Neuvottelutekniikan ohjeistukset  |
| Operationaalinen taso | Ymmärryksen luominen operaation luonteesta nyt ja lähitulevaisuudessa kytkeytyen taktiikoihin | Operaatioanalyysi<br>Systeemianalyysi   |
| Vaistonvaranien taso  | Selviytyminen arjen rutiineista muistaen operatiiviset määrittelyt                            | Maslowin tarvehierarkian perustasojen mukainen toiminta ja sen sisällön ja merkityksen ymmärtäminen   |

Kuva 1 Ennakkointi ja johtamisen tason toimenpiteet. (Kaivo-oja & Santonen 2022, s. 92.)

Pääperiaatteena on, että ennakkointitoiminnan alemmilla tasoilla data ja informaatio virtaa korkeammalle tasolle. Korkeammalta tasolta puolestaan alemmalle tasolle virtaa tietoa, miten muutoksia hallitaan organisaatiossa toimintaympäristön muutosten osalta (Kaivo-oja & Santonen 2022, s. 92–93) Tämän perusteella voisi ajatella että, vaistonvaraisella tasolla toimiessa kyseeseen tulisi suorittavan tason henkilöstö. Se voisi tarkoittaa korkeakoulussa esimerkiksi opiskelijapalveluissa tehtävää työtä. Ennakkointi olisi tässä tapauksessa lähinnä lyhyen ajan ennusteen tekemistä ja oman työn ennakkointia.

Operatiiviselle ja taktiselle tasolle siirryttäessä ennakkoinnin taso syvenee ja mukaan tulee ulkoisia lähteitä. Ulkoisten ennakkointilähteiden avulla voidaan luoda organisaation strategiaan liittyviä

taktisia ohjeistuksia tulevaisuustietoisesti. Nämä tehtävät liittyvät lähinnä alemman johdon tehtäviin. Toimintana tämä tarkoittaa operatiivisten toimintojen suunnittelua ja taktisten ohjeiden laatimista arkisessa toiminnassa. (Kaivo-oja & Santonen, 2022, s. 91.) Korkeakoulun toiminnassa ennakoititehtävään saattaisi liittyä muun muassa strategian toteutumisen seurantaan liittyviä tehtäviä, kuten saavutetaanko sen hetkiselällä toiminnalla opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovitut lyhyen aikavälin tavoitteet. Lisäksi siihen voisi kuulua operatiivisen toiminnan kehittäminen esimerkiksi millaisia opintoja järjestetään sekä taktisten ohjeistusten laatimista esimerkiksi, miten opetusta järjestetään ja millä resursseilla, jotta tavoitteet saavutetaan.

Strategisen päätöksenteon tasolla ennakointi on hyvin vaativaa toimintaa. Tällä tasolla organisaation toiminnassa tarkastellaan suurempia linjoja ja asetetaan organisaation toiminnalle suunta, päämäärä ja tärkeimmät tavoitteet. (Kaivo-oja & Santonen, 2022, s. 91.) Strategisella tasolla ennakoinnin tyypillisenä työkaluna toimivat strategisen johtamisen työkalut, joita ovat erilaiset toimintaympäristön analyysit esimerkiksi SWOT ja PESTEL. Strategian laadinnassa käytetään työkaluina erilaisia ennakoititietoja ja tehdään trenditutkimusta. Tässä vaiheessa tulee käyttöön myös skenaariotyöskentelyn työkalut sekä ristivaikutusanalyysin tekeminen. Ristivaikutusanalyysissä huomioidaan eri ennusteiden vaikutus toisten ennusteiden toteutumistodennäköisyyksiin. (Rubin, 2022.) Korkeimmalla eli visionäärisellä tasolla tavoitellaan näkemystä organisaation toiminnasta pitkällä aikavälillä. Kaivo-oja & Santonen (2022, s. 91) mukaan vision tulisi olla organisaatiolle resurssimagneetti, joka ohjaa organisaatiota. Sen tulisi olla myös kannustin organisaation sidosryhmille, tehdä yhteistyötä vision toteuttamisessa.

Ennakoinnissa tulevaisuuden tutkimisen työvälineinä voidaan käyttää ylemmällä tasolla skenaariotyöskentelyä, jossa hahmotetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Skenaarioiden etuna on, että ne herkistävät johdon ajattelua toimintaympäristön epävarmuuksille. (Leino-Haltia ym., 2021; Vilkkumaa, 2021.) Heikkojen signaalien ja megatrendien tutkimisen avulla voidaan puolestaan havaita mahdollisia trendejä, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaympäristöön. Tulevaisuuden tutkimisen lisäksi mukaan tulee ottaa ennakointi, jota tehdään järjestelmällisesti ja osallistavaa prosessia hyödyntäen. Prosessissa tulisi arvioida tulevaisuuden kehityssuuntia ja tehdä arvioihin perustuvia varautumissuunnitelmia. (Leino-Haltia ym., 2021.)

Kansallinen ennakointi Suomessa 2020 tutkimuksen mukaan valtaosalla toimijoista ennakointi perustuu todennäköisten kehityskulkujen ennakointiin ja siinä hyödynnetään eniten organisaation lähipiiristä saatua tietoa. Organisaatiot seuraavat oman toimialan muutostekijöitä tai sitä läheisesti koskevia toimialoja, jos sillä on suoraa vaikutusta omaan toimintaan. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa ennakoitiedonlähteinä korostuvat omassa organisaatiossa tuotettu tieto,

kotimaiset asiantuntijaraportit sekä keskustelut kollegoiden ja lähimpien yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi lähteinä toimivat ennakoititapahtumisen järjestäminen esimerkiksi työpajat. Vähi-  
hiten ennakoititiedon lähteinä käytettiin ulkomaisia konferensseja, seminaareja tai messuja  
sekä sosiaalista mediaa kuten blogeja sekä kansalaisilta kerättyä tietoa. (Auffermann, Minkkinen,  
Pouru, Neuvonen, Rowley & Malho, 2020, s 42.) Samassa tutkimuksessa Auffermann ym. (2020,  
s. 46) mukaan kuntasektorilla tärkeimpinä ennakoitimenetelminä korostuivat tilastolliset ana-  
lyysit ja ennusteiden käyttö ennakoitimenetelmänä. Tämän jälkeen tulee vasta oman toimialan  
muutosilmiöiden seuranta, vaikka muilla kansallisilla ennakoititoimijoilla tämä oli yleisin mene-  
telmä.

Malmelin (2022a) mukaa organisaatioissa tulisi tehdä systemaattista ennakoittoa toiminnan ke-  
hittämisessä. Systemaattisen ennakkoinnin hyötynä on Malmelin (2022a) mukaan, että sen avulla  
organisaatio kykenee ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia ja murroksia syvällisemmin  
ja monipuolisemmin. Yhtenä esimerkkinä hän nostaa heikkojen signaalien ennakkoinnin, joka aut-  
taa organisaation johtoa kyseenalaistamaan nykyisiä strategisia oletuksia ja periaatteita sekä luo-  
maan näkemystä organisaation tulevaisuuden suunnasta. Ennakkoinnin hyödyntämiseksi Malme-  
lin (2022a) suosittelee organisaatioiden panostavan sellaisten rakenteiden ja kulttuurin luomi-  
seen, joka tukee työyhteisön jäseniä tulevaisuustiedon luomisessa ja hyödyntämisessä osana joka  
päivästä työtä. Malmelin (2022b) mukaan strateginen ennakoitinta ei ole tulevaisuuden ennusta-  
mista vaan sen avulla tutkitaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuskuvia. Lisäksi hän toteaa, että tu-  
levaisuustieto konkretisoituu organisaatioissa usein ”kiva tietää” – sisältöisinä raporteina, joissa  
on suurpiirteistä trendien luonnehdintaa ja megatrendien kuvailua. Hänen mukaansa, niillä ei ole  
yleensä vaikutusta organisaation strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon.

Leino-Haltia ym. (2021) mukaan ennakkoinnin kypsyystasot voidaan jakaa organisaatioissa neljään  
portaaseen. Ensimmäisellä ja alimmalla tasolla ennakoittoa tehdään satunnaisesti osana liiketoi-  
mintapäätöksiä, jossa muutokset pakottavat organisaatiota reagoimaan ja tekemään päätöksiä.  
Toisella tasolla organisaatiossa tunnistetaan ja havainnoidaan erilaisia kehitys- ja muutostrendejä  
sekä arvioidaan niiden merkitystä liiketoiminnalle. Kolmannella tasolla ennakoittoa toteutetaan  
yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä ja ennakkoinnin tuotoksia kytetään osaksi  
strategiatyöskentelyä. Ylimmällä tasolla ennakoitinta on systemaattista ja on oleellinen osa strate-  
giatyön suunnittelua, toteutusta ja seurantaan sekä kytketty johtoryhmän ja hallituksen työsken-  
telyyn (Leino-Haltia ym., 2021.) Kuvassa 5 ennakkoinnin tasot kuvattuna porrasmalliin.



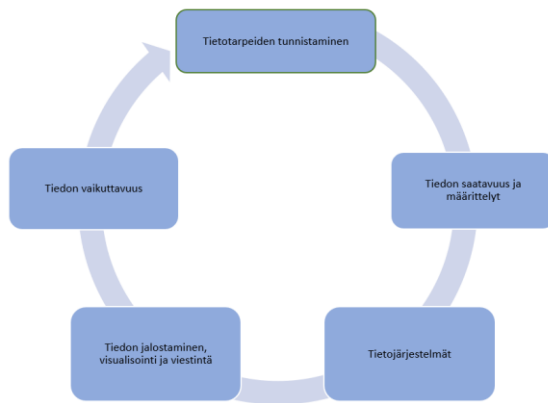
Kuva 2 Ennakoinnin kypsyyssatasot. (Leino-Haltia ym., 2021.)

Kuten edellä todetaan, ennakointia voidaan toteuttaa monella eri johtamisen ja ennakkoinnin tasolla ja se tekeekin ennakkoinnista haastavaa. Organisaatiossa ennakointiin liittyy epävarmojen ilmiöiden tasapainoilua itsestäänselvyyksien ja epäuskottavuuksien välillä. Mikäli organisaatiossa ennakoidaan hyvin tunnettuja tekijöitä eikä uusia ilmiöitä ei oteta riittävän vakavasti mukaan. Saattaa se johtaa siihen, että toimintatapoja ei muuteta. (Ahvenharju, Pouru -Mikkola, Minkkinen, & Ahlqvist, 2020.) Tulevaisuustiedon hyödyntäminen vaatiikin organisaation toimijoilta uskallusta ottaa erilaiset mahdollisuudet huomioon. (Ahvenharju ym., 2020.)

### 2.3 Ennakointitiedon hallintaprosessi

Opetus- ja kulttuuriministeriön sidosryhmien näkökulma ennakointitiedon hallintaprosessiin koostuu viidestä eri vaiheesta. Sidosryhmien näkökulmana on ollut tulosten mittaukseen liittyvä ennakointitieto. Hallintaprosessin vaiheeksi sidosryhmät ovat esittäneet 1) tietotarpeiden tunnistaminen, 2) tiedon saatavuus, 3) tietojärjestelmät, 4) tiedon jalostaminen, visualisointi ja viestintä sekä 5) tiedon vaikuttavuus. (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18.)

Kuvassa 6 on esitetty Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämän koulutustarpeiden ennakoimiseminaarissa sidosryhmiltä esiin noussut näkemys ennakointiprosessin kulusta. Lisäsin prosessiin tiedon jalostamisen ja viestinnän vaiheeseen mukaan tiedon visualisoinnin, joka tukee tietojen analysointia (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18.)



Kuva 3 Ennakointitiedon hallintaprosessin osat mukailien Opetus ja kulttuuriministeriön ennakointityöryhmän sidosryhmien näkemyksestä. (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18.)

Ennakointi lähtee liikkeelle tietotarpeiden tunnistamisesta ongelman tai päätöksenteon ratkaisemiseksi. Tunnistamisvaiheessa tulee pohtia mitä ennakoidaan, mitä ennakoinnilla tavoitellaan sekä millaisiin kysymyksiin etsitään näkemystä. Kun edellä mainittuihin kysymyksiin on määritelty sisältö, voidaan siirtyä toiseen vaiheeseen. Tässä vaiheessa mietitään tiedon saatavuutta eli mistä ja millaista tietoa tarvitaan. Tässä kohden auttaa itselle tehdyt kysymykset kuten 1) onko tarvittava tieto määrällistä tai laadullista vai kumpaakin, 2) minkä verran tarvitaan tietoa historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä 3) onko edellä mainittuja tietoja olemassa vai joutuuko organisaatio hankkimaan tiedot itse (Ojasalo ym., 2015, s. 92.)

Hallintaprosessin kolmannessa vaiheessa teknologiset raportointiratkaisut ovat osa kilpailukykyistä tietojärjestelmää, koska päätöksentekoprosessit ovat muuttuneet nopeiksi. Tietojärjestelmiltä vaaditaan ominaisuuksia, jotka 1) tukee määrällistä ja laadullista tiedontuotantoa, 2) mahdollistaa uusien yhteyksien etsimisen ja luomisen sekä olemassa olevien tietojen merkityksellisyyden löytämisen 3) tukee useiden käyttäjien tiedon käyttöä. (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 27–31.)

Prosessin neljännen vaiheen edellytyksenä on kolmannen vaiheen teknologisten raportointiratkaisujen olemassaolo. Useiden eri tietolähteiden tietojen yhdistäminen ja tiedon jalostaminen oikeaan muotoon visuaalisuuden keinoin ja viestintä ovat tärkeitä ennakointitiedon käytön juurruttamisessa sekä päätöksenteon yhteyden vahvistamisessa. Viestinnässä ennakointimenetelmien ja taustaoletusten tulisi olla läpinäkyviä, ennakointitulokset tulisi esittää selkeästi ja niiden tulisi olla käytettävyydeltään hyviä sekä niiden tulisi lisätä ymmärrystä ennakointitiedosta. (Opetus – ja kulttuuriministeriö 2016, s. 27–31.)

Hallintaprosessin viimeisessä vaiheessa ennakoitiedon laadulla on merkitystä tiedon vaikuttavuuteen. Vaikuttavuudessa on huomioitava päätöksenteon järkevyyden ja ennakoitiedon ajoitus sekä oikean ajoituksen tunnistaminen. Ottamalla mukaan päätöksentekijöitä ennakoitilustien hyödyntämiseen, voidaan vaikuttavuutta vahvistaa tehokkaasti päätöksenteossa. (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 31.)

Kilpailukykyisellä organisaatiolla on liiketoiminnan kannalta vaatimuksia vastaava johtamiskäytäntö, johon kuuluvat: 1) suunnittelu, 2) ohjaus, 3) parantaminen ja 4) varmistaminen. Johdon tehtävänä on seurata järjestelmällisesti organisaation suorituskykyä, strategiaan ja toiminnan ohjaukseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä strategian toteutumista ennakoiden. (Laamanen, Laine, Pääkkönen, Vakkuri, Vallinoja & Väyrynen, 1999, s. 14.) Johtamiskäytäntönä organisaatioissa voidaan käyttää esimerkiksi jatkuvan parantamisen mallia eli PCDA-mallia (*Plan, Do, Check ja Act*), joka on ollut yksi laadunhallinnan kivijalka vuodesta 1950 lähtien. (Arter, 2022.)

Kankkunen, Matikainen, Lehtinen (2005, s.77) mukaan strateginen johtaminen tuli muotiin 1980-luvulla ja se pohjautui strategiseen suunnitteluun. Strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen erona on, että strategisessa johtamisessa otetaan huomioon strategian lisäksi sen toteutettavuus ja inhimilliset tekijät. Käsitteenä strategia onkin muuntunut pitkällä aikavälillä suunnittelulähtöisestä strategiasta johtamislähtöiseen strategiaan ja tämän jälkeen osaamislähtöiseen strategiaan ja vuorovaikutuslähtöiseen strategiaan (Kamensky, 2015, luku 2; Ranki, 2016, s. 21.)

Suunnittelulähtöisessä strategiassa pääpaino on ollut pitkän tähtäimen suunnittelussa, jossa painopisteenä on ollut liiketoiminnan sisällön suunnittelu. Johtamislähtöiseen strategiaan siirryttäessä, strategia on noussut johtamisen lähtökohdaksi ja sen vuoksi johtamisjärjestelmä on toiminut hallitsevassa roolissa. Johtamisjärjestelmään on saattanut liittyä organisaatioissa useita operatiivisia johtamisjärjestelmiä, jotka ovat saattaneet poiketa virallisesta johtamisjärjestelmästä. Tällöin johtamisessa onkin näkynyt vahvasti operatiivisen toiminnan johtaminen ja sitä kautta olemassa olevan tilanteen ja resurssien tehokas käyttö. (Kamensky, 2015, luku 2; Ranki, 2016, s. 21.)

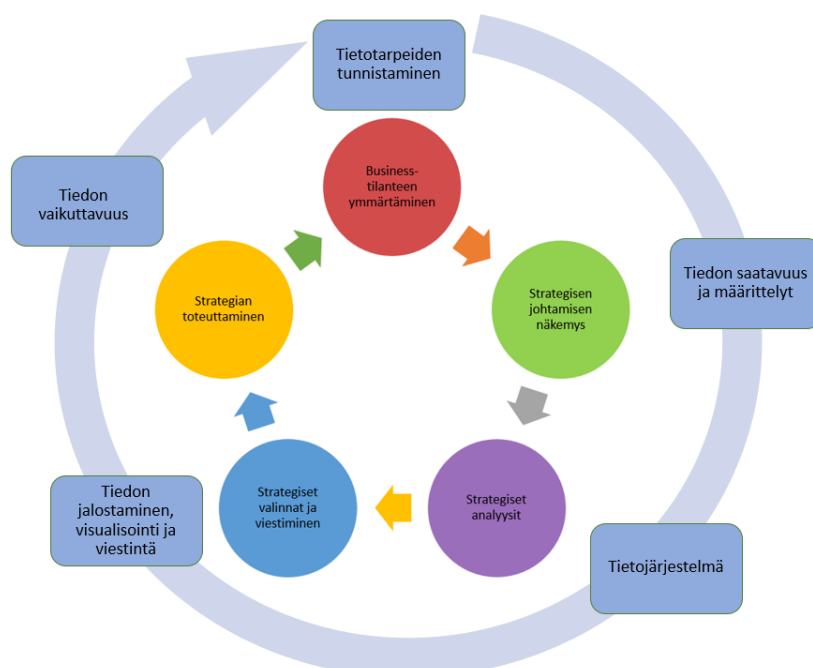
Osaamislähtöiseen strategiaan siirryttäessä toteuttaminen vaatii, että organisaation johto ja sen henkilöstö sisäistävät strategisen ajattelun ja osaamisen keskeisen roolin strategian uudistamisessa. Tässä tuli kuitenkin huomioida, että ylikorostunut strateginen ajattelu ja osaamisen korostaminen saattoivat johtaa liian monimutkaiseen strategiatyöskentelyyn. (Kamensky, 2015, luku 2; Ranki, 2016, s. 21.) Vuorovaikutuslähtöisessä strategiassa organisaation vahva strateginen ajattelu ja osaaminen saattavat johtaa itseriittoisuuteen ja sisäänlämpiävyyteen. Tätä tulisi kuitenkin

välttää, sillä harva pärjää yksin ja vuorovaikutuksen tarve organisaation sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä kasvaa. Sen vuoksi organisaatioissa tarvitaan moniulotteisia vuorovaikutussuhteita ja vahvoja verkostoja. (Kamensky, 2015, luku 2; Ranki, 2016, s. 21.)

## 2.4 Strategisen johtamisen prosessi

Strategisen johtamisen käsite ei ole aivan yksiselitteinen ja sitä kuvataan kirjallisuudessa monin tavoin. Esimerkiksi Vuorisen (2013, s. 15) mukaan strategisella johtamisella tarkoitetaan toimintaa, joka mahdollistaa organisaation pitkän aikavälin menestyksen. Toikka (2002, s. 139.) puolestaan yksinkertaistaa tutkimuksessaan strategisen johtamisen olevan strategioiden toimeenpanoa. Tällöin strategian tulisi vastata kysymykseen mikä organisaatiolle on paras tapa menestyä valitsemallaan liiketoiminnan alueella tulevaisuudessa. Samalla se on strategisen priorisoinnin työkalu toimeenpantavista muutoksista liiketoiminnan parantamiseksi. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 37–47.)

Strategista johtamista voidaan kuvata viisi vaiheiseksi prosessiksi, jossa jokaiseen vaiheeseen liittyy kysymys mitä strategian eteen tehdään ja miten dialogi tukee vaihetta. Jalostin Valpolan (2021, s. 30) näkemyksiä vielä kysymyksellä, miten ja mihin strategisen johtamisen prosessin vaiheeseen ennakoitietä kytkeytyy. Tämän avulla voidaan hahmottaa, millaisia ennakointiin liittyviä tehtäviä prosessin eri vaiheessa tarvitaan. Kuvassa 1 on esitetty strategisen johtamisen vaiheet ja niiden kytkeytyminen ennakoititiedon hallintaprosessiin. (Valpola, 2021, s. 30)



Kuva 4 Strategisen johtamisen vaiheet ja ennakointitiedon hallintaprosessin kytkeytyminen strategiseen johtamiseen (Valpola, 2021, s. 31; Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18.)

Strategisen johtamisen ensimmäinen vaihe liittyy oman liiketoiminta- eli businessilanteen ymmärtämiseen ja sen kytkeytymiseen ennakointitiedon hallintaprosessissa. Tässä vaiheessa oman liiketoiminnan- ja kilpailijoiden tuntemus, toimialan kehitys ja tulevaisuuden skenaariot sekä uusien ratkaisujen tutkiminen ja kehittäminen ovat keskiössä. Ennakoinnin hallintaprosessin näkökulmasta tähän vaiheeseen liittyy edellä mainittujen asioiden tietotarpeiden tunnistaminen. Esimerkiksi organisaatio voi tarkastella liiketoiminnan asemointia toimialalla viiden kilpailuvoiman mallin tai PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-analyysin etuna ennakoinnissa on, että sen avulla organisaatio voi tarkastella keskeisiä muutosvoimia ulkoisessa toimintaympäristössä (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18; Valpola, 2021, s. 31; Vuorinen, 2013, s. 220–229.)

Toinen vaihe liittyy organisaation omaan näkemykseen strategisesta johtamistyylistä ja strategisen suunnittelun painopisteistä. Esimerkiksi painottuuko strategia suunnitteluun, kilpailukykyyn, tuotekehitykseen tai oppimiseen sekä johtamistyylin sopivuudesta toimintaan. Kysymys kuuluukin, onko organisaation strateginen johtaminen 1) suunnittelulähtöistä, 2) johtamislähtöistä, 3) osaamislähtöistä vai 4) vuorovaikutuslähtöistä. Ennakoinnin näkökulmasta esiin nousee tietojen määrittely ja saatavuus. Ennakointitiedon määrittelyihin vaikuttaa valitun strategian painopiste ja johtamistyyli (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18; Valpola, 2021, s. 31–33.) Esimerkiksi strategisen johtamisen painottuessa suunnitteluun voidaan ennakoinnissa käyttää VRIO-mallia kilpailuetua tuottavien resurssien tunnistamisessa. (Vuorinen, 2013, s. 151.)

Seuraavassa vaiheessa ajankohtaiseksi tulevat analyysit, jotka ovat strategisen johtamisen kivi-jalka. Tässä vaiheessa tulisi miettiä millaisia analyysijä sekä strategian ja suorituskyvyn etene- mistä kuvaavia mittareita johtaminen tarvitsee tueksi. Lisäksi tulisi miettiä, millaista laatua analyysien johtopäätöksissä tavoitellaan, koska ne muodostavat perustan tavoitteille, strategialle ja toimenpiteille. Ennakoinnin näkökulmasta kyseeseen tulee muun muassa tietojärjestelmät ja käytettävä analytiikka. Tässä kohden määritellään millaisia vaatimuksia tavoitteet ja toimenpiteet asettavat tarvittaville tietojärjestelmille ja suunniteltaville mittareille. Esimerkiksi onko analyysien pohjalta saatu tieto tulevaisuudessa laadullista vai määrällistä tai yhdistelmä kumpaakin (Kamensky, 2015, s. 120; Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18; Valpola, 2021, s. 31–33.)

Strategiset valinnat ja viestiminen prosessin vaiheessa kiteytetään valittu strategia ja hyödynnetään sen taustalla olevat oletukset sekä suunnitellaan ulkoinen ja sisäinen viestintä. Strate-

giaviestinnän suunnittelussa tulee huomioida eri kohderyhmät. Esimerkiksi miten ja millä välineillä viestitään strategiatyöskentelyyn osallistuvien kesken, miten ja millä välineillä organisaation sisäinen viestintä hoidetaan henkilöstöltä johdolle sekä johdolta henkilöstölle. Lisäksi mietitään miten sekä millä välineillä viestitään organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Ennakoinnin hallintaprosessissa osa-alue liittyy strategisten valintojen visualisointiin ja viestintäsuunnitelman laatimiseen. (Kamensky, 2015, s. 343; Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18; Valpola, 2021, s. 31–33.)

Viimeisessä vaiheessa toteutetaan strategiaa ja seurataan tavoitteiden toteutumista sekä kytkeään ne mukaan operatiiviseen johtamiseen. Tässä vaiheessa huomion kohteeksi nousee organisaation edellytykset toteuttaa valittua strategiaa. Tarkastelun kohteena on organisaation rakenteiden selkeys ja prosessit sekä suunnittelun, päätöksenteon ja tietojärjestelmien resursoiminen. Näitä voivat olla esimerkiksi prosessien ja päätöksenteon kokonaisarkkitehtuurityö sekä strategian ja suorituskyvyn mittareiden rakentaminen valittuihin järjestelmiin. Ennakoinnin hallintaprosessin näkökulmasta kyseeseen tulee tiedon jalostaminen ja visualisointi, analysointi sekä vaikuttavuuden elementit. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi merkityksellisten tietojen ja heikkojen signaalien havainnointi tietoaaineistosta analytiikkatyökaluja hyödyntämällä sekä niistä tehtävä analyysityö ja vaikuttavuuden arviointi (Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2016, s. 18; Valpola, 2021, s. 31–33.)

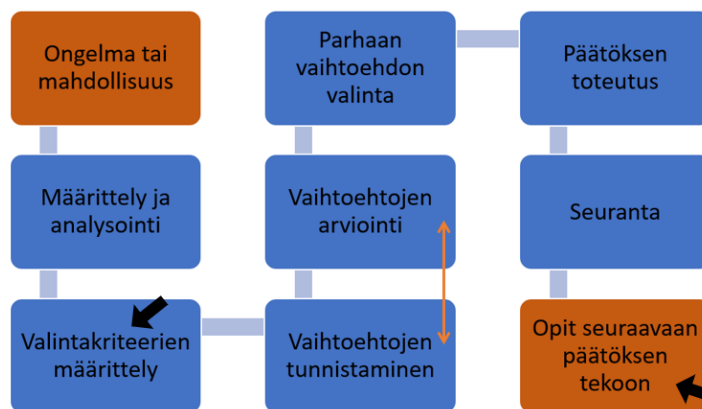
## 2.5 Päätöksenteko osana strategista johtamista

Strategiseen johtamiseen liittyy monia tehtäviä ja yksi niistä on päätöksenteko. Päätöksenteossa henkilön 1) kyky reagoida ja tehdä päätöksiä tarvittaessa nopeasti, 2) halu ja kyky toimia yhteistyössä verkostojen kanssa sekä 3) epävarmuuden sietäminen on tärkeää. Päätöksentekoon liittyy yleensä peruskysymykset 1) miksi ja mitä 2) kuka sekä 3) miten kysymykset, jotka avaavat päätöksenteon tilanteen ja luovat pohjan hyvälle päätöksenteolle. (Heikinheimo, 2021, s. 14–16, s. 23.) Itse lisäisin näiden kysymysten sarjaan vielä, milloin -kysymyksen, jotta päätöksenteossa voitaisiin huomioida myös aikakäsite. Tämän kysymyksen kautta päästään päätöksenteon oikea-aikaisuuteen ja ennakkointiin.

Päätöksentekoa voidaan tarkastella yleisellä tasolla edellä mainittujen peruskysymysten kautta ja ne voidaan jaotella vielä eri tasoihin 1) organisaatiotasoon 2) tiimitasoon ja 3) yksilötasoon (Hei-

kinheimo, 2021, s. 275–282.) Miksi -kysymyksiin organisaatiotasolla vaikuttavat muun muassa organisaation toimintaympäristö. Siellä päätöksentekoa ohjaavat toimintatavat ja päätöksenteon prosessit sekä valittu strategia. Esimerkiksi ammattikorkeakouluissa päätöksentekoa ohjaavia ja määritteleviä asiakirjoja strategian lisäksi ovat toimilupa, opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmitut sopimukset sekä ammattikorkeakoululait ja asetukset. Organisaatiotasolla kuka kysymykseen saadaan vastaukset ammattikorkeakoululain (L932/2014) 4. luvusta, johon on määritetty ammattikorkeakoulun toimielimet muun muassa hallituksen tehtävät ja rehtorin tehtävät sekä tutkintolautakunta ja johtosääntö sekä määräykset. (L 932/2014.)

Tarkastellessa miten -kysymystä lähemmin täytyy tietää ensin mitä ja miksi päätöksiä tehdään eli haetaan keinoja tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Tähän kysymykseen Heikinheimo (2021, s. 109–110) on esittänyt avuksi päätöksentekoprosessin seuraamista kuvan 2 mukaisesti, jossa on mukana vaihtoehtojen tunnistaminen.



Kuva 5 Päätöksentekoprosessin vaiheet (Heikinheimo 2021, s. 110)

Ennakoinnin huomioiminen päätöksentekoprosessissa vaatii organisaation ja ympäristön välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tavoitteena on varmistaa, että sisäinen toiminta perustuu oikeaan käsitykseen ulkomaailmasta (Kuokkanen, 2002, s. 136.)

Vuorovaikutukseen ja päätöksenteontilanteeseen Heikinheimo (2021, s. 35) on kuvannut Cynefin liikkeenjohdon konsultin ja tutkijan Dave Snowdenin luomaa viitekehystä viidestä erilaisesta päätöksenteon tilanteesta, joita voi mielestäni soveltaa myös toimintaympäristön tilaan. Näitä tilanteita ovat 1) ilmeinen/selvä, 2) monimutkainen, 3) kompleksinen, 4) kaaottinen ja 5) epäjärjestys. (Heikinheimo, 2021, s. 35.)

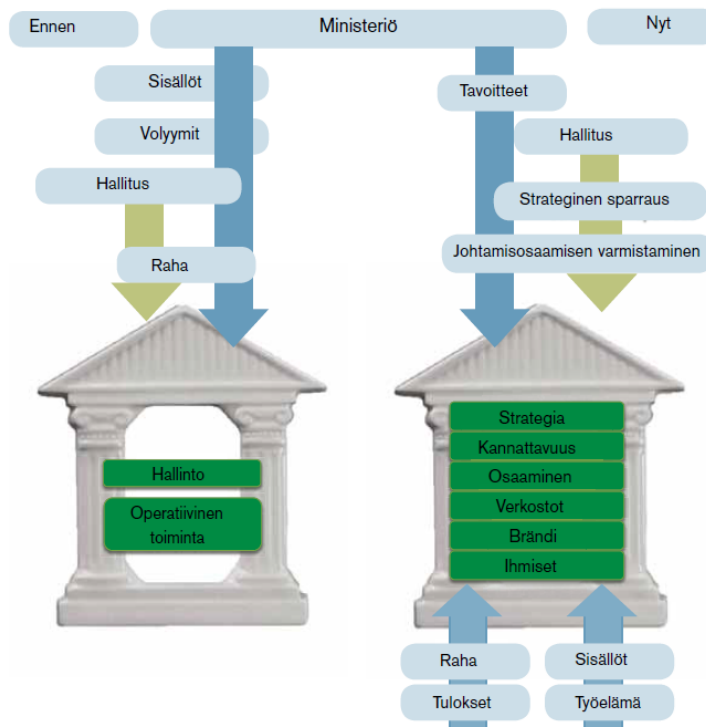
Hyvän päätöksenteon edellytyksenä on analyysit ja analyysien perustietoa vaativa tieto. Perustiedon on vastattava kysymyksiin mitä tietoa analyysit edellyttävät? mistä saadaan oikeaa ja luotettavaa tietoa? ja kuinka paljon tietoa tarvitaan? Lisäksi sen tulee vastata kysymykseen, miten tiedosta tehdään tarkempaa ja analyysille arvokkaampaa? ja mitä sääntöjä sekä prosesseja siihen tarvitaan? jotta tietoa voidaan hallita sen koko elinkaaren ajan. (Kamensky, 2015, luku 3.)

## 2.6 Strateginen johtaminen korkeakouluissa

Tutkimuksessaan Suomalaisten korkeakoulujen strateginen johtaminen, Ranki (2016, s. 31) kuvaa korkeakoulujen toimintaympäristöä poukkoilevaksi, jossa korkeakoulupolitiikka ja valtionrahoitus on merkittävin ilmiö. Tämä teema esiintyi myös tutkimuksessa haastatteluun osallistuneiden korkeakoulujen rehtoreiden sekä hallituksen puheenjohtajien vastauksista. Toisena teemana vastauksissa nousi esiin toimintaympäristön muutos, johon myös Taylor, Machado & Peterson (2008) viittaavat artikkelissaan *Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning* (Ranki, 2016, s. 31; Taylor ym., 2008.)

Toimintaympäristön muutosten vuoksi ennakoitiedon käyttö päätöksenteossa edellyttää erilaista toimintaa ja rakentavaa tulevaisuuskeskustelua. Vuoropuhelun tulisi olla jatkuvaa, yhteistä ja toisten ajatuksia jalostavaa keskustelua mahdollisista ja toivottavista tulevaisuuksista. Rakentava tulevaisuuskeskustelu edellyttää kuitenkin kyvykkyyttä haastaa erilaisia tulevaisuuden kuvia sekä ymmärtää niiden taustaoletuksia ja uskoa tulevaisuuteen. (Dufa, 2018; Ranki, 2016, s. 31.)

Tutkimusten mukaan korkeakoulupolitiikka välittyy hallitusohjelmasta yksittäisen korkeakoulun toimintaan Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja korkeakoulun välisen sopimusneuvottelujen kautta. Tämän ohjauksen myötä se saa yhtymäkohtia strategiseen johtamiseen. Vuonna 2016 strategisen johtamisen malli oli uusi OKM:n ohjauksen osalta ja hallinnollisen ohjauksen tilalle tuli muutosjohtamisen tehtäväksi vastata korkeakoulujen strategisen johtamisen kehittämisestä. Tämän myötä korkeakoulujen johtamisasema muuttui operatiivisesta toiminnasta strategiseen johtamiseen. Muutoksen myötä korkeakoulujen johdon vastuulle tuli strategisten valintojen tekeminen ja laskentatoimen mukaan ottaminen strategisen päätöksenteon tueksi. Lisäksi tehtäväksi tuli osaamisen-, verkostojen- ja muutosten sekä ihmisten johtaminen ja brändin rakentaminen (Ranki, 2015, s. 239; Ranki, 2016, s. 64, s. 82.) Nämä muutokset ovat esitetty havainnollistettuna kuvassa 3.



Kuva 6 Korkeakoulujen johtamisasema ennen ja nyt: ministeriön päätösten operatiivisesta toimeenpanosta strategiseen johtamiseen (Ranki, 2015, s. 239.)

Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisällöistä tehdyssä tutkimuksessa ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt liittyvät perustehtävän kehittämiseen ja hallitustavoitteisiin vastaamiseen, rakenteelliseen kehittämiseen ja tehokkuuden parantamiseen sekä tavoitesopimuksessa sovitun erityistehtävään tai profiloitumiseen (Kuusisto-Ek, 2021, s. 8–16.) Myös Tailor ym. (2008) ovat esittäneet jo yli kymmenen vuotta sitten, että korkeakoulujen on kehitettävä strategioita, tehostettava toimintaansa sekä tehtävä ennakoivia päätöksiä strategian suunnasta. Ammattikorkeakouluissa strategiasisällöt ovat suhteellisen samanlaisia ja tämän seurauksena kilpailuetua ja erilaistumista on vähän. Korkeakoulujen ulkoinen ohjaus, johdon kyky luoda strategioita, sekä organisaation rakenne, identiteetti ja keskeisyys määrittelevät strategiasisältöjä. Tämän vuoksi strategisten valintojen määrittelyihin syntyy jännitteitä ja luo samalla haastetta strategiselle johtamiselle. (Kuusisto-Ek, 2021, s. 8–16.)

Ammattikorkeakoulujen pääasiallisena rahoituslähteenä toimii julkinen rahoitus, jota OKM osana valtioneuvostoa ohjaa ja rahoittaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön keskeisenä rahoituksen ohjauksen välineenä toimii korkeakoulujen rahoitusmalli, jonka kautta korkeakoulujen rahoitus muodostuu. (Moisio, 2020, s. 146–147; Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.b; Ranki, 2016, s. 73.)

Tämä onkin ollut Laurea ammattikorkeakoulun rehtorin Jouni Kosken mukaan johtava aihe korkeakoulupoliittisessa keskustelussa, ja nykypäivänä suorituksen johtamisesta on tullut entistä vahvempi osa korkeakoulujen arkea. (Koski, 2020.) Korkeakoulujen johtamisen suurimmat haasteet ja mahdollisuudet 2020-luvulla tulevat Kosken (2021) mukaan olemaan muutosten nopeus sekä odottamattomien tapahtumien ja kehityskulkujen määrän kasvu. Korkeakouluissa tavoitteita ja tuloksia seurataan rahoitusmallin mukaisilla indikaattoreilla, jotka sovitaan opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa neljän vuoden välein. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019.) Tulosjohtamisen keskeisempänä osana toimii korkeakoulujen toiminnan mittaaminen ja arviointi edellä mainittujen tulosindikaattoreiden perusteella. Indikaattoreilla mitataan ja arvioidaan korkeakoulujen keskeisten toimintojen tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. (Lehtinen, 1990, s. 9; Pylvänäinen 1995, s. 2.)

### 3 Suorituskyvyn johtaminen, mittaaminen ja raportointi

Suorituskyvyn mittaaminen on yleisesti käytetty strategisen johtamisen ja ohjaamisen työkalu. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen, 2006, s. 11.) Näin ollen suorituskyvyn mittaaminen on osa strategista johtamista ja kytkeytyy sitä kautta suorituskyvyn johtamiseen. Lisäksi erilaisten mittareiden avulla voidaan seurata strategian toteutumista. Aho (2011, s. 103) määrittelee tutkimuksessaan suorituskyvyn johtamisen olevan strategian suunnittelua, toteuttamista, seurantaan, analysointia ja jalostamista tukevaa toimintaa, jonka tavoitteena on ohjata organisaatiota tavoitteensa saavuttamisessa kaikilla organisaation tasoilla niin horisontaalasti kuin vertikaalisesti. Johtamisen lisäksi se on osa erilaisia mekanismeja päätöksenteon tukemiseksi. Strateginen ennakointi liittyy mittaamiseen siinä vaiheessa, jos aiemmin määritellyjä tavoitteita halutaan muuttaa toimintaympäristöstä nousseiden ilmiöiden vuoksi. Tämä voisi tarkoittaa koulutusorganisaatiossa esimerkiksi poliittisten päätösten vaikutusta rahoitukseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen.

Mittareista käytetään erilaisia synonyymejä kuten vertailuarvo, analytiikka, koontinäytöt eli kojelaudat, standardit ja keskeiset suorituskykyindikaattorit. Sen vuoksi on syytä selvittää muutamia käsitteitä mittareihin ja mittaamiseen liittyen. Mittalla tarkoitetaan numeroa yksittäisellä hetkellä. Mittari (engl. measure) puolestaan ottaa huomioon menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden, jonka avulla voidaan arvioida ja valita erilaisista vaihtoehdoista. Mittareiden näkökulma tarjoaa vaihtoehtojen eron, suorituskyvyn muutoksen, ajallisen trendin tai kasvun ja parantamisen lähteiden ymmärtämisen. Mittarit edellyttävät yleensä mittauksen perusviivaa tai tavoitetta. Jos mittareita käytetään päätöksenteossa, saadaan vastaukseksi mitä on eikä näin ollen päästä tunnistamaan ja vertaamaan vaihtoehtoja. Ilman tavoitetta tai mittauksen perusviivaa päädytään mittaamiseen, joka vastaa kysymykseen, kuinka monta tai kuinka paljon (Garcia-Perez ym. 2019, s. 8–9.) Mittaristo (engl. measurement system) on puolestaan kokonaisuus, joka rakentuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. (Lönngqvist ym., 2006, s. 29.)

#### 3.1 Mittaamisen tarkoitus

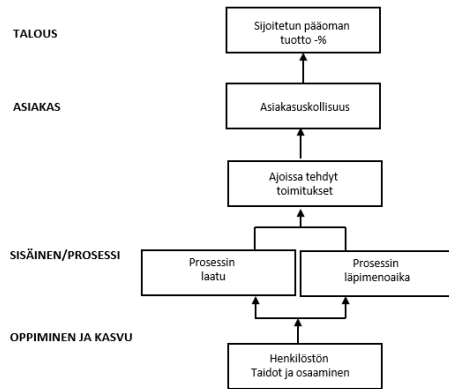
Organisaation menestymisen edellytyksenä on toiminnan mittaaminen. Mittaamista voidaan ymmärtää toimintana, jossa reaali maailman ilmiöt muutetaan numeerisesti ilmaistaviksi suureiksi. Demingin mukaan asioita, joita ei voida ilmasta numeroina siitä ei tiedetä juurikaan mitään. (Laa-

manen ym., 1999, s. 7.) Tärkeimmät mittaamiseen liittyvät tarpeet nousevat johtamisen näkökulmasta kuten tavoitteiden asettamisesta, seuraamisesta ja saavuttamisesta, joiden avulla tuotetaan arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. (Jalonen, 2015, s. 8; Laamanen ym., 1999, s. 7; Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 300.)

Strategian toteuttamista ohjataan organisaatioissa yleisesti erilaisten mittareiden avulla, jossa otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon useita näkökulmia. Tästä voidaan nostaa esiin esimerkiksi Balanced Scorecard -tasapainotettu mittaristo, joka on tunnetuimpia ja yleisimpiä malleja (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 300.; Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää, 2007, s. 152) Tasapainotetulla mittaristolla mahdollistetaan yrityksen suorituskyvyn jakaminen pienempiin osa-alueisiin, jolloin tarkastelu, mittaus ja johtaminen helpottuu. (Kujansivu ym., 2007, s. 152.) BSC- tasapainotetussa mittaristossa huomioidaan talouden- ja asiakkaiden näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma, joiden sisään on rakennettu KPI- mittaristoja (Key Performance Indicators) organisaation toiminnalle keskeisistä mittareista. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, s. 25–29, s. 35.) Talouden näkökulman mittarit kertovat menneestä, asiakas- ja prosessinäkökulman mittarit nykyhetkestä sekä oppiminen ja kasvu tulevasta. (Lönnqvist ym., 2006, s. 35.)

Tasapainotetun mittariston taustalla käytetään yleensä yrityksen visiota ja strategiaa. Sen ideana on tunnistaa strategian kannalta tärkeitä menestystekijöitä eri näkökulmasta ja mitata niitä. (Kujansivu ym., 2007, s. 152.) Useat tasapainotettuihin mittaristoihin valitut asiat ovat luonteeltaan aineettomia menestystekijöitä. Näihin kuuluvat esimerkiksi oppimisen ja kasvun näkökulma ja asiakasnäkökulma huomioiden esimerkiksi asiakasuskollisuuden. Prosessinäkökulman aineettomia menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi toimiva tiimityö sekä tiedonkulku. (Kujansivu ym., 2007, s. 153.)

Kaplan & Norton (1996) ovat kuvanneet BSC-mittariston tavoitteiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jota voidaan kuvata syy-seuraussuhteilla kuvion 7 mukaan (Määttä, 2000, s. 109.)

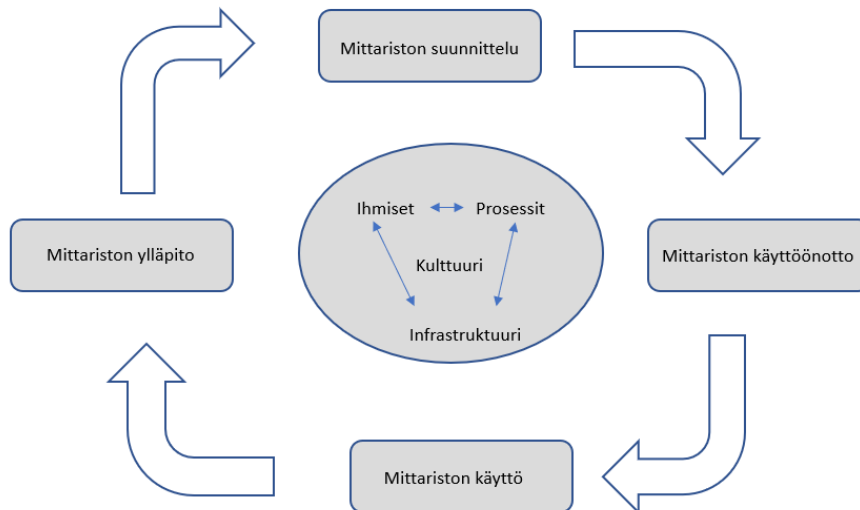


Kuva 7 Kaplan & Norton (1996) kuvaama BSC-mittariston tavoitteiden väliset vuorovaikutussuhteet syy-seuraussuhteilla. (Määttä, 2000, s. 109.)

Mittarit tulisi kytkeä strategisesti tärkeisiin muuttujiin, mutta Ritakallion & Vuoren (2018) mukaan organisaatioissa kiinnitetään liikaa huomiota joihinkin mittareihin ja saman aikaisesti jätetään huomioimatta joitain tärkeitä mittareita (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 113, 127.) Organisaation mittaamisen kulmakivenä tulisi toimia ajatus, että mitataan sitä mikä organisaatiolle on tärkeää ja raportoidaan toiminnan kehitystä siten, että se johtaa toimenpiteisiin. (Parmenter, 2010, s. 33.)

### 3.2 Mittaamisen vaiheet

Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheisiin kuuluvat mittareiden suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito. Kuvassa 8 on esitetty vaiheistettuna päävaiheet ja mittaamisen eri vaiheissa huomioitavat tekijät kuten ihmiset mittauksen kohteena, prosessit mittauksen käytössä, infrastruktuuri mittariston käytössä sekä organisaatiokulttuurin vaikutus mittaukseen.



Kuva 8 Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet Neely et al. 2000 mukaan. (Lönnqvist ym., 2006, s. 12.)

Suorituskyvyn mittaamista helpottaa, jos siitä on laadittu mittaussuunnitelma. Mittaussuunnitelman rakenne, laajuus ja sisältö ratkaistaan organisaation liiketoiminnan vaatimusten perusteella. Sen tulisi kuitenkin sisältää mittaamisen tarkoituksen ja tavoitteet. Lisäksi suunnitelman strategisesta- ja operatiivisesta mittaamisesta, toteuttamissuunnitelman laatimisen ja mittaamisen toteuttamisen sekä lopuksi mittareiden ylläpidon ja kehittämisen. (Laamanen ym., 1999, 39–42.)

### 3.3 Mittareiden suunnittelu

Liiketoiminnan mittarit ovat kehittyneet vuosien saatossa, ja ne ovat muuttuneet entistä automatisoidummaksi, systemaattiseksi hallita sekä tietyille liiketoimintojen alueille räätälöidymmäksi. (Garcia-Perez, Gheriss & Bedford, 2019, s. 5.) Tämän vuoksi mittareiden suunnitteluun ja laadintaan tulisikin käyttää aikaa, jotta välttyttäisiin puutteellisesti suunniteltujen mittareiden tuottamasta epärelevantista tiedosta. (Jalonen, 2015, s. 8.) Niiden tulisi olla kytkettynä yhteen tai useampaan organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja useampaan kuin yhteen BSC:n (Balance Scorecard) tasapainotetun mittariston näkökulmista sekä organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Asiantuntijaorganisaatiossa yleisiin menestystekijöihin kuuluvat 1) tuotoksen laatu, 2) ajan hallinta ja ajankäytön tehokkuus, 3) tieto ja osaaminen, 4) työntekijän ja organisaation tarpeiden

yhteensopivuus, 5) hyvä työilmapiiri, 6) kiinteä yhteistyö asiakkaiden kanssa, 7) tiedon muunnosprosessien hyödyntämisen ja 8) tiedon virtaus suhdeverkostoissa. (Lönqvist ym., 2006, s. 53–54)

Onnistunut suorituksen mittaus edellyttää että, mittarit ovat yhtenäisiä, tarkkoja ja selkeitä, jotta kaikki ymmärtävät, mitä tietoa kerätään. Tavoitteiden etenemisen tilaa viestitään tehokkaalla ulkoisella ja sisäisellä viestinnällä. Vastuut tuloksista osoitetaan selkeästi ja ymmärrettävästi ja ne ovat realistiset, jotta vastuussa olevat henkilöt pystyvät vaikuttamaan tavoitteen eteenpäin viemiseen. Mittareiden on tarjottava tietoa päätöksentekijöille eikä ainoastaan koota tietoja yhteen. Niiden tulisi liittyä strategiaan tavoitteisiin sekä antaa oikea-aikaista ja merkityksellistä tietoa, jotta päätöksentekijät kaikilla tasoilla voivat arvioida tavoitteiden etenemistä (Keyes, 2010, s. 9–10.) Lönqvist ym. (2006, s. 51) mielestä asiantuntijaorganisaatioissa mittaamiseen liittyy kuitenkin monia haasteita, joiden he olettavat johtuvan työn tietointensiivisestä luonteesta. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa työprosessien tehokkuus ei välttämättä ole kovin tärkeä mittari vaan tärkeämmäksi mittareiksi Lönqvist ym. (2006, s. 51) nostavat osaamisen jatkuvan kehittämisen sekä osaamis- ja yhteistyöverkoston luomisen ja tehokkaan tiedon kulun.

Kankkunen, Matikainen, Lehtinen (2005, s. 19–20) kuvaavat mittaamisen suurimmiksi sudenkuopiksi puutteet mittausjärjestelmissä ja niiden kyvyn tukea valitun strategian toteuttamista. Toisena sudenkuoppa he esittävät kerätyn tiedon vajavaista hyväksikäyttöä päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Kankkunen ym. (2005, s. 20) kuvaavatkin, että *”jalkapalloa ei voiteta pelkästään seuraamalla tulostaulua”* vaan mittauksen on kohdistuttava niihin kriittisiin tekijöihin, joilla tulevaisuuden kilpailutilanteessa menestytään.

Mittaamisen tuottamaa hyötyä ja sille asetettuja odotuksia on tarkasteltava jatkuvasti, koska mittaamisella tuotetulla tiedolla on hyöty- ja kustannusvaikutuksia. Mittaamisen kehittäminen tulee usein ajankohtaiseksi organisaation itsearvioinnin sekä itse mittaamiseen liittyvän systemaattisen seurannan ja kriittisen tarkastelun perusteella. Kehittämisessä voidaan soveltaa jatkuvan parantamisen käytäntöjä (PDCA) sen mukaan kuin tarpeita ilmenee (Laamanen ym., 1999, s.42.) Mittareiden kehittämisestä Kankkunen ym. (2005, s. 20) toteavat, että talouden mittarit ovat organisaatioissa tyypillisesti hyvässä kunnossa ja mittausjärjestelmiä kehitettäessä painopisteen tulisikin siirtyä enemmän pehmeiden ja mittaamisen kannalta vaikeampien tekijöiden seuraamiseen.

### 3.4 Mittareiden luokittelu

Laskentatoimen näkökulmasta rahamääräisten mittareiden lisäksi johtamisessa hyödynnetään ei-rahamääräisiä mittareita, koska erilaisia määräsuhteita ilmaisevat tuottavuuden tunnusluvut antavat nopeasti palautteen tuotteiden tai palvelujen tuotannon tehokkuudesta. Tuottavuutta mitataan siis tuotoksen ja panoksen osamäärällä. (Pellinen, 2017, s. 102.)

Mittarit rakentuvat yleensä rahallisista mittareista kuten kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ja Ei rahallisista mittareista kuten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä suorituskyvyn mittareista esimerkiksi prosessien mittaaminen, BCS (Balance Scorecard) tasapainotettu mittaristo sekä KPI – Key Performance Indicators (Pellinen, 2017, s. 103.) Lönnqvist ym. (2006, s. 31) on rinnastanut edellä mainitut mittarit koviin ja pehmeisiin mittareihin, joissa kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin esimerkiksi liiketapahtumat tai suoritusmäärät. Pehmeisiin mittareihin hän kytkee ihmisten asenteet, näkemykset ja tuntemukset, joita voivat olla erilaiset kyselyt asiakkailta tai henkilöstöltä. Myös Neilimo & Uusi-Rauva (2005, s. 304) on luokitellut taloudellisia lukuja koviksi mittareiksi ja ihmisten asenteita, näkemyksiä ja tuntemuksia pehmeiksi mittareiksi.

Mittarit voidaan luokitella myös objektiivisiin mittareihin, jotka perustuvat määrälliseen informaatioon organisaation toiminnasta tai tuloksista sekä subjektiivisiin mittareihin, jotka perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. (Lönnqvist, 2006, s. 31) Kolmantena luokituksena Lönnqvist ym. (2006, s. 31) esittää mittareiden jakamista suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin mittareihin. Näitä mittareita käytetään silloin, kun mitattavaa asiaa ei voida jostain syystä mitata suoraan, mutta voidaan mitata sellaista tekijää, jonka tiedetään liittyvän läheisesti mitattavaan asiaan. Tuottavuuden välillisinä mittareina Lönnqvist ym. (2006, s. 31) esittää virheiden määrää, työilmapiiriä, poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta kuvaavia mittareita.

Mittauksen ja mittaamisen onnistumista sekä järkevyyttä voidaan arvioida viiden kriteerin avulla, niitä ovat 1) mittauksen kohteen tärkeys (relevanssi), 2) mittarin harhattomuus (validiteetti), 3) mittauksen luotettavuus (reliabiliteetti) sekä 4) mittauksen ymmärrettävyys ja 5) mittauksen kustannushyötysuhde. (Garcia-Perez ym., 2019, s. 7–8; Pellinen, 2017, s. 103.) Lönnqvist ym. (2006, s. 32) on päätenyt myös samoihin kriteereihin, mutta kustannushyötysuhdetta hän ei ole huomioinut tässä kohden. Neilimo & Uusi-Rauva (2005, s. 304) on puolestaan maininnut päätöksenteon kannalta esitysmuodon eli havainnollisuuden.

Parmenterin (2015) mukaan monissa organisaatioissa kutsutaan virheellisesti mittareita (KPI) suorituskykyindikaattoreiksi. Hänen näkemyksensä on, että mittarit jakaantuvat neljään eri kategoriaan, joista kaksi ovat tulosindikaattoreita ja kaksi suorituskykyindikaattoreita. Tulosindikaattoreiksi Parmenter kuvaa mittareita, jotka ovat useamman kuin yhden tiimin panoksen summa. Nämä mittarit ovat hyödyllisiä tarkastellessa tiimin tulosta, mutta niistä on vaikea määrittellä mitkä tiimit ovat vastuussa suorituksesta tai epäonnistumisesta. Suorituskykyindikaattoriksi hän kuvaa mittareita, jotka voidaan sitoa yhden tiimin tai ryhmän toimintaan ja tiimi työskentelee yhteistä tarkoitusta varten. (Parmenter, 2015, s. 3.) Keskeiset tulosindikaattorit KRS (Key Result Indicators) antavat puolestaan johdolle ja hallitukselle yleisen yhteenvedon organisaation toiminnasta, kuten kulkeeko organisaatio oikeaan suuntaan oikealla nopeudella ja kertovat johdolle sekä hallitukselle yleiskuvan strategian etenemisestä. Tuloksia raportoidaan yleisesti kuukausi- ja neljännesvuositasolla. (Parmenter, 2015, s. 3.)

Yksityisellä sektorilla keskeisiä tulosindikaattoreita taloudessa ovat muun muassa nettotulos ennen veroja, pääomatulojen nettotulos ja sijoitetun pääoman tuotto. Asiakasnäkökulmasta katsottuna tulosindikaattorina voi toimia esimerkiksi asiakastytyväisyys sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyys viimeisen 18 kuukauden ajalta. (Parmenter, 2015, s. 3, s. 5.)

Tulosindikaattorit RI (Result Indicators) kertovat johdolle, kuinka tiimit ovat tuottaneet tuloksia yhdessä eli ne tiivistävät tiimien toiminnan yleiskatsaukseksi. Näitä tuloksia raportoidaan yleisesti päivä ja viikkotasolla. Mittarit tarkastelevat toimintaa tietyllä ajanjaksolla kuten päivittäin, viikoittain tai vaikka suunniteltuja tapahtumia tulevaisuudessa. Mittareina voivat toimia yksityisellä sektorilla esimerkiksi myytyjen tuotteiden määrä edellisenä päivänä, henkilöstökyselyn perusteella toteutettujen aloitteiden määrä, viimeisen 30 päivän aikana toteutettujen työntekijöiden ehdotusten määrä, kolmen viikon sisällä järjestettyjen henkilöstökoulutusten määrä tai tiettyihin järjestelmiin koulutettujen avainhenkilöiden määrä. (Parmenter, 2015, s. 3, s. 6.)

Suorituskykyindikaattorit PI (Performance Indicators) kertovat johdolle, millaisia tuloksia yksittäinen tiimi on tuottanut. Mittarit eivät ole taloudellisia eivätkä siten ratkaisevia liiketoiminnan kannalta. Mittarit täydentävät KPI (Key Performance Indicator) -mittareita ja vaikuttavat kaikkiin organisaation, tulosyksikön ja tiimin toimintaan. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi koulutusten tai kokousten peruuntuminen seuraavalle kuukaudelle tai kahdelle kuukaudelle. (Parmenter, 2015, s. 3, 7.) Suorituskykyindikaattori KPI (Key Performance Indicators) kertoo johdolle, kuinka organisaatio on pärjännyt kriittisissä menestystekijöissä ja niitä seuraamalla johto pystyy

muuttamaan toimintaansa. Ne ovat kriittisimmät organisaation nykyisen ja tulevan menestyksen kannalta (Parmenter, 2015, s. 3, 7–8.)

OKR (Objectives & Key Results) on malli, jolla johdetaan organisaation tavoitteita ja toteutetaan strategiaa. Mallin avulla määritellään strategian osaohjelmien lyhyen tähtäimen tavoitteet tiimitasolle ja niille lopputulokset. Tavoitteiden etenemistä seurataan tertiileittäin ja raportoidaan avain tuloksina johtoryhmälle sekä hallitukselle (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 15, 31–35, 57.) OKR-mallin tavoitteena on samansuuntaistaa organisaation toimintaa selkeyttämällä toimintaa ja luomalla fokusta. Strategisen ohjelman etenemistä seurataan viikko, kuukausi ja kvartaalitasolla, jolloin organisaation kannalta olennaiset seikat tulevat näkyväksi ja tavoitteet saavutetaan nopeammin (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 15, 16–19.)

Kuvassa 9 on koottu kolmen eri mittarin tyypillisiä ominaisuuksia. Tämä auttaa mittarityyppien valinnassa ja rakentamisessa huomioiden aika-akselin. Key Results Indicators kuvaa saavutettua tulosta, Key Performance Indicator kuvaa suorituskykyä ja Objectives and Key Results muutoksen etenemistä.

| Key Results Indicators, Key Performance Indicator ja Objectives and Key Results– mittareiden eroavaisuudet |   |   |
|--|---|---|
| Key Results Indicators   | Key Performance Indicator   | Objectives and Key Results  |
| Voi olla taloudellinen tai ei-taloudellinen  | Muut kuin taloudelliset toimenpiteet  | Mittarit ovat laadullisia   |
| Mitataan pääasiassa kuukausittain tai neljännesvuosittain  | Mitataan usein esimerkiksi 24/7, päivittäin tai viikoittain   | Mitataan tertiileittäin   |
| Prosessin seuranta on organisaation kriittinen menestystekijä, raportoidaan hallitukselle                  | Raportoidaan toimitusjohtajalle tai johtoryhmälle   | Raportoidaan toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle sekä hallitukselle   |
| Toiminta ei auta henkilökuntaa tai johtamista, sillä se ei kerro mitä pitää muuttaa                        | Koko henkilökunta ymmärtää millaisia korjaavia toimenpiteitä pitää tehdä                                    | OKR tiimi asettaa osaohjelman tavoitteet ja ymmärtää millaisia korjaavia toimenpiteitä pitää tehdä                |
| Toimitusjohtaja yleensä yksin vastuussa  | Vastuussa yleensä yksilö tai tiimi  | Vastuussa yleensä yksilö tai tiimi  |
| On suunniteltu yhdistämään toiminta kriittisten menestystekijöiden kanssa                                  | Mukana tärkeimmät kriittiset menestystekijät ja useampi kuin yksi tasapainotetun mittariston osa-alueista   | Mukana strategiset osaohjelmat ja useampi kuin yksi tasapainotetun mittariston osa-alueista                       |
| Sisältää monia aktiviteetteja, jota hallinnoidaan erilaisilla suoritus-toimenpiteillä                      | Toimenpiteillä vaikutetaan positiivisesti suorituskykyyn  | Toimenpiteillä vaikutetaan positiivisesti suorituskykyyn  |
| Raportoidaan yleensä kaavioilla, jotka kattavat vähintään 15 kuukauden toiminnan                           | Raportoidaan sisäisesti yleensä trendikaavioilla, kattaa viimeisen 15 kuukauden toiminnan ja vastuuhenkilön | Tiimin vetäjä raportoi tavoitteen etenemistä johtoryhmälle tertiileittäin sekä sisäisissä kanavissa henkilöstölle |



Kuva 9 Mittareiden ominaisuudet aikaperspektiivi huomioiden

### 3.5 Mittaustiedon hyödyntäminen ja analytiikka

Kilpailukykyisellä organisaatiolla on liiketoiminnan kannalta vaatimuksia vastaava johtamiskäytäntö, johon kuuluvat suunnittelu, ohjaus, parantaminen ja varmistaminen. Johdon tehtävänä on seurata järjestelmällisesti organisaation suorituskykyä, strategiaan ja toiminnan ohjaukseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä strategian toteutumista ennakoiden (Laamanen ym., 1999, s. 14.)

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. (Kosonen, 2019, s. 3.) Sen avulla pyritään informaation puutteesta tai paljoudesta johtuvaan epävarmuuden vähentämiseen tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden vähentämiseen. (Jalonen, 2015, s. 1.)

Mittaustietojen hyödyntämisellä eli tässä tutkimuksessa johdon raportoinnilla tarkoitetaan organisaation toiminnasta syntyvien sisäisten tietojen sekä toiminnan kannalta oleellisten ulkoisten tietojen esittämistä raporttimuodossa johdon päätöksenteon tueksi. Raporttiin tuotettava tieto voi olla määrällistä tai laadullista. Raportointia voidaan suorittaa päivittäin, viikoittain tai kuukausittain riippuen siitä mitkä ovat organisaatiolle kriittisiä menestystekijöitä. Raportoinnin tulisi olla ytimekästä ja oikea-aikaista, jotta se tuottaisi tehokkaasti tietoa päätöksenteon tueksi. (Parmenter, 2010, s. 33, 164–165.)

Data-analytiikan avulla organisaatio voi tehostaa operatiivista toimintaa ja se on suoraviivaisempaa, koska ongelma voidaan rajata ja määritellä tarkemmin sekä muuttujajoukko on selkeämpi. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 59.) Data-analytiikalla tarkoitetaan raakadatan muuttamista käyttökelpoiseen ja visuaaliseen muotoon. Käytännössä se tarkoittaa datan koostamista ja havainnollistamista laskemalla erilaisia arvoja tilastollisin menetelmin merkityksellisten havaintojen saamiseksi. Sen tavoitteena on löytää erilaisia riippuvuuksia ja säännönmukaisuuksia erikokoisista datamassoista. (Miettinen, 2017; Meltwater, 2022.)

Data-analytiikan avulla tietoa voidaan hakea useista eri lähteistä. Tietolähteet voivat olla organisaation sisäisiä toimintaan liittyviä järjestelmiä. Näitä voivat olla esimerkiksi talouden järjestelmät, henkilöstöhallinnon järjestelmät, CRM (Customer Relationship Management) ja kohdeorganisaatiossa muun muassa opiskelijahallintojärjestelmä. Ulkopuolisia lähteitä voivat olla esimerkiksi työterveyshuollosta saatava henkilöstökyselyn (anonymisoitu) materiaali. Lähteinä voivat toimia myös erilaisista sovelluksista ja avoimista lähteistä saatava tieto. (Hossain, 2019.)

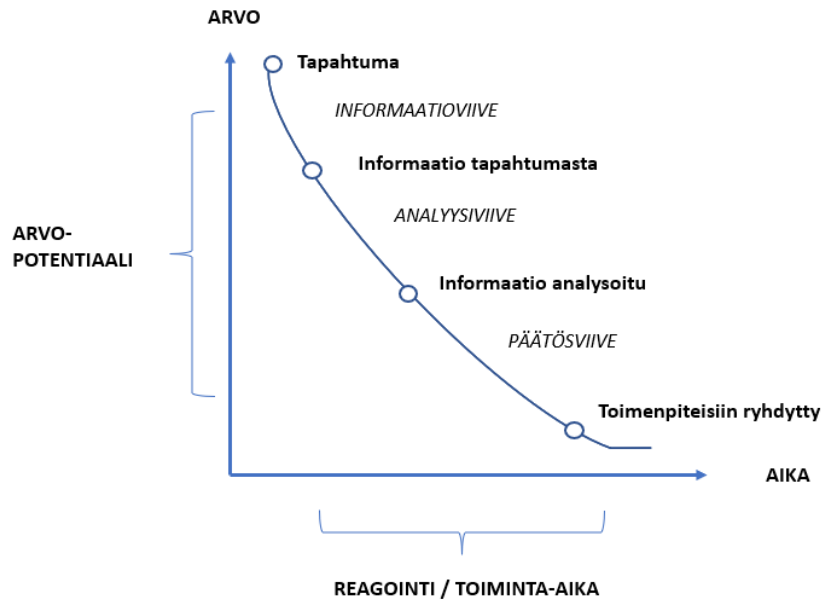
Kuvailevan analytiikan avulla pyritään vastaamaan kysymykseen mitä tapahtui, jolloin kyseeseen voisi tulla mennyttä aikaa kuvaileva raportti. Selittävän analytiikan avulla pyritään vastaamaan kysymykseen, miksi jokin asia tapahtui? Ennustavan tai ennakoivan analytiikan avulla pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä todennäköisesti tulevaisuudessa tapahtuu? (Meltwater, 2022.)

Ohjaavan tai perspektiivisen analytiikan avulla pyritään vastaamaan kysymykseen, miten saadaan aikaan haluttuja asioita, tai mitä tulee tehdä, jotta halutut asiat tapahtuvat. (Meltwater, 2022.) Ohjaavan analytiikan avuksi tarvitaan ennustavaa analytiikkaa, jotta pystytään näkemään miten muutetut asiat vaikuttavat tulevaisuuteen ja onko tekemisellä vaikutusta. Ohjaavaa analytiikkaa voidaan toteuttaa korkeakouluissa esimerkiksi Osviitta -simulaatiotyökalun avulla, jota muun muassa Viivain Oy tarjoaa ammattikorkeakouluille ja muille ammattikorkeakoulujen tiedoista kiinnostuneille. (Viivain, n.d.) Simulaatiotyökalun avulla voidaan esimerkiksi lisätä tai vähentää eri koulutuksien aloituspaikkoja sekä valmistumismääriä ja tarkastella miten muutokset vaikuttaisivat tulevien vuosien rahoitukseen.

Edellä mainittujen erilaisten analytiikan avulla muodostetuilla raporteilla ja niiden hyödyntämisellä organisaation kilpailuetu paranee nopeamman ja tarkemman raportoinnin myötä. Rutiinityöt vähenevät ja sitä kautta resursseja säästyy tai niitä voidaan kohdentaa muulla tavoin. Tärkeimpänä on kuitenkin tietoon perustuva ja parempi päätöksen teko. (Lappalainen, 2021.) Tietojen visualisoinnilla mahdollistetaan myös asioiden toisin näkeminen taustalla olevista monimutkaisista ilmiöistä, tapahtumien välisistä riippuvuussuhteista sekä tiedon määrän, moninaisuuden ja nopeuden nopeasta kasvusta. (Jalonen, 2015, s. 11.)

Kohderyhmän tunteminen on tärkeää tietojen visualisoinnissa ja visualisointeja kannattaakin muokata eri tarkkuudella kohderyhmän mukaan. Visualisointia mietittäessä tulisi kiinnittää huomiota sen käyttötarkoitukseen: esimerkiksi onko tarpeen vertailla tietoja historiatietoon vai tutkia datan luotettavuutta ja tehdä siitä havaintoja. Oikein kohdennettujen visualisointien avulla käyttäjät saavat käyttöönsä vaikuttavia ja merkityksellisiä liiketoimintatietoja nopeasti ja tehokkaasti. (Microsoft, 2022.)

Data-analytiikan avulla pyritään vastaamaan päätöksenteon oikea-aikaisuuteen ja nopeuteen, jolla organisaatio reagoi toimintaympäristön muutoksiin ja sitä kautta luomaan organisaatiolle arvopotentiaalia. Jalonen (2015) on esittänyt kuvan 10 mukaisesti Hackathorn (2004) tapahtuman arvopotentiaalia, soveltaen tapahtuman ja toimenpiteen välisiä viiveitä aikajanalla (Jalonen, 2015, s. 5.)

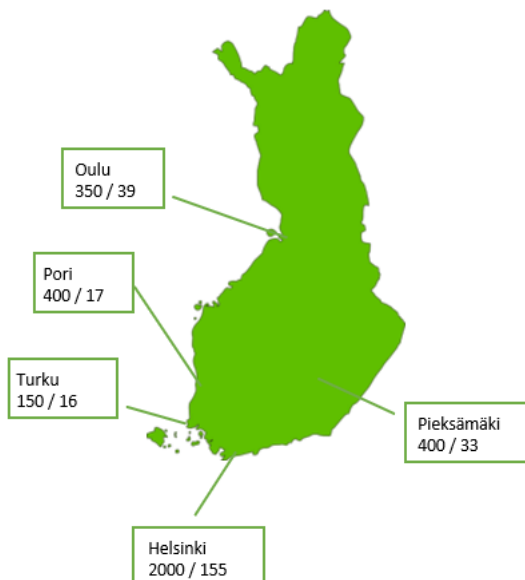


Kuva 10 Tapahtuman arvopotentiaali on ajan funktio (Jalonen, 2015, s. 5.)

#### 4 Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy

Työn tilaajana toimi Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak), joka on Suomen suurin sosiaalialan ammattikorkeakoulutuksen järjestäjä. Koulutustarjontaan kuuluu sosionomikoulutuksen lisäksi sairaanhoitajakoulutusta suomen-, ruotsin ja englannin kielellä sekä tulkkausalaa koulutusta. Sosiaali- ja terveysalan koulutuksen opiskelijoista noin neljännes suorittaa evankelisluterilaisen kirkon diakonian tai nuorisotyön kelpoisuuden. Koulutustoiminnan lisäksi Diakonia-ammattikorkeakoulu osallistuu sosiaali-, terveys- ja tulkkausalaa alueelliseen, valtakunnalliseen sekä kansainväliseen kehittämiseen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kautta. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2021a.)

Diakonia-ammattikorkeakoulun toiminta on jakaantunut viidelle paikkakunnalle Helsinkiin, Ouluun, Pieksämäelle, Poriin ja Turkuun. Vuonna 2022 läsnä olevia tutkinto-opiskelijoita oli noin 3200 ja henkilökuntaa 260. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2021a.) Kuvassa 11 on esitettynä opiskelija- ja henkilöstön määrä Diakonia-ammattikorkeakoulun eri kampuksilla.

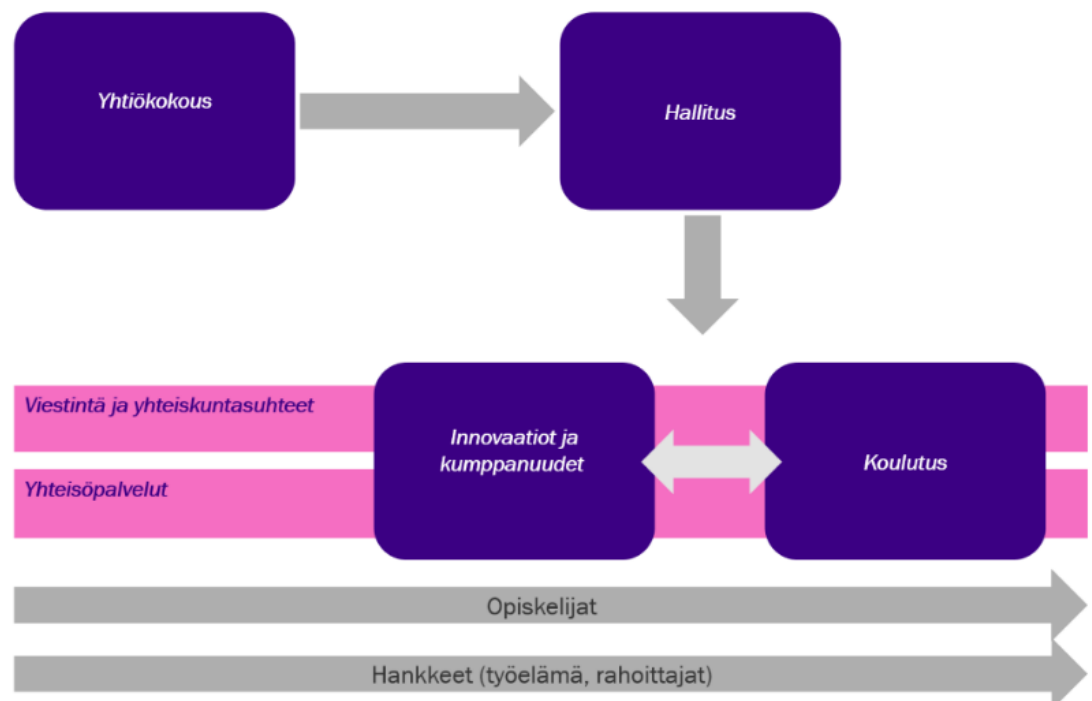


Kuva 11 Diakonia-ammattikorkeakoulun opiskelijat ja henkilökunta kampuksittain.

Diakonia-ammattikorkeakoulun strategia pohjautuu arvojensa mukaisesti rohkeasti rakentavana korkeakouluna, jolle ominaista on toimia kriittisesti ja muutoshaluisesti sekä haastaa itseään ja yhteiskuntaa muutokseen. Diakonia-ammattikorkeakoulun toiminta tähtää inhimillisempään ja kestävään maailmaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.a; Diakonia-ammattikorkeakoulu, n.d.b.)

#### 4.1 Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Diakonia-ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmän perusrakenne koostuu toimitusjohtaja/rehtorista, tulosaluejohtajista sekä esihenkilöasemassa olevista päälliköistä sekä 1.3.2023 aloittaneesta strategiajohtajasta. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan johtamisen työvälinettä, jonka avulla organisaation suunnittelua, kehittämistä ja toimintaa voidaan ohjata. Toiminnan organisoinnista, johtamisesta sekä vastuista ja päätösvallosta määrätään johtosäännössä. Toiminnan organisointia muutettiin 1.1.2023 ja organisaation rakenne sai samalla uuden muodon. Kuvassa 12 havainnollistetaan uuden organisaation johtamisjärjestelmä.



Kuva 12 Diakonia-ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmä (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022b.)

Diakonia-ammattikorkeakoulun strateginen johtaminen sisältää 1) johtamisen, joka käsittää strategian valmistelun, tulostavoitteiden suunnittelun ja arvioinnin, päätöksenteon ja ihmisten johtamisen sekä toiminnan kehittämisen, 2) toiminnan ohjauksen käsittäen arkkitehtuurin, tiedonhallinnan, laadunhallinnan sekä toiminnan mittaamisen, arvioinnin ja analyysin. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022b.)

Ylintä päätösvaltaa käyttää Diakonia-ammattikorkeakoulun hallitus, joka on muodostunut osakkeen omistajista ja työelämän edustajista sekä opiskelijoiden ja henkilöstön edustajista. Hallitus hyväksyy strategian ja strategiset tavoitteet seuraavalle jaksolle. Strategiset tavoitteet tukevat Diakin missiota ja visiojakson päämääriä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022b.)

Ammattikorkeakoulun toimintaa johtaa toimitusjohtaja/rehtori, jonka tukena toimii johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluu toimitusjohtaja/rehtori, tulosaluejohtajat, henkilöstöjohtaja, talous- ja hallintojohtaja sekä viestintäpäällikkö. Toiminta- ja talousvastuu on neljällä tulosalueella 1) Viestintä ja yhteiskuntasuhteet, 2) Yhteisöpalvelut, 3) Innovaatiot ja kumppanuudet, 4) Koulutus. Talous- ja hallintojohtaja vastaa taloudesta, henkilöstöjohtaja HR- asioista sekä viestintäpäällikkö viestinnästä. Diakin johto asettaa strategiasta laadulliset vuositavoitteet koko organisaatiolle, ja tulosaluejohtajat määrittelevät määrälliset tavoitteet ja seuraavat niiden toteutumista. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022b.)

Diakonia-ammattikorkeakoulu aloitti uudella organisaatorakenteella 1.1.2023. Päätin kuitenkin jättää uuden rakenteen huomioimatta tässä vaiheessa tutkimusta, koska tutkimuksen keskiössä ollut koulutuksen tulosalue säilyi uudessa rakenteessa ja siihen yhdistettiin mukaan kampuspalveluista vain opiskelijapalveluiden ja kirjaston kokonaisuus. Organisaatioon valittiin myös strategiajohtaja, joka aloitti tehtävässä maaliskuun alussa. Strategiajohtaja on jatkossa myös yksi johtoryhmän jäsenistä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022b.)

#### 4.2 Suorituskyvyn ja strategian edistymisen mittaaminen sekä hyödyntäminen

Diakonia-ammattikorkeakoulun tavoitteiden seuranta on muuttunut ajan saatossa. Siihen on vaikuttanut Opetus- ja kulttuuriministeriön asettamat tavoitteet ja seurannan tarve. Ennen vuotta 2012 tavoitteiden seuranta suoritettiin organisaation sisällä pääasiassa tarve- ja tilannekohtaisesti. Tavoitteet liittyivät opiskelijamäärien seurantaan nuorisokoulutuksen ja aikuiskoulutuksen osalta sekä avoimen amk ja täydennyskoulutuksen sekä valmistumismäärien osalta. (Tuohinto, 2022.) Muutoin erilaista tilastotietoa kerättiin ja raportointiin vuosittain AMKOTA (Ammattikorkeakoulujen talousjärjestelmä) opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen mukaan.

Vuonna 2012 Diakonia-ammattikorkeakoulussa aloitettiin ensimmäisen kerran kehittämään strategisia tavoitteita, toimintaprosesseja ja niihin liittyviä tietoja sekä tietojärjestelmiä yhdeksi kokonaisuudeksi kokonaisarkkitehtuuriajattelun mukaan. Tietoja poimittiin eri järjestelmistä ja niitä kirjattiin yhteen Exceliin. Mittareita maineen osalta oli 3 kpl, laadun osalta 3 kpl, tuotosten 8 kpl,

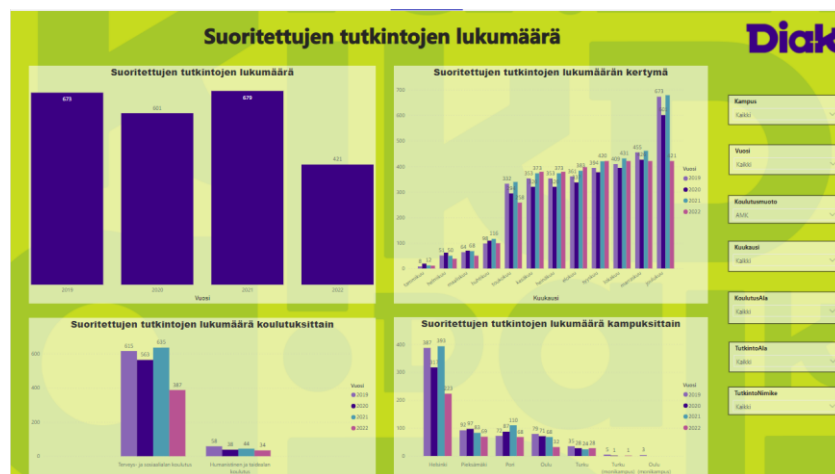
ja rakenteen osalta 4kpl. Kuvassa 13 esimerkki Excelin sisällöstä ja laskukaavoista, josta mittari muodostettiin. (Kainulainen, 2012.)

| Strategian osa      | Vastuhenkilö      | Mittarin koodi | Mittarin nimi                       | Tavoitetaso               | Laskukaava   |
|---------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------|---------------------------|--|
| 4 Diak kouluttajana | Pirjo Myllykangas | 45             | Suoritetut tutkinnot, <u>Kotim.</u> | % asetetusta tavoitteesta | Tavoitetaso 100 %<br>Lasketaan suoritettujen tutkintojen suhde tavoitetasoon X |
| 4 Diak kouluttajana | Pirjo Myllykangas | 46             | Suoritetut tutkinnot, <u>Ulkom.</u> | % asetetusta tavoitteesta | Tavoitetaso 100 %<br>Lasketaan suoritettujen tutkintojen suhde tavoitetasoon X |

Kuva 13 Tiedon kokoaminen Diakissa\_helmi.docx (Kainulainen, 2013)

Koulutuksen osalta mukana olivat muun muassa suoritettut tutkinnot, tutkintoon johtavan koulutuksen ja avoimen ammattikorkeakoulutuksen opintopistekertymä sekä maksullinen tilauskoulutus. Lisäksi mukana oli opiskelijamäärää ja opintotarjontaa kuvaavia mittareita sekä opiskelijapalautteeseen liittyviä mittareita. Tietoja kerättiin kuukausitasolla. (Kainulainen, 2012.) Vuonna 2014 viranomaistietovarannon (Virta) valmistuttua ja tiedon siirron alettua, koulutuksen tietoja aloitettiin poimimaan virrasta koontiraporteilta Diakonia-ammattikorkeakoulun omaan Exceliin. (Kainulainen, 2014.)

Tällä hetkellä koulutuksen osalta tiedot tuotetaan analytiikan avulla, josta tieto siirretään ja yhdistetään muiden tulosalueiden mittareiden kanssa erilliseen Microsoft Power Point raportointipohjaan. Tavoitteet ovat kuvattuina erillisessä asiakirjassa. Analytiikan tuottaman tiedon KPI -mittareissa ei ole kuvattuna tavoitetasoa, joten tavoitteen muistaminen on jokaisen tiedon hydyntäjän oman muistin varassa. Kuvassa 14 esimerkkinä Suoritettujen tutkintojen lukumäärä Diakin kojelaudasta eli tietojen koontinäytöstä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022c.)



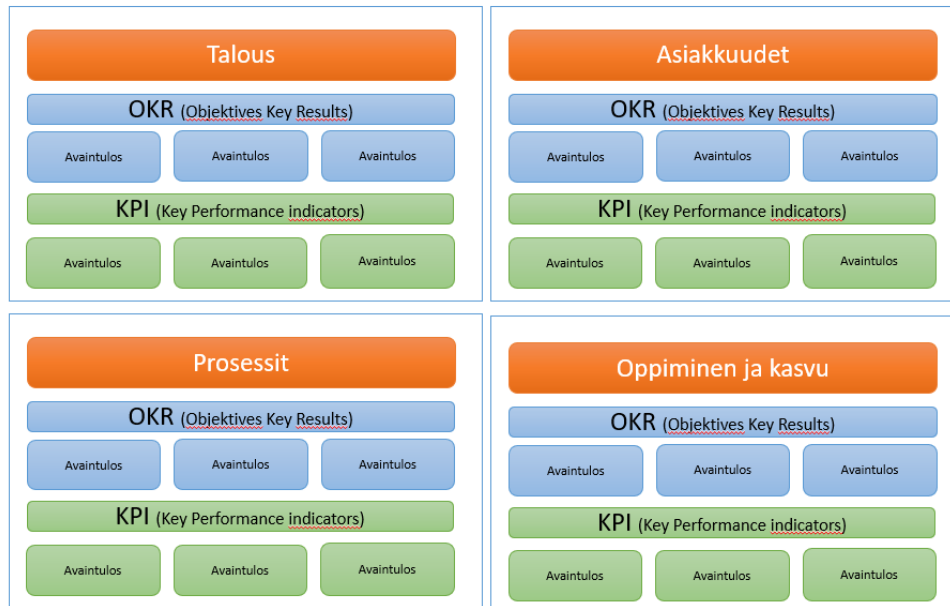
Kuva 14 Suoritettujen tutkintojen lukumäärä (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022c.)

Diakonia-ammattikorkeakoulussa analytiikan tuottamaa KPI mittaritietoa raportoidaan ja hyödynnetään kuukausittain suorituskyvyn seurannassa niin johtoryhmässä kuin hallituksessakin. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022a.) Edellä mainittuihin KPI-mittareihin sisältyvää ennakkointitiedon tarvetta ei ole määritelty ja ne ovat olleet pääasiassa tapaus- ja tilannekohtaista ennakkointia eikä ennusteita. Näiden pyyntöjen perusteella tulosalueiden asiantuntijat ovat tehneet omaa ennakkointityötä ja analyysiä oman osaamisen puitteissa. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022a.)

Tällä hetkellä Diakonia-ammattikorkeakoulussa strategisen johdon raportointia tehdään kuukausittain, ja se on pääsääntöisesti menneeseen ja nykyhetkeen pohjautuvaa suorituskvytietoa KPI (Key Performance Indicators). Strategisten osaohjelmien etenemistä seurataan OKR (Objectives and Key Results) – mallilla. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022a.) Diakonia-ammattikorkeakoulussa suorituskvyymittareita on rakennettu (BSC) tasapainotetun mittariston jokaiselle neljälle alueelle. Mittareiden valintaan on vaikuttanut opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovittujen tavoitteiden seurannan ja toiminnan kehittämisen tarve. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022a.)

Koulutuksen tulosalueen suorituskvyymittarit koostuvat prosessien osalta tutkintoon johtavan koulutuksen tutkintomääristä, tavoiteajassa tutkinnon suorittaneiden osuudesta, jatkuvan oppimisen eli avoimessa ammattikorkeakoulussa – ja korkeakouluysteistyössä suoritetuista opintopisteistä sekä maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen - ja erikoistumiskoulutuksen opintopisteistä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2022a.)

Asiakkuuden suorituskvyymittareihin kuuluvat AVOP eli ammattikorkeakoulusta kyseisenä toimintavuotena valmistuneiden opiskelijapalautekyselyn tuloksia sekä uraseuranta -kyselyn tuloksia. Uraseurantakysely suoritetaan valtakunnallisesti henkilöille, jotka ovat valmistuneet korkeakoulututkintoon viisi vuotta aiemmin. Esimerkiksi vuonna 2022 kysely suoritettiin vuonna 2017 valmistuneille henkilöille. Edellä mainituilla mittareilla on merkitystä ja vaikutusta talouden osaluueeseen. Kuva 15 jäsentää mittareiden sijoittumisen (BSC) tasapainotettuun mittaristoon (Merasto, 2022.)



Kuva 15 Strategisten ohjelmien ja suorituskykymittareiden avaintulokset sijoitettuna tasapainotettuun mittaristoon. (Merasto, 2022.)

OKR (Objectives and Key Results) – malli otettiin organisaatiossa käyttöön syksyllä 2021 ja siitä on muotoiltu organisaatiossa Diakonia-ammattikorkeakoululle soveltuva oma malli strategian toteuttamiseksi. Strategiakauden tavoitteet on pilkottu toteutusjakson tavoitteiksi ja niistä on muodostettu omia osaohjelmia. Jokaisille osaohjelmille on perustettu oma tiimi ja niitä kutsutaan OKR-tiimeiksi. OKR-tiimin tehtävänä luoda omistamilleen ohjelmalle tertiilitavoitteet ja niiden saavuttamista kuvaavat avaintulokset. Tertiilillä tarkoitetaan neljän kuukauden ajanjaksoa ja ensimmäinen ajanjakso on asemoitunut Diakonia-ammattikorkeakoulussa alkavaksi lokakuussa.

Tertiilitavoitteiden ja avaintulosten toteutumisen etenemistä seurataan OKR-tiimissä kahden viikon jaksoissa Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla. Etenemistä kuvataan prosentuaalisesti, jossa haluttua tavoitetta kuvataan 100 prosentilla. Tertiilijakson lopussa pidetään retrospektiivi, jossa OKR-tiimit tarkastelevat menneen tertiilin tavoitteita ja tuloksia. Tavoitteiden eteneminen ja tulokset raportoidaan johtoryhmälle ja hallitukselle liikennevalomallin mukaisesti. Liikennevaloissa tavoitteen etenemistä ja tulostason saavuttamista (70 %-100 %) kuvataan vihreällä värillä, (60 % - 30 %) keltaisella värillä sekä (0% - 30%) punaisella värillä. Näitä tuloksia ei ole viety tasapainotettuun mittaristoon tällä hetkellä, ja kuvaaminen tapahtuu laadullisin menetelmin Microsoft Power Point esitysgrafiikkaa hyödyntäen. (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2021b)

## 5 Tutkimusmetodologia

### 5.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusote

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville Diakonia-ammattikorkeakoulun johdon ajatuksia ja toiveita strategiaan pohjautuvan ennakkoinnin toteuttamisesta ja suunnittelemisesta sekä ennakkointitiedon kytkemisestä johdon raportointiin. Tavoitteeksi oli asetettu kehittämissuunnitelman tekeminen saatujen tulosten perusteella.

Tällä hetkellä ongelmana on ollut, että raportoinnin mittarit ovat perustuneet pelkästään historiatietoon ja nykyhetkeen eikä niissä ole ollut mukana ennakkointia tukevia mittareita. Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla kehitetään johdon raportointia siten, että siihen saadaan mukaan strategisen ennakkoinnin elementtejä ja tulosten ennustettavuutta.

Tutkimuksen kohteena oli Diakonia-ammattikorkeakoulun strateginen johto, jota tässä tutkimuksessa edusti johtoryhmä ja hallitus. Johtoryhmään kuuluu kuusi henkilöä, jossa toimitusjohtaja/rehtorin lisäksi edustettuina ovat tulostuotantoalueiden johtajat. Hallituksessa on yhdeksän henkilöä, johon kuuluu vahva työelämäedustus sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan edustaja. Tutkimuksessa haettiin strategiselta johdolta vastauksia kysymyksiin

- 1) miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakkointia toteutetaan tulevaisuudessa
- 2) millaisia asioita tulisi huomioida koulutuksen strategista ennakkointia suunnitellessa ja
- 3) miten koulutuksen liittyvä ennakkointitieto kytketään johdon raportointiin.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksellisten menetelmien ratkaisujen kokonaisuutta, joka ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2009a; Juuti & Puusa, 2020.) Juutin & Puusan (2020) mukaan tutkimusstrategiana käytetään laadullista tutkimusta, jos tarkastellaan ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Edellä mainittuun seikkaan, tutkimuksen kohteeseen sekä osallistujien määrään perustuen valitsin tutkimusstrategiaksi laadullisen tutkimuksen. Mielestäni valinta on perusteltua, koska tutkimuksessa haluttiin saada tietoa pieneltä ryhmältä ja jolla on kehittämisen kautta suoraa vaikutusta heidän omaan työhönsä. Tutkimuksessa ei haettu yleistettävyyttä, vaikka tuloksia voidaankin hyödyntää muissa korkeakouluissa.

Tutkimusotteella puolestaan tarkoitetaan kokonaisvaltaista toimintamallia, joka ohjaa tutkimuksen tekemistä, tutkimusaineiston hankkimista sekä tutkimusongelman rajaamista, joka kertoo täsmällisemmin, millainen tutkimus on. (Lähdesmäki ym., 2009a, 2014; Juuti & Puusa, 2020.)

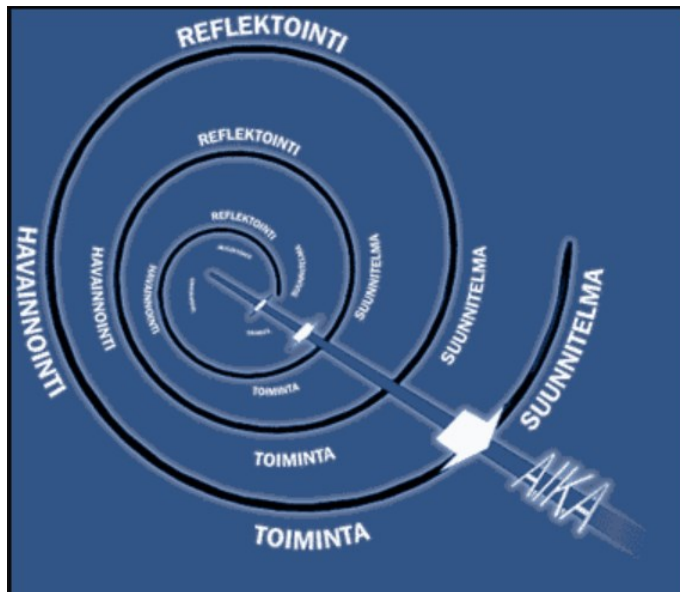
Rajasin tutkimuksen käsittelemään johdon raportointia koulutuksen tulosalueen suorituskykymitareiden näkökulmasta. Rajaukseen vaikutti keskeneräiset tietomäärittelyt innovaation-, talouden- ja henkilöstöhallinnon tulosalueiden osalta. Johdon raportoinnin kehittäminen muiden tulosalueiden osalta ei siten ollut mahdollinen opinnäytetyön aikataulussa. Tutkimuksen toteuttamisen alettua Diakonia-ammattikorkeakoulussa astui voimaan 1.1.2023 uusi organisaatiomalli. Muutoksessa koulutuksen tulosalueelle yhdistettiin kampuspalveluiden toiminnot opiskelijapalveluiden ja kirjaston palveluiden osalta. Tämä muutos ei kuitenkaan vaikuttanut aiemmin tekemääni rajaukseen, koska kyse oli edelleen koulutuksen tulosalueesta. Mielestäni tutkimuksen rajaus oli tältä osin onnistunut.

Tutkimusotetta valitessani mielessäni oli kaksi vaihtoehtoa, jotka olivat palvelumuotoilu tai toimintatutkimus. Kummasakin vaihtoehdossa kehittämistä olisi työstyetty yhdessä strategisen johdon kanssa. Valitsin tutkimusotteeksi toimintatutkimuksen, koska palvelumuotoilu olisi vaatinut johdolta suurempaa ajankäyttöä tutkimuksen aikana ja näin ollen uskon, että tutkimusta ei olisi saatu suoritettua loppuun suunnitellussa aikataulussa.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on Juuti & Puusa (2020) sekä Pitkäranta (2014, s.114) mukaan lisätä organisaation itseymmärrystä ja kehittää konkreettisia muutostoimia sekä viedä niitä käytäntöön. Sen keskeisenä elementtinä on organisaation oppiminen tai muutos, joka voi liittyä toimintatapoihin, asenteisiin tai johtamisen tapaan. Tässä tutkimuksessa kohteena olevat henkilöt osallistuivat toimintaan, ja tutkimus eteni syklisenä prosessina. Toimintatutkimuksessa ryhmät ja yksilöt tarkastelivat tutkimuksessa esitettyjen kysymysten ja työpajatoiminnan avulla omia ennakointitarpeitaan ja -toimenpiteitä, joiden avulla he haluaisivat muuttaa ja kehittää olemassa olevia raportointikäytäntöjä. Tämä toimintaperiaate tuki toimintatutkimukselle asetettuja kriteereitä.

Toimintatutkimuksessa prosessi etenee siten, että ensin valitaan tutkimukselle päämäärä. Tämän jälkeen tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Seuraavana arvioidaan ensiaskelia sekä muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, joita kokeillaan käytännössä ja uudelleen arvioidaan. Prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja toiminnan reflektointi spiraalimaisina kierroksina (Pitkäranta, 2014, s.115.) Myös Suojanen (n.d) on kuvannut

prosessia kuvan 16 mukaan havainnollistaen toimintatutkimuksen syklin vaiheita aikaperspektiivi huomioiden (Suojanen, n.d.)



Kuva 16 Toimintatutkimuksen sykli (Suojanen, n.d.)

Tässä toimintatutkimuksessa suunnitteluosioon liittyi kysymysten asettelu peilaten tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toiminta-osioon liittyi osallistujien vastaaminen asetettuihin kysymyksiin. Havainnointi osuudessa kysymysten vastauksia peilattiin teoriaan, joista muodostettiin työpajan rakenne ja sisältö. Tulosten reflektointi suoritettiin työpajassa, jossa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Samalla periaatteella siirryttiin seuraavaan sykliin. Tämä periaate tuki hyvin niin tutkijan kuin osallistujienkin ymmärryksen lisäämistä aiheesta sekä mahdollisesti uusien kysymysten esittämisen, mikäli jokin vastausaihe tarvitsi lisäselvitystä.

Käytännön toteutus suoritettiin yhteiskehittämisen avulla. Työskentely tapahtui digitaalisella Howspace -alustalla, jonne oli laadittu ennakkotehtäviä työpajatyöskentelyä varten. Työpajat toteutettiin Office 365 Teams - yhteydellä. Perusteena toimintatavan valinnalle oli, että Howspace -alusta sekä Teams -työskentely on ollut yleisesti käytössä Diakonia-ammattikorkeakoulussa, eikä niiden käyttöä tarvinnut erikseen opettaa. Mielestäni yhteiskehittämisen etuna oli, että osallistujat pääsivät vaikuttamaan kehitettävään kohteeseen haluamallaan tavalla ja näin tuloksia saatiin aikaan nopeasti. Tutkimuksen toteuttamista ja aikataulua kuvataan tarkemmin luvussa tutkimuksen toteuttaminen.

## 5.2 Tutkimusaineiston hankinta ja analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelminä käytetään yleisimmin haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisista dokumenteista koottavaa tietoa. Menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain tai eri tavalla yhdistettynä tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.) Tiedonhaun lähtökohtana on tutkimusongelma ja tutkimuskysymys, jossa tarvitaan erilaisia hakustrategioita. Erilaisia hakustrategioita ovat esimerkiksi pikahaku, selailu, helmenkasvatus sekä systemaattinen haku. Aiheen jäsentämisen apuna voidaan käyttää miellekarttaa, jonka avulla saa nopean silmäyksen aiheeseen. (Tampereen yliopisto, 2022a.)

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen aineiston hankinnan aloitin, jo ennen ideavaihetta. Koulutukseen hakeutuessani tiesin jo, että opinnäytetyöni tulee liittymään tiedolla johtamisen ja raportoinnin sekä ennakoinnin aihealueeseen. Vaikka aihe oli opintojen alussa jäsentymätön, keräsin kirjallisuusaineistoa muun muassa eri opintojaksoille osallistuessani ja tein hakuja googlaamalla sekä selailemalla aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä, tutkimuksia sekä artikkeleita. Tässä vaiheessa pääasiallisina hakusanoina käytin tiedolla johtaminen, knowledge-based management ja (KPI) Key Performance Indicator. Tämän lisäksi käytin helmenkasvatus -menetelmää, jossa tarkastelin aiheeseen liittyvien relevanttien tutkimusten lähteitä. Näiden pohjatietojen kautta tutkimuksen selkeämpi tavoite lähti rakentumaan toukokuussa 2022, jolloin myös opinnäytetyön aihe hyväksyttiin Kajaanin ammattikorkeakoulussa.

Ideavaiheen jälkeen rakensin tutkimuksen aiheeseen liittyvän miellekartan sekä jäsensin termejä yleisen suomalaisen asiasanaston (YSA) ja yleinen suomalainen ontologian (YSO) avulla. Asiasanaston avulla löysin myös englanninkieliset termit kansainvälisten aineistojen tiedonhakuun. Näiden avulla teoriaviitekehyksen keskeisiksi käsitteiksi muodostui johtaminen, strategia, tiedolla johtaminen ja päätöksenteko, ennakointi, mittaaminen, KPI-mittari, korkeakoulu. Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA) ja yleinen suomalainen ontologia (YSO) olivat tärkeitä tekijöitä termien muodostamisessa. Ilman näitä tutkimuksen teoreettisen aineiston rakentaminen olisi ollut haastavaa laajoista kokoelmista.

Syksyllä 2022 aloitin tekemään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tiedonhakua. Se toteutettiin systemaattisen tiedonhaun avulla, josta kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla pyrin löytämään aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta. Kartoittavan katsauksen tehtävänä on nostaa esiin tutkimuksen kannalta keskeisiä havaintoja, käsitteitä sekä menetelmiä ja aukko-kohtia. Niiden avulla pyritään löytämään tietoa mitä aiheesta tiedetään ja mistä näkökulmasta

aihetta on analysoitu sekä miten tietoa on tuotettu. (Tieteen termipankki, 2021.) Kirjallisuuskatsauksen keskeisenä havaintona oli, että käytettyihin käsitteisiin liittyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta löytyi paljon niin kansallisista kuin kansainvälisistä lähteistä, mutta suoraan strategisen ennakoinnin ja raportoinnin yhdistäviä tutkimuksia ei ollut. Strategisen ennakoinnin aiheet liittyivät suurelta osin kyvykkyyksiin ja niiden kehittämiseen sekä erilaisiin ennakointimalleihin ja työkaluihin.

Teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkimukseen liittyi myös aiemmin dokumentoitua tietoa organisaation sisältä. Näitä materiaaleja olivat muun muassa strategian, johtamisen, mittaamisen ja johdon raportoinnin nykytilaa ja menneisyyttä kuvaavat materiaalit sekä yksityiset materiaalit esimerkiksi sähköpostin välityksellä syntynyt tieto. Tutkimusaineistoni karttui myös yhteiskehittämisen avulla, jossa peilasin annettuja vastauksia siihen liittyvään teoriaan ja tutkimuksiin ja tällä tavalla teoreettinen viitekehys syventyi.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston kokonaisuus rakentui kohdeorganisaatiossa aiemmin tuotetuista materiaaleista, tutkimuksen aikana syntyneestä kirjallisesta materiaalista sekä yhteiskehittämisessä tuotetusta ja kuullusta tiedosta. Tutkimusaineiston hallinnasta ja tietosuojan vaikutusten arvioinnista on tehty erillinen suunnitelma, joka on hyväksytty Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Aineiston hallintaa kuvataan liitteessä 1 ja tietosuojaa koskeva vaikutusten arviointia liitteessä 2.

Aineistojen perusanalyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysia. Sisällöllisellä analyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen eri sisältöjen analyysia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.) Analyysivaiheessa jaottelin aineiston eri teemoihin, jossa pyrin hahmottamaan tutkimusaineistosta keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoiksi voidaan valita aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. (Lähdesmäki ym., 2009a.) Temaattisessa analyysissä aineistosta tunnistetaan perus- ja johtoajatukset, joiden ympärille rakennetaan temaattinen ”kartta” ja sen avulla teemaan liittyvä kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.) Tässä tutkimuksessa teemat nousivat Howspace -alustalle rakennetuista ennakkokysymyksistä osittain aineistolähtöisesti sekä osittain teorialähtöisesti vastausaineistoon pohjautuen. Kysymysten avulla kartoitettiin strategisen ennakoinnin nykytilaa ja tulevaisuutta koskevia aiheita sekä samalla valmistauduttiin työpaikatoimintaan. Tämän jälkeen selvitettiin tehtäväosion kaksi avulla tulevaisuuden ennakointitoimintaan liittyviä kokonaisuuksia. Seuraavassa kappaleessa kuvataan tutkimuksen käytännön toteuttamista.

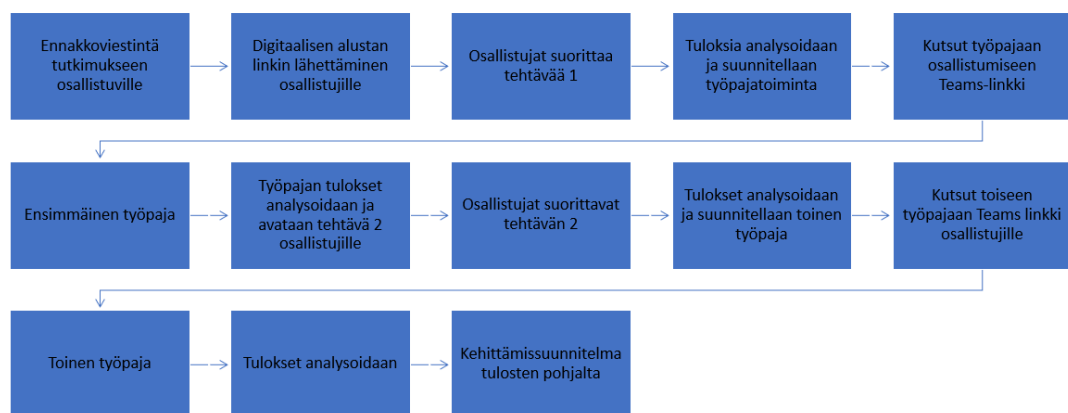
### 5.3 Tutkimuksen käytännön toteutus

#### 5.3.1 Tutkimusprosessin toteuttamistapa ja vaiheet

Tässä osassa kuvataan ensin toimintatutkimuksen prosessin toteuttamistapaa ja vaiheita sekä fasilitaattorin tehtäviä prosessissa. Sen jälkeen kuvataan tutkimuksen etenemistä ja tehtäviä, tutkimuskysymyksiä sekä kysymyksen asettelua ja vastausten analyysimenetelmiä.

Toimintatutkimus toteutettiin yhteiskehittämismenetelmän avulla. Yhteiskehittäminen (co-creation) on prosessi, jossa jatkojalostetaan olemassa olevia toimintamalleja sekä luodaan uusia käytäntöjä. (Metropolia, 2019.) Yhteiskehittämisen tarkoituksena on palveluiden suunnittelu ja muotoilu siten, että käyttäjät ovat mukana suunnittelemassa itselleen suunnattuja palveluita yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa. Samalla palveluiden käyttäjät pystyvät tuottamaan aitoa lisäarvoa kehittämistyöhön. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että palvelut vastaisivat paremmin käyttäjien tarpeita, toiveita ja vaatimuksia. Yhteiskehittämisen avulla voidaan muuttaa osallistujien henkilökohtainen ja kokemusperäinen hiljainen tieto (tacit knowledge) jaetuksi eksplisiitiseksi, sanallistetuksi tiedoksi (explicit knowledge) ja näin edistää uuden oppimista.

Yhteiskehittämisen edellytyksenä on käyttäjien ja asiantuntijoiden osallistuminen toimintaan sekä tiedon välittäminen ja jakaminen kaikille toimijoille (Pöyry-Lassila, 2017.) Näin ollen voidaan todeta, että koehenkilöinä toimivat ne henkilöt, joihin tutkijalla on siinä tilanteessa toiminnallinen yhteys. (Pitkäranta, 2014, s.115.) Kuvassa 17 toimintatutkimuksen vaiheet on esitetty prosessimuodossa vaiheittain.



Kuva 17 Toimintatutkimuksen vaiheet prosessina

Tutkimuksen tehtäväosioiden vaiheet suoritettiin Howspace alustalla, (myöhemmin ilmaistaan pelkistettynä sanalla alusta), joka on digitaalinen toimintaympäristö vaikuttavan yhteistyön mahdollistamiseksi. Howspace valittiin käytännön toteutukseen sen vuoksi, että se oli valmiina käytössä Diakonia-ammattikorkeakoulussa, eikä sen hankkiminen tuottanut lisäkustannuksia. Lisäksi järjestelmän toimintamahdollisuudet, (kuvataan seuraavissa kappaleissa) oli testattu aiemmin muissa Diakonia-ammattikorkeakoulun kehittämissaihoissa. Perusteena oli myös, että sen käyttö oli osallistujille ennestään tuttu ja helppokäyttöinen, jolloin alustan käytön opastukseen ei tarvinnut varata aikaa.

Alustan käyttäjähallinnassa voitiin ohjata yhteistyöskentelyä luomalla uusia sivuja tehtäväosioille tai piilottamalla niitä. Lisäksi käyttäjähallinnassa pystyttiin luokittelemaan asioita eri tavalla tai jakaa käyttäjiä pienempiin ryhmiin. Alustan luokitteluja käytettiin jakamalla osallistujat kahteen ryhmään, toiseen ryhmään kuului johtoryhmän edustajat ja toiseen ryhmään hallituksen edustajat. Lisäksi tehtäväosioiden (1–2) sekä työpajojen (1–2) materiaalit voitiin jakaa omille sivuilleen. Tämä helpotti osallistujien ja tutkijan työskentelyn aikatauluttamista, tehtävien löytämistä sekä viestintään liittyviä toimenpiteitä. Viestinnän toimenpiteitä olivat esimerkiksi ilmoitus tehtäväosion alkamisesta sekä muistutus tehtävien suorittamisesta ja tehtäväosion päättymisestä.

Alustalla sivun rakennemäärittelyissä voitiin luoda avoimet kysymykset chat-keskustelutoiminnon avulla ja monivalintakysymykset äänestystoiminnan avulla. Alustan yhtenä ominaisuutena oli myös tekoälyä käyttävä ryhmittelytoiminto. Ryhmittelytoiminnon avulla pystyttiin näyttämään heti työpajan aikana keskustelujen tärkeimmät teemat ja luokittelemaan chat - keskustelut omiin kategorioihin prosessoimalla kieltä sekä sanoja laajempien kokonaisuuksien näkökulmasta. Vastauksista pystyttiin näyttämään myös visuaalisesti kuva sanapilvenä, joka muodostui chat -keskustelun hallitsevista aihealueista. Sanapilven kuvaajassa sanan koko määräytyi sen mukaan, kuinka usein se on mainittu keskusteluissa. Yksittäistä sanaa klikkaamalla voitiin myös tarkastella kaikki kommentit, joissa sana esiintyy (Howspace tuote, n.d.) Alustan rakenteesta ja toiminnoista on esitetty kuvakaappaus liitteessä 4 hahmottamaan alustan toiminnallista sisältöä. Kuvankaappaus ei ole esitettyä kaikista sivuista, jotta osallistujien tiedot eivät tule näkyviin.

Alustalla fasilitaattori (*henkilö, joka suunnittelee ja ohjaa yhteistoimintaa*) oli tutkimuksen tekijä. Lisäksi työpajassa oli mukana toinen fasilitaattori, joka pystyi tarvittaessa asettamaan aihepiiristä nousseita uusia lisäkysymyksiä. Työpajassa fasilitaattorin eli tutkimuksen tekijän tehtävänä oli esittää kysymyksiä ja ohjata keskustelua käyttäjien toiminnan perusteella. Osallistujat pystyivät

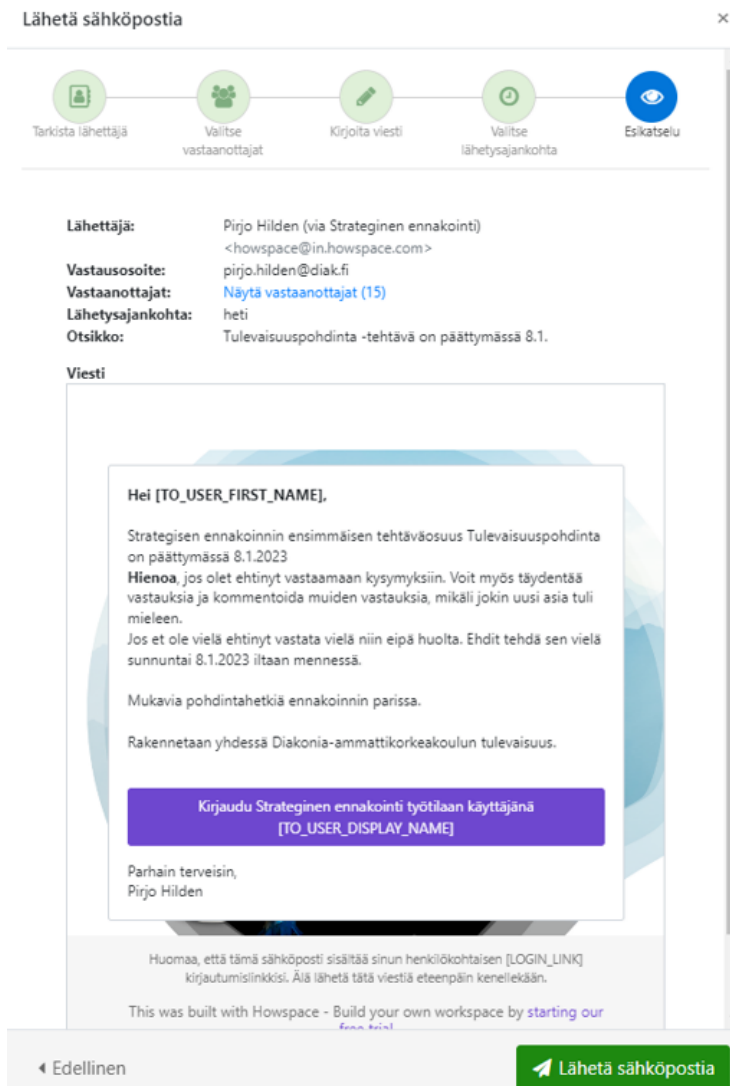
myös äänestämään, tykkäämään tai kommentoimaan toisten kommentteja. Nämä toiminnot auttoivat ideoiden priorisointia, osallistujien aktivointia ja samalla se teki päätöksistä läpinäkyviä (Howspace tuote, n.d.; Suomisanakirja, n.d.b.)

Virtuaalinen fasilitointi mahdollistaa läpinäkyvän dialogin (*kahden tai useamman ihmisen vuoropuhelun*) rakentamisen, aikaan ja paikkaan riippumattomasti. Sitä voidaan toteuttaa työpajana tai tapahtumien ulkopuolella aktiivisena keskusteluna, jolloin osallistujille jää aikaa reflektointiin. Tämä helpottaa fasilitaattorin työtä, kun muistiinpanoja ei tarvitse tehdä ja kaikki aineisto on yhdessä työtilassa. Alusta on turvallinen ja täyttää GDPR-asetuksen mukaiset vaatimukset ja alustalle pääsee vain sähköpostitse lähetetyn kutsun avulla. (Howspace n.d.; Kotimaisten kielten keskus, 2022.)

Tehtävävaiheiden välissä analysoin vastauksia ja hyödynsin siinä osittain alustan tekoälytoimintoa prosessin nopeuttamiseksi. Pääasiallisena analyysityökaluna teemojen muodostamisessa käytin kuitenkin Microsoft Exceliä, koska mielestäni tekoälytoiminto antoi vain suuntaa antavia teemoja eikä niitä voinut suoraan hyödyntää tuloksissa. Toiminto kuitenkin antoi kuvan vastauksien kokonaisuudesta.

Työpajatoiminnan yhteydet toteutettiin Microsoft 365 Teamisia hyödyntäen. Pidin sitä turvallisenä ja tutuna vaihtoehtona kaikille osallistujille. Alustalla olisi ollut myös käytössä toiminto reaaliaikaisen kokouksen pitämiseen. Tämä toiminto ei ollut minulle kuitenkaan entuudestaan tuttu, joten päätin jättää sen vaihtoehdon pois käytöstä. Toisen työpajan aikana lisätehtäviä työstiin myös Googlen Jamboard digitaalisella kirjoitustaulualustalla. Jälkeenpäin ajateltuna toisen työpajan PESTEL analyysitehtävä olisi kannattanut suorittaa myös Howspace -alustalla eikä Jamboardissa, sillä kopioin kuitenkin vastaukset alustalle saadakseni muodostettua niistä visuaalisia sanapilviä.

Kaikki kirjallinen viestintä tutkimuksen aikana hoidettiin alustan sähköpostia hyödyntäen. Viestintä liittyi tutkimuksen etenemiseen sekä muistutuksiin tehtävän suorittamiseksi. Alustan kautta lähetettyjen viestien etuna oli, että osallistujat saivat sen mukana aina henkilökohtaisen linkin alustalle. Tämä toiminto helpotti osallistujien kirjautumista alustalle eikä alustan osoitetta tarvinnut muistaa. Lisäksi alustan kautta lähetetyissä viesteissä ei näkynyt muita vastaanottajia, joten se teki viestistä yksityisemmän ja antoi osallistujalle kuvan henkilökohtaisesta huomioimisesta. Kuvassa 18 on esitettyä yksi esimerkki lähetetystä muistutusviestistä fasilitaattorin näkökulmasta.



Kuva 18 Muistutusviesti fasilitaattorin näkymästä Howspace alustalta

### 5.3.2 Tutkimuksen toteuttaminen spiraalin ensimmäinen kierros

Tässä osassa kuvataan toimintatutkimuksen sisällöllisiä vaiheita, joka on esitetty koontina liitteessä 3. Liitteessä on kuvattu koonti taulukkomuodossa tutkimuksen etenemisen aikatauluista, osioihin liittyvistä tutkimuskysymyksistä sekä kysymyksen asettelu ja analyysimenetelmät.

Toimintatutkimuksessa spiraalin **ensimmäinen kierros** oli periaatteessa tutkijan omaa työtä ennen varsinaista yhteiskehittämistä ja se alkoi suunnitteluvaiheella. Suunnitteluvaiheessa määriteltiin tarpeen ja asetettiin tavoitteet tutkimuskysymyksen ja teorian perusteella. Tässä tutkimuksessa tarpeena oli johdon raportoinnin kehittäminen ja tavoitteeksi oli asetettu kehittämissuunnitel-

man tuottaminen johdon raportoinnin kehittämiseksi. Suunnitteluvaiheessa perehdyin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä muuhun lähdemateriaaliin kuten organisaation sisäisiin materiaaleihin sekä määrittelin tutkimukselle asetettavat kysymykset.

Seuraavaksi suunnittelin teoreettisen näkökulman pohjalta toimintatutkimuksen asetelman ja määrittelin tutkimukseen liittyvät prosessit. Lisäksi arvioin ja määrittelin tutkimuskysymykset, jotta tutkimukselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Pitkärannan (2014, s. 115) mukaan suunnitteluvaiheessa tulee määritellä myös arviointikriteerit, mittausmenetelmät ja muut palautteen saamisen muodot sekä lopuksi analysoidaan koottu tietoa ja arvioidaan tulokset.

Howspace alustan rakentamisen suunnittelu lähti liikkeelle perehtymällä digitaaliseen fasilitointiin, jotta käytännön järjestelyissä tulisi huomioitua toiminnan mahdollisuudet ja rajoitteet. Näitä olivat muun muassa kysymysten asettelu ja siihen liittyvät alustan toiminnallisuudet sekä tutkimukseen osallistujien huomioiminen ja työpajatyöskentelyssä osallistujien osallistaminen. Lisäksi tuli huomioida pedagoginen näkökulma asiaan. Pedagogisen näkökulman huomioimisessa sain vinkkejä kollegalta.

Toimintana tämä tarkoitti alustalle rakennettavia sisältöjä. 1) Ensimmäisenä rakensin alustan etusivulle esittelyn työnkuvastani ja työhistoriastani organisaatiossa. Tämän osuuden tarkoituksena oli tuoda näkökulmaa omasta osaamisesta osallistujille. 2) Seuraavaksi rakensin sivun tutkimuksen esittelyä varten, jonka oli tarkoituksena kuvata tutkimuksen sisältöä ja aikataulutusta. 3) Tämän jälkeen rakensin vielä ensimmäisen osion tehtävät, jotta ne olisivat valmiina esiteltäväksi aloitustilaisuudessa.

Havainnointivaihe koostui Howspace alustan katselmuksesta. Pyysin kollegaa yhteiseen palaveriin, jossa kävimme läpi alustalle rakennetut osuudet ja tehtävät sekä niiden eteneminen. Tehtävien suorittamisen vaihtoehtoina oli polkumainen suoritustapa, jossa uusi tehtävä aukeaa aina edellisen tehtäväsuorituksen jälkeen ja toisena vaihtoehtona oli tehtäväosioiden sijoittelu omille välilehdille siten, että näkyvissä koko ajan. Kollegan kanssa keskusteltuani valitsin toteuttamistavaksi muodon, jossa tehtäväosiot ja työpajat tehdään omille välilehdille. Perusteena oli, että se selkeyttää osallistujille tehtävien ja toiminnan vuorottelua sekä tutkimuksen etenemistä.

Seuraavaksi lähetin tutkimukseen osallistuville sähköpostiin tervetulo- viestin, jonka mukana oli henkilökohtainen linkki Strategisen ennakkoinnin Howspace työtilaan. Tutkimuksen varsinainen Kick off eli aloitus järjestettiin 16.12.2022. Kutsuttuna oli ainoastaan johtoryhmän edustajat, koska aikataulu oli liian nopea hallituksen jäsenten kokoon kutsumiseksi. Kaikille osallistujille avattiin strategisen ennakkoinnin työtila ennen ensimmäistä tapaamista.

Ensimmäinen tapaaminen järjestettiin Teams -yhteydellä ja siinä käytiin yhdessä läpi tutkimussuunnitelma tavoitteineen. Lisäksi osallistujille esiteltiin tutkimuksen aikataulutukset sekä ensimmäinen tehtäväosuus. Tilaisuuden päättyessä lisäsin tutkimussuunnitelman aikatauluineen alustalle, jotta hallituksen jäsenet pystyivät halutessaan käymään sen läpi itsenäisesti. Yhteinen aloitus oli perusteltua, jotta osallistujat saivat tutustua tutkittavan aiheen sisältöön ja aikatauluihin sekä tehdä tarvittavia kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tapaamisessa esitettiin osallistujille kysymys, millaisia ajatuksia tutkimussuunnitelma osallistujissa herätti? Kysymykseen pystyi vastaamaan alustalla kirjallisesti. Tämän lisäkysymyksen avulla pyrin kartoittamaan tutkimukseen osallistuvien ajatuksia tulevasta tutkimuksesta sekä mahdollisista seikoista, joita en ollut välttämättä ymmärtänyt tässä vaiheessa esittä.

### 5.3.3 Tutkimuksen toteuttaminen spiraalin toinen kierros

Tämän tutkimuksen yhteiskehittäminen **eli käytännössä spiraalin toinen kierros** lähti liikkeelle ennakointiin liittyvillä kysymyksillä, joiden avulla pyrin kartoittamaan nykyistä ennakointitoimintaa organisaatiossa. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli myös orientoida tutkimukseen osallistuvia aihealueeseen sekä analysoida omaa ennakointitoimintaa. Ensimmäisen tehtäväosion teemana oli tulevaisuuspohdinta ja kysymykset oli suunniteltu toteutettavaksi Lapin Luotsin (2019) tulevaisuuspohdinnan kysymyspatteristoa hyödyntäen ja sovittaen Diakonia-ammattikorkeakoulun toimintaan.

Tulevaisuuspohdinnassa osallistujilta kysyttiin, mitä ennakoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy. Toinen kysymys liittyi ennakointityön käyttöön ja siinä haettiin vastausta keskeisistä päätöksentekoa edellyttävistä työtehtävistä, jotka edellyttävät ennakointia. Kolmantena kysymyksenä esitettiin, mitä ennakoinnin tasoa käytät eniten työssäsi. Tasot oli määriteltä valmiiksi visionääriseen, strategiseen, taktiseen, operatiiviseen ja vaistonvaraiseen tasoon. Neljäs kysymys oli, kuinka usein käytät ennakoinnin lähteitä sekä viidentenä kysymyksenä oli mitä tai millaisia ennakoinnin lähteitä käytät työssäsi. Nämä kysymykset täydensivät toisiaan ja antoivat kuvaa ennakoinnin nykytilasta ja kypsyystasosta organisaatiossa.

Osallistujille oli annettu vastausaikaa kolme viikkoa, jonka jälkeen aloitin vastausten sisällön analysoinnin esille nousseiden teemojen mukaan. Apuna käytin yhteistyöalustan tekoälytoimintaa saadakseni ensimmäisen kokonaiskuvan vastauksista. Tämän jälkeen siirsin alustalta vastaukset Exceliin ja poistin niistä vastaajatiedot sekä jaottelin vastaukset omiin teemoihin.

Kysymykseen, mitä ennakkoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy. Määrittelin kysymyksen asettelun avovastauksen muodossa, koska tähän kysymykseen ei ole yhtä ainoa oikeaa määritelmää. Tällä kysymyksellä hain osallistujien näkökulmaa strategisen ennakkoinnin, ennakkoinnin sekä ennusteen eroavaisuuksista ja ymmärryksen siitä, että puhumme samoista asioista yhteiskehittämistyön alkaessa. Vastaukset muodostin Howspace -alustan tekoälytoiminnallisuuden avulla sanapilveksi ja yhteenvedoksi.

Kysymykseen, mitä tai millaisia ennakkoinnin lähteitä käytät työssäsi, määrittelin avovastaukseksi. Näin saataisiin laajempi näkemys käytetyistä ennakkoinnin lähteistä. Vastauksista tein laadullisen sisällönanalyysin. Vastaukset olivat pääsääntöisesti kirjoitettu luettelomalliin, joten päätin siirtää vastaukset Exceliin. Siirron jälkeen poistin ensimmäiseksi vastaajatiedot ja tämän jälkeen lajittelin Excelissä kaikki vastaukset omille riveilleen. Päätin muodostaa vastausten sisällön perusteella viisi erilaista teemaa. Teemoiksi muodostui 1) organisaation sisäiset dokumentoidut materiaalit, 2) organisaation ulkoiset dokumentoidut materiaalit, 3) keskustelut sisäisten toimijoiden kanssa, 4) keskustelut ulkoisten toimijoiden kanssa sekä 5) sisäisen ja ulkoisen ympäristön havainnointi ja seuraaminen. Tätä lajittelutapaa tuki myös Kansallinen ennakointi Suomessa 2020 tutkimuksessa saadut vastaukset, jossa kysyttiin ennakoititietoon liittyvien lähteiden käytön tärkeyttä (Auffermann, Minkkinen, Pouru, Neuvonen, Rowley & Malho, 2020, s 42.) Teemojen määrittelyn jälkeen lajittelin vastaukset sisällöllisten teemojen alle eri sarakkeisiin ja laskin vastauksista prosenttiosuudet.

Kysymykseen, mitä ennakkoinnin tasoa käytät eniten työssäsi, annoin viisi vastausvaihtoehtoa. Kysymyksen asettelun määrittelin monivalintakysymykseksi, jossa pystyi vastaamaan yhteen vaihtoehtoon. Vastausvaihtoehdot kysymyksille perustuivat Kaivo-oja & Santonen (2022) julkaisuun, jossa he ovat jakaneet ennakkoinnin tasot päätöksentekotilanteissa viiteen eri osa-alueeseen. Osa-alueet olivat vaistonvarainen, operatiivinen, taktinen, strateginen ja visionäärinen taso.

Kysymykseen, kuinka usein käytät työssäsi ennakkoinnin lähteitä, määrittelin monivalintakysymykseksi. Tässä kysymyksessä osallistuja pystyi vastaamaan yhteen vaihtoehtoon. Vaihtoehtoiksi määrittelin asteikon päivittäin, viikoittain, kuukausittain, kerran vuodessa, en käytä ennakkoinnin lähteitä ollenkaan. Tähän kysymykseen oli liitetty myös kehoitus vastata ennakkoinnin lähteiden käyttöä suhteessa ilmoittamaansa ennakkoinnin tasoon. Tällä tavoin saataisiin kokonaisnäkemys osallistujan ennakoititoiminnasta.

Kysymykseen, mitkä keskeiset päätöksentekoon liittyvät työtehtävät edellyttävät työssäsi ennakointia, määrittelin avovastaukseksi. Perusteena oli se, että monivalintakysymys olisi tuottanut haasteita vastaajille omien työtehtäviensä laaja-alaisuuden vuoksi.

Analysoin vastauksia sisällön analyysillä, jonka aloitin siirtämällä tiedot Exceliin ja poistamalla vastaajatiedot. Lajittelin luettelomaiset tiedot sarakkeen riveille ja tein asiakokonaisuuksista teemat. Teemojen suunnittelussa hyödynsin tekemääni sisällönanalyysiä tietojohdaminen lehden artikkelista, ”Miksi ja miten ennakointitietoa tulisi hyödyntää päätöksenteossa”

Teemat jakaantuivat seitsemään eri osa-alueeseen. Näitä olivat;

- strategian suunnittelu, toteutus ja seuranta
- riskien hallinta
- muutoksiin reagointi ja parempi päätöksenteko
- suorituskyvyn parantaminen
- organisaation uudistuminen
- trendien ja merkittävien muutosvoimien ymmärtäminen
- tulevaisuuden tunnistaminen ja osaamistarpeet

Tehtäväosion vastausten analysoinnin jälkeen aloitin ensimmäisen työpajan suunnittelun ja rakentamisen alustalle. Työpajan suunnittelussa minulla oli apuna kollega, joka antoi arvokkaita ohjeita työpajatoimintaan. Koska en ollut aiemmin suunnitellut tai pitänyt yhtään työpajaa, suoritin vielä Howspace:in järjestämän digitaalisen fasilitoinnin kurssin. Kurssin avulla sain osaamista ja lisävarmuutta työpajan rakenteen suunnitteluun sekä toteutukseen.

Päätin rakentaa työpajaan diaesityksen, jossa annettuja vastauksia peilataan teoriaan ja tutkimukseen. Perusteena tällaiselle työpajarakenteelle oli, että se tuottaisi lisäymmärrystä ennakoinnista kaikille osallistujille ja tutkimuksen tekijälle. Työpaja pidettiin 23.1.2023 ja työpajan toisena fasilitaattorina toimi kollegani. Työpajassa kävimme läpi osallistujien kanssa tekemäni diaesityksen, jonka jälkeen käytiin keskustelua ennakoinnin ja ennusteen määritelmistä, jotta saatiin yhteinen ymmärrys mitä niillä tarkoitetaan. Lisäksi keskusteltiin ennakoinnin toteuttamisesta johtamisen eri tasoilla sekä ennakoinnin kypsyystasosta tällä hetkellä Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Työpajan lopuksi johtoryhmälle annettiin vielä ”kotitehtäväksi” tutustua ennakoinnin lähteisiin, joita oli koottu diasarjaan. Lisäksi annettiin tehtäväksi miettiä kolme tärkeintä teemaa mihiin koulutuksen ennakoinnin tulisi kohdentua sekä mitkä ennakoinnin konkreettiset toteuttamistavat tuottaisivat parhaan tuloksen. Työpajan jälkeen avattiin tehtävä kaksi Kirje tulevaisuudesta

ja siitä lähetettiin viesti Howspacen kautta sähköpostina kaikille osallistujille. Tehtävän avauksen myötä käynnistyi toimintatutkimuksen spiraalin kolmas kierros.

#### 5.3.4 Tutkimuksen toteuttaminen spiraalin kolmas kierros

Toimintatutkimuksen seuraava vaihe *eli käytännössä spiraalin kolmas kierros* yhteiskehittämissä lähti liikkeelle ennakointitoiminnan jatkokehittämisestä ja sen kytkemisestä osaksi johdon raportointia. Tässä vaiheessa osallistujia pyydettiin kirjoittamaan kirje tulevaisuudesta. Tehtävän tarkoituksena oli pyrkiä saamaan osallistujien näkemyksiä johdon raportoinnista tulevaisuudessa ja kartoittamaan sellaisia tarpeita, joita he eivät itse välttämättä tiedosta. (Ryynänen & Rannikko, 2021, luku 6.) Tehtävässä pyydettiin kertomaan, millainen johdon raportointimenetelmä Diakoniammattikorkeakoulussa on käytössä vuonna 2030, jos mitään resursseja ei ole rajattu. Tehtävä oli määritelty avovastaukseksi ja siinä pyydettiin kertomaan ja kuvaamaan ainakin seuraavia asioita:

- mitä ja millaista koulutusta kuvaavaa KPI tietoa raportilla esitetään
- missä muodossa raportti on luettavissa (Excel, PowerPoint, PowerBi app tai jokin muu).
- kuinka usein tietoa käytetään
- miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan kirjeen kirjoittamisvuonna (2030) ja miten sitä toteutettiin ennen (v. 2022)
- millaista ennakointitietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi
- miten tietoa raportilla esitetään visuaalisessa muodossa (esimerkiksi pylväsdiagrammi, mittari)

Ennen yhteistä työpajaa analysoin kirjeen tulevaisuudesta sisällönanalyysejä hyödyntäen ja jaotelin keskustelun teemoiksi. Sisällön analyysissä hyödynsin tehtävässä yksi hyväksi havaittua menetelmää tietojen siirtämisessä Exceliin sekä siellä teemoittelua omiin sarakkeisiin. Teemoittelu perustui kysymyksiin, joita oli pyydetty kirjeessä kuvaamaan.

Kysymykseen, mitä ja millaista koulutukseen liittyvää KPI tietoa raportilla esitetään, teemat muotoutuivat sisältölähtöisesti. Teemoja muodostui seitsemän ja ne olivat 1) rahoitusmittareihin liittyvä opiskelijatieto, 2) muu opiskelijoihin liittyvä tieto, 3) koulutuksiin ja opintojen toteutuksiin liittyvä tieto, 4) viestintään ja markkinointiin liittyvä tieto, 5) talouteen liittyvä tieto, 6) henkilöstöön liittyvä tieto sekä 7) työelämään ja kumppaneihin liittyvä tieto. Tämä kysymys olisi pitänyt

muotoilla tarkemmin, sillä vastauksista ilmeni, että KPI mittareita oli ajateltu hyvin laajalla käsitteellä niin strategisen johtamisen kuin prosessijohtamisen näkökulmasta. Ajattelen, että kysymys olisi pitänyt muotoilla seuraavanlaiseen muotoon: mitä ja millaista tietoa strategisen johtamisen päätöksenteon tueksi raportilla esitetään?

Kysymykseen, missä muodossa raportti on luettavissa, vastaukset jakaantuivat kolmeen teemaan. Tietokoneella luettavaan raportointijärjestelmään tai Office ohjelmistoon sekä älylaitteilla luettavaan raporttiin. Kysymyksessä, kuinka usein raporttia tulisi pystyä lukemaan, vastaukset jakaantuivat neljään teemaan 1) reaaliaikainen, 2) kerran vuorokaudessa, 3) kerran kuukaudessa ja 4) kvartaaleittain tai harvemmin. Seuraavana oli kysymys, miten raportilla esitetään tietoja visuaalisessa muodossa. Tässä teemoiksi nousivat ulkoasu, selkeys ja raportin silmäiltävyys nopeasti.

Kirjeessä pyydettiin ottamaan kantaa myös, kysymykseen millaista ennakointitietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi. Jaottelin vastaukset kahteen aihealueeseen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäisestä toimintaympäristöstä nousivat esille kolme teemaa 1) koulutustarjonta, 2) aloituspaikat ja 2) valmistuminen. Ulkoisen toimintaympäristön teemoiksi nousivat 1) asiakkaat, 2) kilpailijat, 3) väestön kehitys ja 4) työvoiman tarve sekä 5) kumppanuudet ja työelämäyhteistyö. Lopuksi kysyttiin myös, miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan tulevaisuudessa. Vastauksissa painottui teknologian hyödyntäminen, mutta siihen tulisi yhdistää yhteistä keskustelua tulevaisuudesta.

Vastausten analysoinnin jälkeen aloitin uuden työpajan suunnittelun ja se oli järjestyksessään toinen. Tähän työpajaan oli kutsuttuna sekä johtoryhmän edustajat että hallituksen edustajat. Lähdin rakentamaan työpajaa edellistä työpajaa toiminnallisemmaksi tapahtumaksi, jotta saan loput vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Toisen työpajan tavoitteena minulla oli rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan tulevaisuudessa, millaisia asioita siinä tulisi huomioida sekä miten koulutuksen strateginen ennakointi kytketään johdon raportointiin. Työpaja aloitettiin esittelyllä, sillä en tuntenut hallituksen edustajia ennestään. Tämän jälkeen siirryttiin ohjelmaan. Aluksi otin esille muutamia nostoja tehtäväosiosta yksi sekä ensimmäisestä työpajasta. Tämän jälkeen käytiin läpi Kirje tulevaisuudesta -tehtävän vastauksia ja sieltä esiin nousseita teemoja. Seuraavaksi työpajassa pidettiin ”Myyttikestit”, jossa oli kaksi väitettä. Osallistujat saivat pohtia kahdesta vaihtoehdosta itselleen sopivamman vaihtoehdon, ovatko myytin vaalijoita vai myytin murtajia sekä perustella vastauksensa. Väitteet olivat 1) Diakissa ennakointi painottuu

vuonna 2030 tekoälyavusteisen ja datapohjaisen skenaarioiden tuottamiseen, 2) Diakissa ennakoiti painottuu vuonna 2030 Yhteiseen keskusteluun tulevaisuuden luomiseksi, jonka pohjana on toimintaympäristöstä nousevat heikot signaalit ja megatrendit.

Työpajan viimeisen tehtävän rakensin Googlen Jamboard – kirjoituslustalle. Tehtävänä oli nostaa esiin millaisia asioita tulisi huomioida strategista ennakointia suunnitellessa ja miten koulukseen liittyvä ennakointitieto kytketään johdon raportointiin. Suunnittelin tehtävän PESTEL-analyysiin pohjautuen, jossa näkökulmana oli ennakoiti. Alustalle oli rakennettu jokaiselle PESTEL-analyysin osa-alueelle oma sivunsa, jonne osallistujat vastasivat eri värisin muistilapuin kysymyksen millaisia asioita, tulisi seurata? sekä miten tieto kytketään johdon raportointiin? Vastauksen sivut olivat jaoteltuna poliittisiin-, taloudellisiin-, sosiaalisiin-, teknologisiin- sekä ympäristöön ja lakeihin liittyviin tekijöihin.

Tutkimuksen koko prosessi on kuvattuna liitteessä kolme. Liitteessä on kuvattuna tutkimuksen toteutuksen aikataulut ja vaiheet, kysymysten asettelu ja analysointi sekä toteuttamistavassa käytetty Howspace alusta tai Microsoftin käytetty sovellus.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Seuraavissa osioissa käydään läpi toimintatutkimuksen tuloksia. Spiraalin ensimmäinen kierros on tutkijan omaa työtä ja tuloksia kuvaava osuus. Toinen kierros kuvaa tehtäväosuuden yksi ja ensimmäisen työpajan tulokset sekä lopuksi spiraalin kolmannen kierroksen käsittäen tehtäväosuuden kaksi ja toisen työpajan tulokset.

### 6.1 Spiraalin ensimmäisen kierroksen tulokset

Spiraalin ensimmäinen kierros oli tutkijan omaa työtä, jonka tuloksena rakentui teorian viitekehys sekä teoriaan pohjautuen alustan rakenne kysymyksineen. Alustan sisältö muodostui etusivusta, jossa oli kerrottuna taustatietoja tutkijasta sekä Kick off sivusto tutkimuksen esittelyyn ja aikataulutukseen liittyvistä sisällöistä. Ennen Kick off tilaisuutta rakensin vielä ensimmäisen osion tehtävät alustalle, jotta pystyin esittelemään sen tilaisuudessa. Tilaisuuden lopuksi osallistujilta kysyttiin: millaisia ajatuksia tai odotuksia tutkimussuunnitelma herätti? Koostin vastauksista yhteenveton tekoälytoimintoa käyttäen. Kuvassa 19 on esitettyä yhteenveto osallistujien ajatuksista tai odotuksista tutkimusta kohtaan. Yhteenveto vastauksista antoi tutkijalle positiivisen signaalin osallistujilta tutkimuksen suunnitelmasta ja tarpeellisuudesta.



**Hyvät kysymykset ja mielenkiintoinen tapa toteuttaa tutkimus. Hyvä, selkeä etenemistapa, mielenkiintoiset menetelmät. Kiinnostava tutkimus, jolle on selkeä tarve.**

Yhteenveto: "Millaisia ajatuksia tai odotuksia tutkimussuunnitelma herätti?" - keskustelu

Kuva 19 Yhteenveto osallistujien ajatuksista tai odotuksista tutkimusta kohtaan.

Keskeisimmät tulokset spiraalin ensimmäiseltä kierrokselta olivat teorian viitekehysten muotoutuminen sekä kysymysten rakentamisen Howspace -alustalle systemaattiseksi kokonaisuudeksi,

tutkimuksen eteenpäinviemiseksi. Kokonaisuus sisälsi tutkimuksen aikataulutuksen sekä alustalle rakennetut kolme sivua, jotka olivat etusivu, Kick off 16.12. sivu materiaaleineen sekä tehtäväosio yksi sivu.

## 6.2 Spiraalin toisen kierroksen tulokset

Spiraalin toisen kierroksen tulokset koostuvat tehtäväosion yksi ja työpajan yksi vastauksista. Ensimmäisenä käsitellään tehtäväosion yksi tuloksia ja tämän jälkeen työpajan yksi tuloksia. Tässä vaiheessa selvitettiin aluksi, miten ennakointi ymmärretään strategisessa johdossa? mikä on Diaconia-ammattikorkeakoulun tämänhetkinen ennakoinnin kypsyystaso? ja miten koulutuksen ennakointia toteutetaan tällä hetkellä organisaation strategisessa johdossa.

Ensimmäisessä tehtäväosiossa haettiin vastauksia seuraavien kysymysten avulla. Mitä ennakoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy. Kysymykseen oli vastannut 63 % ja kysymykseen jätti vastaamatta 37 %. Vastausten teemoista 50 % liittyi ennakointiin, 20 % päätöksentekoon, 20 % toimintaympäristöön ja 10 % yhteiseen keskusteluun. Tämän kysymyksen vastausten sisällöistä syntyi tekoälyä hyödyntäen kuvan 20 mukainen yhteenveto.

“

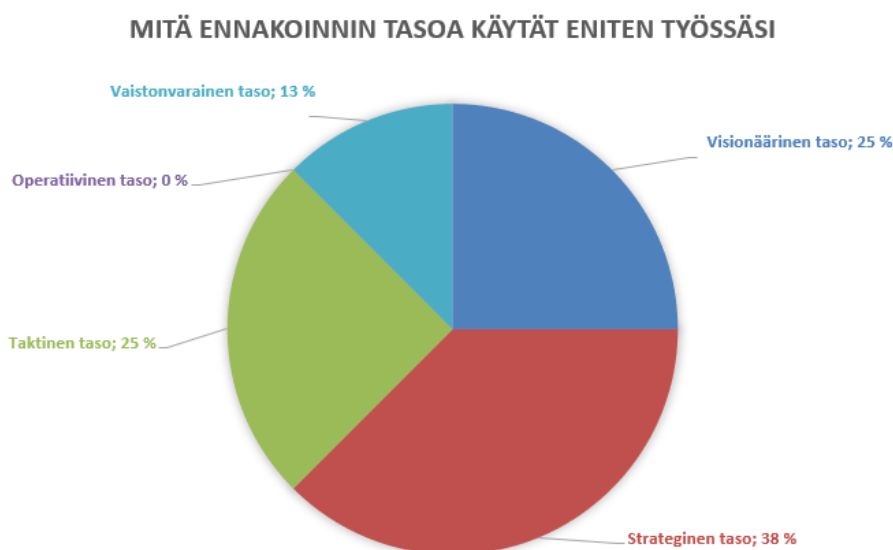
**Ennakointi on tulevan ja tulevaisuuden huomioon ottamista, jonka avulla voidaan varautua tekemään nopeitakin muutoksia toimintaan. Ennakointi on tulevaisuuden suuntaviivojen luotaamista, skenaariotyöskentelyä tulevaisuudesta tähän päivään.**

Yhteenveto: "Mitä ennakoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy" - keskustelu

Kuva 20 Yhteenveto "Mitä ennakoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy"

Mielestäni vastauksissa tulee selkeästi esille ennakkoinnin perusajatus sekä se kuvaa hyvin strategisen ennakkoinnin määritelmää. Esimerkiksi Rohrbeck & Kum 2018 mukaan Strategisella ennakkoinnilla (corporate foresight) tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden kyvykkyyttä luoda tulevaisuutta koskevia vaihtoehtoja ja hyödyntää tulevaisuutta koskevaa tietoa uusien toimintamallien kehittämisessä ja nykyisten toimintamallien päivittämisessä. (Vataja & Parkkonen, 2019.)

Seuraavana osallistujilta kysyttiin: mitä ennakkoinnin tasoa käytät eniten työssäsi? Tähän kysymykseen oli vastannut 60 % ja vastaamatta oli jättänyt 40 %. Kuvassa 21 on esitettyä, että vastaajista 38 % käyttää ennakkoinnissa strategista tasoa, jota käytetään yleensä strategian uudelleen luomiseen tai sen päivittämiseen. Vastaajista 25 % käytti ennakkoinnissa visionääristä tasoa, jossa korostuu tulevaisuushenkisen yhteisen vision laatiminen kytkeytyen strategiaan. Mielestäni nämä tulisikin korostua strategisen johdon ennakoituvuudessa. Taktisen tason ennakoituvuus on tarkoitettu taktisten ohjeiden laatimiseen tulevaisuustietoisesti ja strategiaan pohjautuen ja tätä ennakkoinnin tasoa käytti 25 % vastaajista. Lisäksi vaistonvaraista ennakkoinnin tasoa käytti 13 % ja sen tarkoituksena on selviytyä arjen rutiineista muistaen kuitenkin operatiiviset määrittelyt. Mielestäni taktisen ja vaistonvaraisen ennakkoinnin käyttämisen näkyminen kuvaa tässä hyvin sitä, että vastaajien työrooliin kuuluu myös koulutuksen ja rahoituksen suunnitteluun ja ennakoituvuuteen liittyviä tehtäviä.

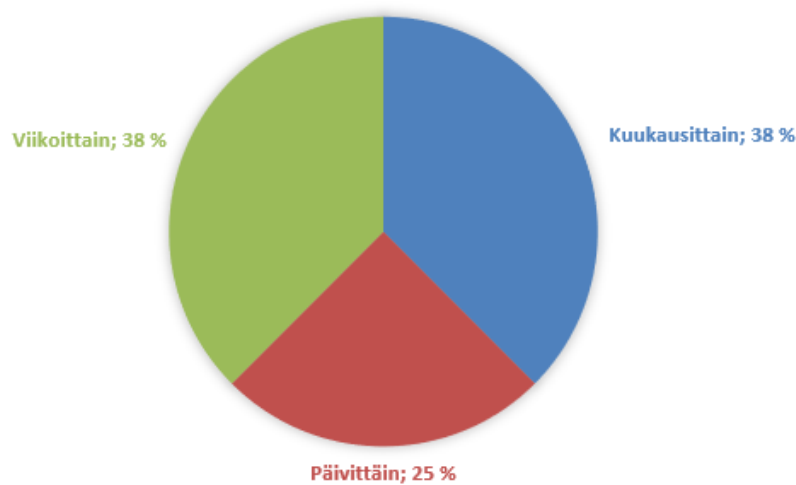


Kuva 21 Mitä ennakkoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy

Tämän jälkeen osallistujilta kysyttiin: kuinka usein käytät työssäsi ennakkoinnin lähteitä? Tässä pyydettiin vastausta suhteessa käytettyyn ennakkoinnin tasoon. Kysymykseen oli vastannut 67 % ja vastaamatta oli jättänyt 33 %. Kuvan 22 mukaan vastauksista kävi ilmi, että ennakkoinnin lähteitä

päivittäin käyttää 38 % vastaajista ja kuukausittain ennakoinnin lähteitä käytti 38 %. Lisäksi ennakoinnin lähteitä käytti päivittäin 25 % vastaajista. Mielestäni tämä prosentuaalinen jako antaa hyvin kuvaa ennakointilähteiden käytöstä suhteessa käytettyyn strategisen ja visionääriseen ennakointitoiminnan tasoon. Ennakointia suoritettaessa päivittäin, viittaisi enemmän taktisen tason tai vaistonvaraisen ennakoinnin toteuttamiseen ja seurannan kohteena olisi strategian toteuttaminen.

### KUINKA USEIN KÄYTÄT TYÖSSÄSI ENNAKOINNIN LÄHTEITÄ



Kuva 22 Kuinka usein käytät työssäsi ennakoinnin lähteitä suhteessa käyttämääsi ennakoinnin tasoon

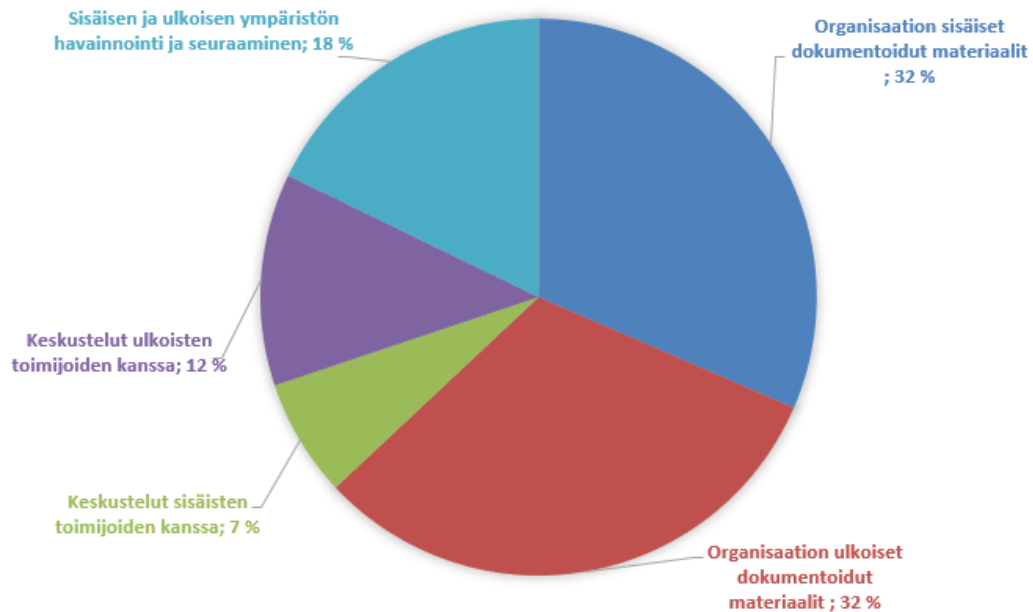
Ennakoinnin nykytilan kartoittamiseksi osallistujilta kysyttiin myös, mitä tai millaisia ennakoinnin lähteitä käytät työssäsi. Tähän kysymykseen oli vastannut 67 % ja vastaamatta oli jättänyt 33 %. Ennakoinnin lähteinä korostuivat organisaation sisäiset lähteet ja keskustelut, jota kuvaa hyvin vastausten maininnoista tekoälyä hyväksikäyttäen koottu kuvan 23 sanapilvi. Sanapilvessä käytettyjen sanojen määrä vaikuttaa esitetyn sanan kokoon.



Kuva 23 Sanapilvi ennakointilähteistä

Organisaation sisäisiä dokumentoituja materiaaleja käytti vastaajista 32 %. Näihin materiaaleihin kuuluivat tilastot, raportit, selvitykset ja erilaiset tunnusluvut. Ennakoinnissa organisaation ulkopuolisia lähteitä käytti myös 32 % vastaajista. Näissä korostuivat poliittiset selvitykset ja päätökset sekä toimialan erilaiset tutkimukset ja sidosryhmien selvitykset. Vastaajista 12 % ilmoitti käyttävänsä ennakoinnissa keskustelua ulkoisten toimijoiden kanssa, johon liittyi muun muassa keskustelua kumppaneiden ja sidosryhmien sekä verkostojen kanssa. Lisäksi samaan kategoriaan liittyivät keskustelut palveluntarjoajien kanssa sekä keskustelut erilaisissa yhteistyöfoorumeissa ja työelämätapauksissa. Organisaation sisäisten keskustelujen käyttöä ennakoinnissa käytti vastaajista 7 %, joihin liittyi muun muassa työpajat, palaverit sekä keskustelut organisaation omien asiantuntijoiden kanssa. Sisäisen ja ulkoisen ympäristön havainnointiin ennakoinnissa käytti aikansa 18 % vastaajista. Tämä ennakoitimuoto sisälsi hiljaisten ja heikkojen signaalien havainnointia ja tunnistamista, trendien ja megatrendien seuraamista sekä yhteiskunnan toiminnassa tapahtuvien muutosten ja keskustelujen seuranta. Lisäksi mainintoina oli benchmarkkaus, uutiset sekä alan ajankohtaisten asioiden seuraaminen. Kuvassa 24 on havainnollistettuna Diakoniammattikorkeakoulussa käytetyt ennakoinnin lähteet.

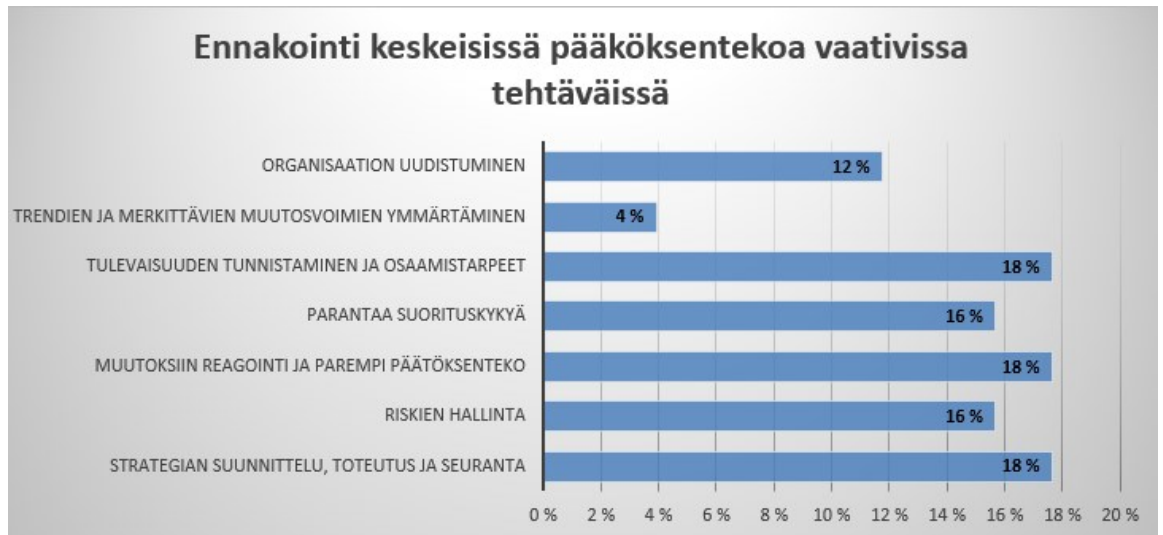
## ENNAKOINTILÄHTEIDEN KÄYTTÖ DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUSSA



Kuva 24 Ennakointilähteiden käyttö Diakissa (Diakonia-ammattikorkeakoulussa)

Kysymykseen, mitkä keskeiset päätöksentekoon liittyvät tehtävät edellyttävät työssäsi ennakointia, vastasi 60 % ja 40 % jätti vastaamatta kysymykseen. Kuvan 23 mukaan vastaajien tehtävistä kuului 18 % tulevaisuuden tunnistamiseen, muutokseen reagointiin ja parempaan päätöksentekoon sekä strategian suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Näistä mainintoina esiintyi muun muassa henkilöstön rekrytoiminen ja osaaminen sekä sen kehittäminen, valintojen tekeminen ja budjetit sekä strategiatyö, toimintasuunnitelmat ja niihin asetettavien tavoitteiden määrittely sekä sisällölliset painopisteet.

Vastaajista tehtävistä 16 % liittyi suorituskyvyn parantamiseen ja riskien hallintaan, joista oli useita mainintoja taloudesta sekä mainintana digitaaliset ratkaisut. Organisaation uudistamista kuvasi 12 % vastaajien tehtävistä. Tähän teemaan kuului mainintoina koulutustarjonnan uudistaminen, työelämäyhteistyö ja demograafisten kysymysten sekä muuttoliikkeen vaikutusten arviointiin. Trendien ja muutosvoimien ymmärtämiseen liittyi vain 4 % tehtävistä, joista mainintoina oli vaihtoehtojen tunnistaminen ja mahdollista vaikutusten arviointia. Kuvassa 25 on esitetty pylväsdiagrammina keskeiset tehtävät, jotka vaativat ennakointia.



Kuva 25 Ennakointi keskeisissä päätöksentekoa vaativissa tehtävissä.

Ensimmäinen työpaja järjestettiin 23.1.2023 ja siihen osallistui kuusi henkilöä, joka on 100 % työpajaan kutsutuista. Kaikki osallistujat olivat johtoryhmän edustajia. Työpajassa palattiin vielä kysymykseen ennakointitiedonlähteistä ja ennakoinnin tasosta. Koska ennakointilähteiden vastauksissa korostui vahvasti sisäiset lähteet, käytiin vielä tarkennettua keskustelua ennakoinnin tasoista ja niihin liittyvistä lähteiden käytöstä. Tarkentavana kysymyksenä esitettiin, onko vastauksissa ilmoitettu strategisen tason ennakointi ollut strategista ennakointia vai strategiaan pohjautuvaa ennusteen tekemistä. Keskusteluista ilmeni, että se on ollut sekä strategista ennakointia että strategiaan pohjautuvaa ennusteen tekemistä.

*”mun mielestä nimenomaan niinku strateginen taso sen takia, että ne on tuotettu niinku organisaationa itse paljon sellaista niinku skenaariota joka liittyy näihin...kampusrakenteen ratkaisuun”*

*”oppimisprosessi ymmärtää myös tämä yhä vahvemmin toimintaympäristöstä nousevat tiedot tän ennakointitiedon niinku merkitys”*

*”ollaan myöskin niinku erittäin tärkeässä kohdassa, että me otetaan askeleita tähän niinku ennakointitiedon systemaattiseen käyttämiseen ja soveltamiseen”*

*”Musta tuntuu että me tehdään vähän niinku sattumanvaraisesti ja aina niinku tarve tarvekohtaisesti sitä sitten kerätään ja hyödynnetään sitä ulkopuolelta tulevaa tietoa”*

*”pitäisi miettiä että mitkä mitkä niinku ikään kuin tiedonlähteet on semmoisia joita meidän ainakin niinku pitäisi seurata.”*

*”Seurata niinku systemaattisesti säännöllisesti, että me pystytään sitten suuntaamaan sitä omaa toimintaa ja ehkä vähän niinku priorisoimaan”*

Työpajassa pyydettiin myös osallistujia miettimään, mikä on tämänhetkinen ennakkoinnin kypsyystaso Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Kypsyystasot oli määritelty tasolle 1–4 mukaisesti. Leino-Haltia ym. (2021) mukaan tasolla 1 ennakkointi on satunnaisesti osana liiketoimintapäätöksiä ja jossa toimintaympäristön muutokset pakottavat reagoimaan ja tekemään päätöksiä. Tasolla 2 tunnistetaan ja havainnoidaan trendejä. Tällöin ennakkoinnissa tunnistetaan kehitys- ja muutostrendit ja kyetään arvioimaan näiden merkitystä liiketoiminnalle. Tasolla 3 ennakkointi on yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä ja ennakkointia tehdään huolellisesti sekä ennakkointitoiminnan tuotokset kytketään osaksi strategiaprosessia. Korkeimmalla tasolla eli tasolla 4 ennakkointi on systemaattinen osa strategiatyötä. Korkeimmalla tasolla ennakkointia tarkastellaan syvällisesti ja tasapainoisesti sekä hyödynnetään uusia mahdollisuuksia ja riskienhallintaa. Lisäksi se on oleellinen osa strategian suunnittelua, toteutusta ja seurantaa sekä systemaattisesti osana johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä

Kirjallisen vastauksen kysymykseen antoi 67 % työpajaan osallistuneista. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ennakkoinnin kypsyystaso on tasolla 3. Keskusteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tulosaluekohtaisia eroja on havaittavissa ja se voisi olla osittain tasolla 2.

*”No mä sanoisin sekä kakkonen että kolmonen.”*

Kypsyystason määrittelylle pyydettiin myös perusteluita kirjallisesti työpajan jälkeen, jotta saisi rauhassa pohtia perustelua. Vastaus tuli jättää 27.1.2023 mennessä. Kirjallisesti kysymykseen vastasi 37 % osallistujista. Kypsyystason perusteluiksi nousi seuraavanlaisia asioita.

*”Ennakkointi on varmasti yksi näkökulma strategiatyössä (esim. kampusrakennuudistus), mutta en ole varma, onko kyse enemmän yksittäisestä esimerkistä”*

*”asiasta riippuen ollaan toisen ja kolmannen välissä”*

*”tunnistetaan kyllä trendejä, mutta osaammeko arvioida niiden merkitystä ja saammeko ne mukaan strategian toteuttamiseen”*

*”Nimenomaan kampusrakenneratkaisun syntymiseksi toteutettiin systemaattista, tavoitteellista ennakointityötä”*

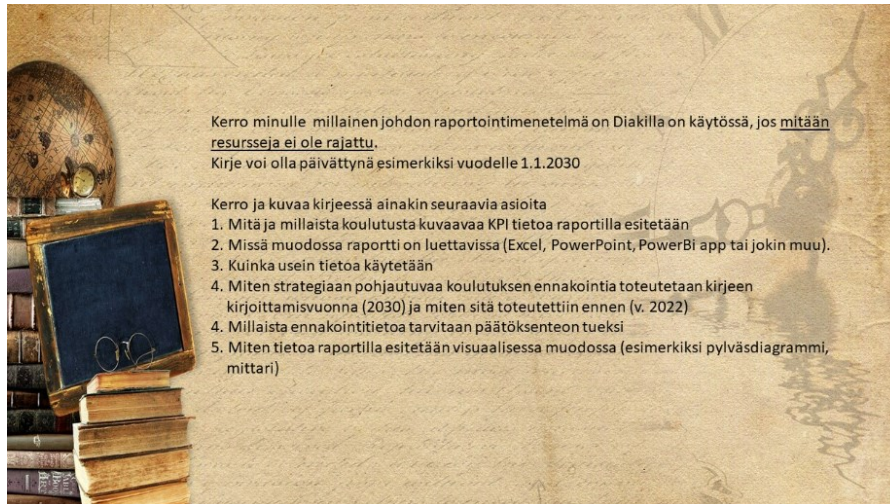
Työpajassa pyydettiin myös pohtimaan ja vastaamaan 27.1.2023 mennessä, mitkä konkreettiset ennakkoinnin toteuttamistavat tuottaisivat parhaiten tulosta. Vastauksen oli antanut 17 %. Konkreettiseksi tavaksi esitettiin skenaariotyöskentely sisältöön sekä talouteen liittyvistä näkymistä sekä ”paranoidi optimisti”-ajattelua. Lisäksi tuli nimetä kolme asiaa, mihin koulutuksen ennakkoinnin tulisi kohdentua. Tähän kysymykseen oli vastannut 33 % vastaajista. Vastauksissa painottui koulutustarjonta ja opetussuunnitelmat, rahoitusmittareihin liittyvä tieto, työelämä ja yhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa.

Keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksiin spiraalin toiselta kierrokselta olivat, että Diakoniammattikorkeakoulussa ennakkoinnin nykytilan kypsyystaso on pääosin tasolla kolme, joka kuvaa Leino-Haltia ym. (2021) mukaan sitä, että ennakointia tehdään huolellisesti ja se on yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä. Lisäksi ennakointitoiminnan tuotokset kytketään osaksi strategiaprosessia. Tuloksista ilmeni kuitenkin, että ennakkoinnin taso vaihtelee organisaatiossa toimintoittain ja vastauksissa mietittiin, onko ennakkoinnin taso kolme ollut yksittäisenä tapauksena nimenomaan kampusratkaisun valmistelussa mukana. Lisäksi kyseenalaistettiin oma osaaminen trendien tunnistamisessa sekä sen merkityksen ymmärtämisessä ja näiden tulosten kytkemisessä strategiaan sen toteuttamisen vaiheessa.

Keskeisimmät tulokset tutkijan osalta spiraalin toiselta kierrokselta oli vastausten analysointi, ensimmäisen työpajan suunnittelu ja sen sisällön rakentaminen.

### 6.3 Spiraalin kolmannen kierroksen tulokset

Spiraalin kolmannen kierroksen tulokset koostuvat tehtäväosion kaksi ja työpajan kaksi vastauksista. Ensimmäisenä käsitellään tehtäväosion kaksi tuloksia ja tämän jälkeen työpajan kaksi tuloksia. Toisen tehtäväosion ja työpajan tavoitteena oli saada strategisen johdon näkemyksiä tulevaisuudesta. Siihen haettiin vastauksia Kirje tulevaisuudesta -tehtävän avulla. Toiseen tehtäväosioon eli Kirje tulevaisuudesta vastasi 40 % osallistujista. Seuraavana käsiteltiin kirjeestä saatuja tuloksia. Kuvassa 26 on esitettyä alustalla ollut tehtävän kaksi sisältö kysymyksiin.

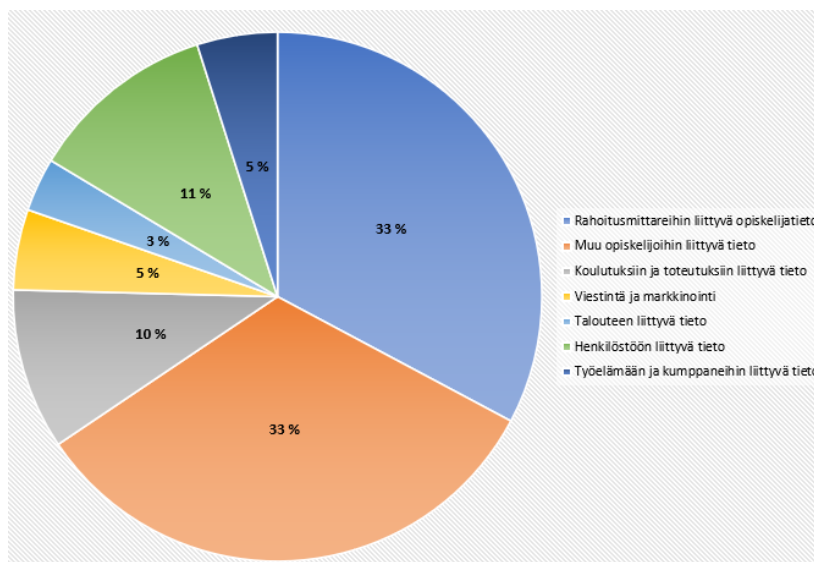


Kuva 26 Tehtävävä kaksi Kirje tulevaisuudesta

Ensimmäinen kysymys koski KPI mittareita (Key Performance Indicator), *mitä ja millaista koulutukseen liittyvää KPI tietoa raportilla esitetään*. Mainintoja tähän kysymyskohtaan liittyi kuudessa kirjeessä yhteensä 61 kappaletta. Vastauksista 33 % liittyi *rahoitusmittareihin*, näitä olivat muun muassa suoritettut opintopisteet ja tutkinnot, määrääjassa valmistuneet, jatkuvien opintojen opintopisteet sekä opetuksen laatu/ opiskelijapalaute. *Muuhun opiskelijoihin liittyvää tietoa* oli 33 % ja mainintojen joukossa oli kuvattuna esimerkiksi opintojen etenemiseen liittyvät asiat kuten opinto-ohjauksen tarve, opiskelijoiden sijoittuminen työelämään ja tulevaisuuden suunnitelmat valmistumisen jälkeen sekä keskeyttäneiden määrät ja syyt. *Koulutuksiin ja toteutuksiin liittyvää tietoa* oli mainittu 10 %. Tässä ryhmässä oli kuvattuna muun muassa koulutuksen ja TKI toiminnan yhteistoteutukset, uudet koulutustoteutukset ja toteuttamismuodot sekä koulutusten vetovoimaan liittyviä mainintoja.

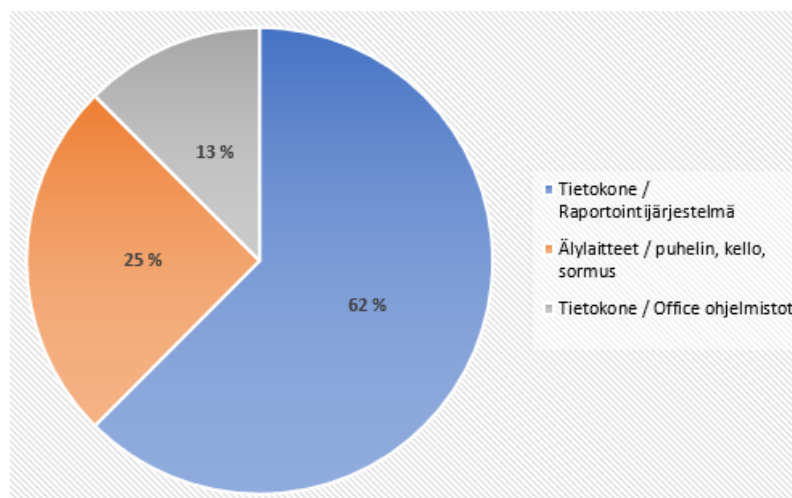
*Viestintään ja markkinointiin liittyvään tietoon* esiintyi mainintoja 5 % vastauksista ja kuvattuna oli muun muassa rekrytointialue, koulutusten vetovoima sekä markkinointikanavien tavoitettavuus. Talouteen liittyviä mainintoja esiintyi 3 % vastauksista ja niissä esiintyi kustannustehokkuus sekä tutkintojen ja koulutusten hinta erilaisilla kustannusjakauksilla. *Henkilöstöön liittyviä mainintoja* esiintyi 11 % vastauksista ja näissä esiintyi mainintoina käytetyt henkilöstövoimavarat, tulosalueiden ja/tai tiimien sekä henkilökohtaisten tavoitteiden eteneminen, työhyvinvointiin liittyvät tunnusluvut sekä omaa työtä ja sen kehittämistä tukevat mittarit.

Työelämään ja kumppaneihin liittyviä mainintoja esiintyi 5 % vastauksista ja näistä mainintoina oli kuvattuna työelämäyhteistyö ja kumppanuudet sekä niihin liittyvä saatu palaute, sidosryhmäkohtaamisiin muutamia keskeisiä lukuja. Edellä vastaukset on esitetty piirakkakaaviona kuvassa 27.



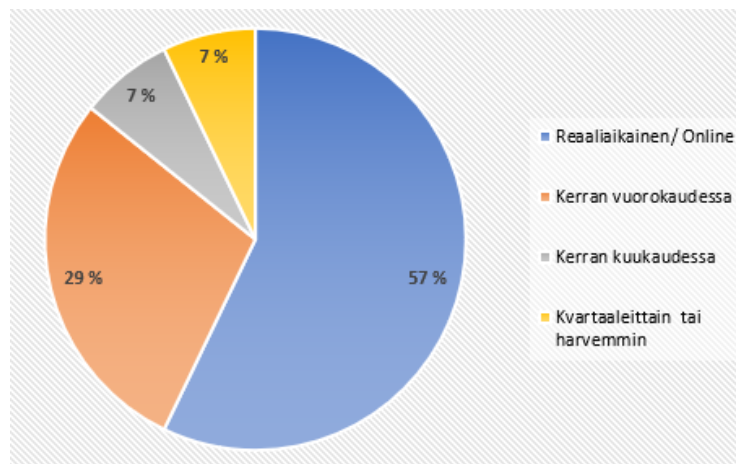
Kuva 27 Mitä ja millaista koulutukseen liittyvää KPI tietoa raportilla esitetään.

Kysymykseen, *missä muodossa raportti on luettavissa*, mainintoja kertyi yhteensä 8 kappaletta. Kuvion 25 mukaan vastaukset jakaantuivat seuraavasti. Tietokoneelta luettavaa raportointijärjestelmää kannatti 62 % vastaajista ja 13 % Office ohjelmistolla tuotettu materiaali esimerkiksi Power pointin diat, älylaitteita kannatti 25 % vastaajista. Kuvassa 28 on esitetty piirakkakaaviona laitteet, joista raportti haluttiin lukea.



Kuva 28 Missä muodossa raportti on luettavissa.

Kysymykseen, *kuinka usein tietoa käytetään*, mainintoja esiintyi 14 kappaletta. Kuvion 26 mukaan reaaliaikaista raportointia kannatti 57 % vastaajista. Tämä tarkoittaisi sitä, että raportti päivittyy samalla hetkellä luettavaksi, kun lähdejärjestelmään syötetään uutta tietoa. Kerran vuorokaudessa luettavaa raporttia kannatti 29 % vastaajista, joka puolestaan tarkoittaisi sitä, että tiedot raporttiin päivittyisi kerran vuorokaudessa sekä 7 % vastaajista kannatti kerran kuukaudessa ja 7 % kvartaaleittain tai harvemmin luettavaa raporttia. Lisäksi mainintana oli tiimien ja toimintojen sekä johtoryhmän ja hallituksen erilliset raportit, joita seurataan tilanteesta riippuen. Tällaisia voisi olla mielestäni yhteishaun hakijamäärät, organisaation kvartaalituloksiin tai koko vuoden tuloksiin liittyvää tietoa, joita kootaan yhteen asiakirjaan esimerkiksi vuosikertomukseen. Kuvassa 29 on esitetty piirakkakaaviona, kuinka usein raportin tietosisältöä käytetään.



Kuva 29 Kuinka usein tietoa käytetään?

Kysymykseen, *miten raportilla esitetään tietoja visuaalisessa muodossa*, mainintoja oli yhteensä 19 kappaletta. Tuloksista ilmeni että, Diakin brändin mukaista ja visuaalisesti houkuttelevaa sekä hahmotettavaa raporttia pidettiin tärkeänä. Lisäksi raportin tulisi olla selkeä ja nopeasti silmäiltävä, josta nousee hyvin esiin reagoivia vaativat asiat. Esitystapa pitäisi olla samanlainen substanssista riippumatta sekä kannattavuutta haluttiin esitettävän aina pylväsdiagrammin muodossa.

Kysymykseen, *miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan tulevaisuudessa*, mainintoja oli yhteensä 22 kappaletta. Vastauksissa nousi esille vahvasti teknologian hyödyntäminen datan yhdistelyssä ja käytössä.

*”Ketterä 'Power BI Master' -ympäristö kykenee prosessoimaan talouden tunnuslukuja nopeasti ja luotettavasti.”*

*”Nykyinen työkalu antaa niihin ajantasaisemman tiedon ja sen lisäksi analysoi AI:n avulla itse muutosten juurisyitä ja/tai juurisyitä siihen, miksi haluttua muutosta ei tapahdu”*

*”Koulutuksen ennakointia toteutetaan myös vahvasti AI-pohjaisessa ympäristössä, jossa toimintaympäristön muutossignaalit prosessoidaan erilaisiksi syötteiksi eli skenaarioiksi”*

*”Olemme pystyneet yhdistelemään eri tietolähteiden dataa innovatiivisella tavalla”*

*”Ennakointi on hyvin monipuolista ja siinä käytetään hyväksi moderneja teknikoita, esimerkiksi keinoälyä, koneellista oppimista ja ennakkoluulotonta datan yhdistelyä”*

Ennakointimenetelmistä esiin nousivat luovat menetelmät kuten tulevaisuuden käsikirjoitukset teatteriesitykseksi, henkilöstön oppimispäivät sekä datan ja mielikuvituksen yhdistäminen houkuttelevimman tulevaisuuskuvan luomisessa.

*”Ennakointiin käytetään luovia menetelmiä, eläytymistä, historian- ja tulevaisuudentutkijoiden materiaaleja ja käsikirjoittajia.”*

*”esimerkiksi katsoa teatteriesitystä, joka muodostuu ennakointitiedon pohjalta kirjoitetuista tulevaisuuskuvista”*

Lisäksi ennakkoinnin säännöllisyyttä, mallia ja prosessia pidettiin tärkeänä.

*”ennakointia toteutetaan Diakissa vuonna 2030 säännöllisesti.”*

*”Sille on oma mallinsa ja prosessinsa, joka mukaisesti Diakissa toimitaan.”*

*”ennakointi on todella tärkeää ja sitä käydäänkin säännöllisesti ei pelkästään johdon vaan myös henkilöstön kanssa läpi.”*

Kysymykseen, millaista ennakointitietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi, mainintoja oli yhteensä 25 kappaletta. Vastauksista oli erotettavissa sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Sisäisessä toimintaympäristössä korostui koulutustarjonta, aloituspaikat ja valmistuminen. Ulkoisessa toimintaympäristössä korostui asiakkaat, kilpailijat, väestön kehitys ja työvoiman tarve sekä kumppanuudet ja työelämäyhteistyö.

Toiseen työpajaan osallistui yhteensä 12 henkilöä sekä minun apunani fasilitoimassa oli kollega. Kirjeen vastauksista nousi vahvasti esille että, Diakonia-ammattikorkeakoulussa ennakointi painottuisi vahvasti tekoälyavusteisen ja datapohjaisen skenaarioiden tuottamiseen. Tästä aiheesta pidettiin ”myyttikestit” jossa oli kaksi väitettä. Ensimmäinen väite oli että, *Diakissa ennakointi painottuu vuonna 2030 tekoälyavusteiseen ja datapohjaiseen skenaarioiden tuottamiseen* ja toinen väite oli että, *Diakissa ennakointi painottuu vuonna 2030 yhteiseen keskusteluun tulevaisuuden luomiseksi, jonka pohjana on toiminta ympäristöstä nousevat heikot signaalit ja megatrendit*. Osallistujien tuli vastata ja perustella ovatko myytin vaalijoita vai myytin murtajia. Vastaus tuli aloittaa lyhenteellä MV eli myytin vaalija tai MM myytin murtaja. Kuvassa 30 visualisoituna sanapilveksi vastaukset *Diakissa ennakointi painottuu vuonna 2030 tekoälyavusteiseen ja datapohjaiseen skenaarioiden tuottamiseen* ja kuvassa 31 visualisoituna sanapilveksi vastaukset *Diakissa ennakointi painottuu vuonna 2030 yhteiseen keskusteluun tulevaisuuden luomiseksi*.



Kuva 30 Sanapilvi vastauksista Diakissa ennakointi painottuu vuonna 2030 tekoälyavusteiseen ja datapohjaiseen skenaarioiden tuottamiseen.



Kuva 31 Sanapilvi vastauksista Diakissa ennakointi painottuu vuonna 2030 yhteiseen keskusteluun tulevaisuuden luomiseksi, jonka pohjana on toiminta ympäristöstä nousevat heikot signaalit ja megatrendit.

Vastauksista ilmeni, että keskustelu tulevaisuudesta nousi tärkeäksi perusteluksi, mutta kumpaankin toimintatapaan tarvitaan tekoälyä ja dataa ennakkoinnin tukemiseksi vuonna 2030.

Seuraavaksi osallistujia pyydettiin rakentamaan PESTEL-analyysi ennakkoinnin näkökulmasta. Tehävässä pyydettiin kuvaamaan, millaisia ulkoisen toimintaympäristön asioita tulisi seurata ennakkoinnissa. PESTEL-analyysin osa-alueet olivat jaettuina kukin omille välilehdille, johon kirjoitettiin ”muistilappumuotoon” seurattavia asioita.

Ensimmäisellä välilehdellä kysyttiin: millaisia poliittisia tekijöitä tai muutoksia tulisi seurata ennakkoinnin näkökulmasta? Vastauksia tuli 34 kappaletta, josta yhdeksän vastausta ei liittynyt ennakkointiin. Vastauksista nousi esiin teemoina maahanmuuttopolitiikka, hallitus- ja aluepolitiikka, linjaukset koulutuksen opintososiaalietuuksista sekä koulutukseen liittyvät valmistelut ja päätökset sekä väestön osaamisen kehittämistarpeet ja hyvinvointialueiden strategiat sekä niihin liittyvät päätökset. Samassa osiossa oli kysymys, miten se kytketään raportointiin? vastauksia ei tältä osin saatu yhtään kappaletta. Kuvassa 32 on esitetty sanapilvenä vastaukset ennakkoinnin kohteista politiikan näkökulmasta.



Kuva 32 Sanapilvi poliittisten tekijöiden seuraamisesta ennakkoinnin näkökulmasta.

Seuraavalla välilehdellä kysyttiin: millaisia talouteen liittyviä asioita tulisi seurata ennakkoinnin näkökulmasta? Vastauksia tuli 22 kappaletta, josta kaksi vastausta ei liittynyt ennakkointiin. Vastauksista nousi esiin teemoina talouskehitys, valtiontalous, koulutusten yksikköhinnat ja niiden maksullisuus tai maksuttomuus, inflaatio, verotus sekä kansainvälisen rahoituksen tilanne. Samassa osiossa oli kysymys, miten se kytketään raportointiin? vastauksia ei tältä osin saatu yhtään kappaletta. Kuvassa 33 on esitettyä sanapilvi vastauksista ennakkoinnin kohteet talouden näkökulmasta.



Kuva 35 Sanapilvi teknologisten tekijöiden seuraamisesta ennakkoinnin näkökulmasta.

Seuraavaksi kysyttiin millaisia ympäristöön liittyviä ennakoitavia asioita. Vastauksia tuli 15 kappaletta, josta kuusi kappaletta ei liittynyt ennakointiin. Teemoiksi ympäristöasioissa nousivat ympäristövastuullisuus, väestön keskittyminen ja syrjäseutu sekä liikkuminen, nuorten odotukset koulutuksen suhteesta ympäristöön. Samassa osiossa oli kysymys, miten se kytketään raportointiin? vastauksia ei tältä osin saatu yhtään kappaletta. Kuvassa 36 on esitettyä sanapilvi vastauksista ennakointia vaativat ympäristötekijät.



Kuva 36 Sanapilvi ympäristö tekijöiden seuraamisesta ennakkoinnin näkökulmasta.

Viimeisellä sivulla kysyttiin lainsäädäntöön liittyvistä ennakoitavista tekijöistä. Vastauksia tuli 17 kappaletta, josta yksi vastaus ei liittynyt ennakointiin. Teemoina esiin nousi tutkintojen kelpoisuuteen vaikuttava lainsäädäntö ja direktiivit niin kansallisella kuin EU – tasolla, tutkintonimikkeet, maahanmuuton sääntely, perusoikeuksien lainsäädäntö, toisen asteen koulutusta koskeva lainsäädäntö, kuten opiskeluaika ja kelpoisuus hakea korkeakouluun. Samassa osiossa oli kysymys, miten se kytketään raportointiin? vastauksia ei tältä osin saatu yhtään kappaletta. Kuvassa 37 on esitettyä sanapilvi vastauksista ennakointia vaativat lainsäädännölliset tekijät.



Kuva 37 Sanapilvi lainsäädännöllisten tekijöiden seuraamisesta ennakkoinnin näkökulmasta.

Keskeisimmät tulokset spiraalin kolmannelta kierrokselta olivat, että Diakonia-ammattikorkeakoulussa KPI mittaristo muodostuu rahoitusmittareista, jota seurataan digitaalisiin raportointivä-

linein. Mittareita halutaan seurata päivittäin ja tulosten tulisi olla saatavilla aina tarpeen vaatiessa. Strategisessa ennakkoinnissa painottuu tekoälyn hyväksikäyttö lähteiden louhinnassa, mutta keskustelua tulevaisuudesta pidettiin tärkeänä. Ennakkoinnissa myös luovat toiminnot kuten erilaiset näytelmät ja teatteriesitykset tulevaisuuden visioimiseksi nousivat esille.

Ennakointilähteiden seuraaminen haluttiin kohdistaa hallituksen koulutuspoliittisiin linjauksiin sekä niihin liittyviin taloudellisiin linjauksiin. Sosiaalisten tekijöiden osalta haluttiin seurata koulutusten, koulutusalojen ja ammattien imagoa ja siinä erikseen mainittuna kirkon alan koulutuksen imago. Teknologiassa painottui uusien ammattien, tutkintojen ja koulutusten syntyminen sekä tekoälyn huomioiminen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta. Ympäristön osalta vastauksista nousi ympäristövastuullisuus sekä väestön keskittyminen, syrjäseutu ja liikkuminen. Lainsäädäntöön liittyvistä tekijöistä esille nousivat koulutuksiin ja kelpoisuuksiin liittyvät direktiivit niin kansallisella kuin EU – tasolla sekä koulutusjärjestelmän lainsäädäntö kuten toisen asteen koulutuksen kehittäminen.

Keskeisimmät tulokset tutkijan osalta oli vastausten analysointi, toisen työpajan suunnittelu ja rakentaminen alustalle sekä PESTEL analyysitehtävän rakentaminen Jamboard alustalle.

#### 6.4 Yhteenveto tuloksista

Seuraavassa kuvassa 38 on koottuna tutkimuksen keskeiset tulokset spiraalin kolmelta kierrokselta. Kuvan ensimmäisessä laatikossa on kuvattuna spiraalin ensimmäisen kierroksen tulokset, joka oli tutkijan omaa työtä. Toisessa laatikossa on kuvattuna ensin keskeiset tulokset tutkimusvastauksista ja sen jälkeen tutkijan tehtäviin liittyvät keskeiset tulokset. Kolmannessa laatikossa on kuvattuna ensin spiraalin kolme keskeiset tulokset tutkimuskysymyksistä ja sen jälkeen tutkijan tehtäviin liittyvät keskeiset tulokset.

Keskeisimmät tulokset spiraalin ensimmäiseltä kierrokselta olivat teorian viitekehyyksen muotoutuminen sekä Howspace alustan rakentaminen systemaattiseksi kokonaisuudeksi tutkimuksen eteenpäinviemiseksi. Kokonaisuus sisälsi tutkimuksen aikataulutuksen sekä alustalle rakennetut etusivu, Kick off 16.12. sivu materiaaleineen sekä tehtäväosio yksi sivu.



Keskeisimmät tulokset spiraalin toiselta kierrokselta olivat, että Diakonia-ammattikorkeakoulussa ennakoinnin nykytilan kypsyystaso on pääosin tasolla kolme, joka kuvaa Leino-Haltia ym. (2021) mukaan sitä, että ennakoitua tehdään huolellisesti ja se on yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä. Lisäksi ennakoitotoiminnan tuotokset kytketään osaksi strategiaprosessia. Tuloksista ilmeni kuitenkin, että ennakoinnin taso kolme ollut yksittäisenä tapauksena nimenomaan kampusratkaisun valmistelussa mukana. Lisäksi kyseenalaistettiin oma osaaminen trendien tunnistamisessa sekä sen merkityksen ymmärtämisessä ja näiden tulosten kytkemisessä strategiaan sen toteuttamisen vaiheessa.

Keskeisimmät tulokset tutkijan osalta spiraalin toiselta kierrokselta olivat vastausten analysointi, ensimmäisen työpajan suunnittelu ja sen sisällön rakentaminen sekä toisen tehtäväosion rakentaminen.



Keskeisimmät tulokset spiraalin kolmannelta kierrokselta olivat, että Diakonia-ammattikorkeakoulussa KPI mittaristo muodostuu rahoitusmittareista, jota seurataan digitaalisin raportointivälinein. Mittareita halutaan seurata päivittäin ja tulosten tulisi olla saatavilla aina tarpeen vaatiessa. Strategisessa ennakoinnissa painottuu tekoälyn hyväksikäyttö lähteiden louhinnassa, mutta keskustelua tulevaisuudesta pidettiin tärkeänä. Ennakoinnissa myös luovat toiminnot kuten erilaiset näytelmät ja teatteriesitykset tulevaisuuden visioimiseksi nousivat esille.

Ennakoitilähteiden seuraaminen haluttiin kohdistaa hallituksen koulutuspoliittisiin linjauksiin sekä niihin liittyviin taloudellisiin linjauksiin. Sosiaalisten tekijöiden osalta haluttiin seurata koulutusten, koulutusalojen ja ammattien imagoa ja siinä erikseen mainittuna kirkon alan koulutuksen imago. Teknologiassa painottui uusien ammattien, tutkintojen ja koulutusten syntyminen sekä tekoälyn huomioiminen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta. Ympäristön osalta vastauksista nousi ympäristövastuullisuus sekä väestön keskittyminen, syrjäseutu ja liikkuminen. Lainsäädäntöön liittyvistä tekijöistä esille nousivat koulutuksiin ja kelpoisuuksiin liittyvät direktiivit niin kansallisella kuin EU – tasolla sekä koulutusjärjestelmän lainsäädäntö kuten toisen asteen koulutuksen kehittäminen.

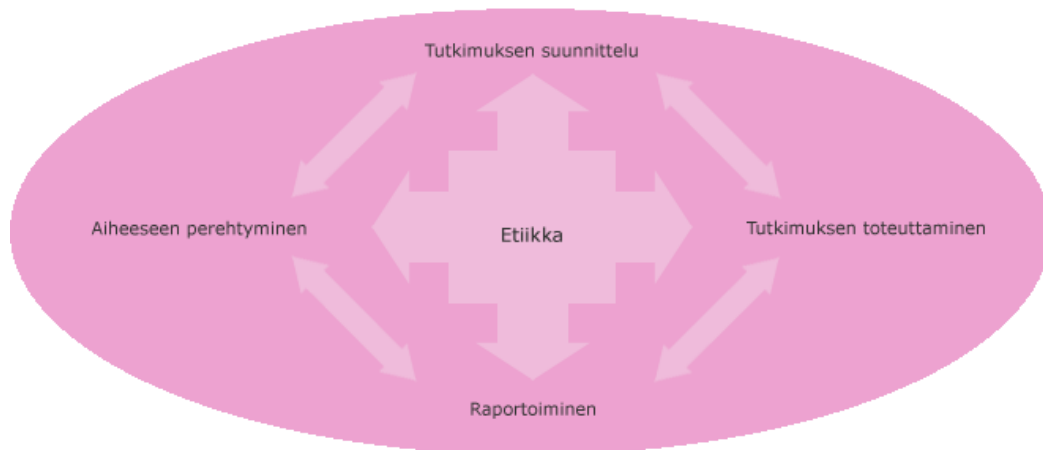
Keskeisimmät tulokset tutkijan osalta olivat vastausten analysointi, toisen työpajan suunnittelu ja rakentaminen alustalle sekä PESTEL analyysitehtävän rakentaminen Jamboard alustalle.

Kuva 38 tutkimuksen keskeiset tulokset spiraalin kolmelta kierrokselta.

## 7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä osiossa kuvataan tutkimuksen menetelmien ja tulosten luotettavuutta sekä eettisyyttä. Aineiston hallintasuunnitelma ja tietosuojaa koskeva vaikutusten arviointi kuvataan erillisillä liitteillä kaksi ja kolme.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetissa voidaan arvioida kolmea näkökantaa: 1) onko tutkimusmetodi ollut luotettava ja johdonmukainen, 2) tulosten pysyvyys eri aikoina sekä 3) tulosten johdonmukaisuus. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkimus pätevä ja perusteellisesti suoritettu sekä ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita sekä yleistettäviä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2023.)



Kuva 39 Tutkimusprosessin osa-alueet (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2009b)

Tutkimusmetodina käytettiin toimintatutkimusta yhteiskehittämistä hyödyntäen. Toimintatutkimuksen käyttäminen metodina lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Tähän vaikuttaa toimintatutkimuksen spiraalimaisuus, jossa vuorottelevat suunnittelu, tutkimus, havainnointi ja reflektointi, jotka toistuvat kolmella eri kierroksella. Tutkimuskysymysten vastauksia käytiin läpi työpajoissa, jolloin osallistujat pääsivät kommentoimaan tarvittaessa vastauksista tehtyjä päätelmiä. Lisäksi yhteiskehittämisen aikana tutkija pystyi esittämään tarkentavia kysymyksiä.

Samansisältöisellä uudella tutkimuksella ei voida saada täsmälleen samoja tuloksia. Tähän vaikuttaa osallistujien ymmärryksen lisääntyminen aiheeseen tutkimuksen aikana ja näin vastauksetkin

todennäköisesti muuttuisivat. Tutkimuksen tulokset on raportoitu johdonmukaisesti kuvaten tutkimuksen etenemisen ja analysoinnin vaiheita sekä tuloksia siinä järjestyksessä kuin ne on suoritettu. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole yleistettävissä ja tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Diakonia-ammattikorkeakoulun toimintaa eivätkä tulokset eivät tuota korrelaatiota.

Tutkimuskysymysten asettelu eli mittaaminen ei onnistunut kaikilta osin. Tämä vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Kysymysten asettelussa ei osattu huomioida osallistujien useampi johtamisen rooli ja se näkyy vastauksissa. Joissakin kysymyksissä näyttäisi, että vastaaja on saattanut antaa vastauksen muusta kuin strategisen johtamisen näkökulmasta, esimerkiksi operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Tämä tulee esille esimerkiksi kysyttäessä ennakoitilähteiden käyttöä suhteessa strategiseen ennakointiin. Tutkimuksen luotettavuutta puolestaan lisää osallistujien hyvä motivaatio kehittää omaa toimintaa kilpailukykyisemmäksi. Tutkimuksen aikana työpajoissa oli psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja vastauksista oli havaittavissa rehellinen ja yhdenmukainen kielenkäyttö.

Tutkimuksen tekijä on aiheen valinnan yhteydessä tutustunut eettisiin suosituksiin sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiin periaatteisiin ja ennakoarvointiin Suomessa. Tämä tutkimus ei kohdistunut ihmisiin, joten se ei vaatinut ennakoarvointia. Aiheen valinta kehitti tutkijan ammatillista osaamista strategisen ennakkoinnin ja johtamisen sekä raportoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tekijä tutustui aihepiiriin kattavasti saadakseen aiheesta riittävästi tietoa tutkimuksen suorittamiseksi. Tutkimuksessa on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ja teoriaosuudessa lähdemerkinnät on tehty APA 7 ohjeita noudattaen.

Tutkimuksesta on tehty tutkimussuunnitelma ja se hyväksyttiin ennen tutkimuksen aloittamista Kajaanin ammattikorkeakoulun prosessin mukaisesti. Lisäksi ennen tutkimuksen aloittamista opinnäytetyöstä solmittiin sopimus toimeksiantajan kanssa. Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Diakonia-ammattikorkeakoulusta. Tutkimuslupa-anomus sisälsi tutkimussuunnitelman, aineistohallintasuunnitelman sekä tietosuojaa koskevan vaikutusten arvioinnin.

Aineiston keruussa käytettävät metodologiset menetelmät perusteltiin tutkimussuunnitelmassa sekä on arvioitu tutkimuksen suorittamisen jälkeen tutkimusraportissa. Tutkimuksessa käytetyt tutkimustehtävät ja kysymykset ohjasivat tiedonhankintaa ja ne soveltuivat tähän tutkimukseen. Lisäksi tutkimuskysymysten luotettavuuteen otettiin kantaa tutkimuksen johtopäätösosiossa.

Tutkimukseen osallistujilta ei kysytty erillistä lupaa tutkimukseen osallistumisesta, koska tutkimus toteutettiin yhteiskehittämällä. Osallistujat pystyivät itse vaikuttamaan haluavatko vastata alus-

talla kysymyksiin tai osallistua työpajaan. Tutkimuksesta tiedottaminen tapahtui Kick off tilaisuudessa sekä alustalle liitetyn materiaalin avulla. Materiaalina toimi tutkimussuunnitelma sekä tutkimuksen aikataulut. Jokainen osallistuja pystyi lukemaan sen myös myöhemmin alustalta uudestaan. Lisäksi organisaation edustaja toimitusjohtaja/rehtori tiedotti ennakkoon hallituksen edustajia tulevasta tutkimuksesta.

Yhteystiedot johtoryhmästä ja hallituksen henkilöistä (nimitieto) saatiin nettisivuilta. Lisäksi hallituksen edustajien sähköpostiosoitteet pyydettiin toimitusjohtaja/rehtorin assistentilta. Johtoryhmäedustajien yhteystiedot sain Outlook sähköpostijärjestelmästä, koska kuulun henkilökuntaan. Sähköpostitiedot tallennettiin Howspace alustan Strateginen ennakointi työtilaan ja tutkijan sähköpostiin. Yhteystietojen avulla voitiin kutsua henkilöt vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja osallistaa työpajatoimintaan Howspace alustalle. Ilman käytössä olevaa sähköpostiosoitetta henkilöitä ei olisi voinut liittää tutkimusta varten rakennettuun työtilaan.

Strategisen ennakkoinnin työtilaan pääsi ainoastaan sinne kutsutut henkilöt. Tutkimuksen päätyttyä oikeudet käyttäjiltä poistetaan ja työtila arkistoidaan Diakonia-ammattikorkeakoulun sääntöjen mukaan. Tällä hetkellä työtila on määritelty arkistoitavaksi 31.7.2023. Tutkimuksessa käytetty Howspace alusta täyttää GDPR asetuksen.

Tutkimuksen eteneminen on kuvattu siten, että se pystytään toistamaan ja tulosten analysointi sekä vastausten kategorisointi on kuvattu kappaleessa tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimuksessa saadut tutkimustiedot ovat anonymisoitu tulosten analyysivaiheessa eikä vastaajatietoja esitetä raportissa. Tutkimuksesta tehty raportti tallennetaan hyväksymisen jälkeen Theseus-julkaisutietokantaan.

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Ennakoinnin nykytilanne

#### 8.1.1 Ennakoinnin lähteet

Tutkimuksessa selvitettiin ensimmäisenä ennakoinnin nykytilaa organisaatiossa. Vastauksista kävi ilmi, että strategisen ennakoinnin perusajatus ymmärrettiin hyvin. Ennakoinnin lähteiden käyttö oli painottunut sisäiseen keskusteluun sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten raporttien tunnuslukujen seuraamiseen. Voitaisiin siis todeta, että strategista ennakointia ei ole viety toimintaan sen edellyttämällä tavalla, lukuun ottamatta yksittäistä tapausta. Näin ollen strategisen ennakoinnin merkitystä organisaation toiminnan kehittämisessä ei ole täysin ymmärretty.

Perustelen johtopäätöstä sillä, että strategisen ennakoinnin työkaluna toimivat skenaariotyökalut, jossa toiminta keskittyy erilaisten tulevaisuuskuvien muodostamiseen ei pelkästään sisäisten ja ulkoisten tunnuslukujen seuraamiseen. Lisäksi Malmelin (2022b) mukaan strateginen ennakointi ei ole tulevaisuuden ennustamista vaan sen avulla tutkitaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuskuvia. Lisäksi hän toteaa, että tulevaisuustieto konkretisoituu usein ”kiva tietää” – sisältöisinä raportteina, joissa on suurpiirteistä trendien luonnehdintaa ja megatrendien kuvailua. Hänen mukaansa, niillä ei ole yleensä vaikutusta organisaation strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon.

Tämän perusteella esitän kehittämiskohteeksi strategisen ennakoinnin viemisen toimintaan, sen edellyttämällä tavalla. Tämä tarkoittaa ennakoinnin lähteiden käytössä painopisteen muuttamista ulkoisen toimintaympäristön muutosten seurantaan ja analysointiin sekä niistä syntyvien tulevaisuuskuvien muodostamiseen skenaarioiden avulla. Toimintana tämä tarkoittaa ensimmäisessä vaiheessa työajan resursoimista ennakointityöhön.

#### 8.1.2 Ennakoinnin toteuttaminen

Tulosten perusteella ilmeni myös, että organisaatiossa käytetään ennakoinnin toteuttamisessa suurimmaksi osaksi strategisen- tai visionäärisen tason ennakointia. Keskeiset ennakointia vaativat päätöksentekotehtävät olivat 1) strategian suunnittelu, toteutus ja seuranta, 2) tulevaisuuden

tunnistaminen ja osaamistarpeet, sekä 3) muutoksiin reagointi ja parempi päätöksenteko. Lisäksi strategiseen ennakkointiin käytettiin aikaa viikoittain tai kuukausittain. Tämä tarkoittaisi, että strategian suunnitteluun tai sen päivittämiseen käytettäisiin työaikaa viikoittain tai kuukausittain. Mielestäni vastauksissa ilmoitettu ennakkoinnin taso ja siihen käytetty aika eivät tue toisiaan. Tämän kaltaisesta vastauksesta voisi päätellä, että erilaisia skenaarioita rakennetaan viikoittain tai kuukausittain ja se olisi pääasiallinen tehtävä. Sen vuoksi tulen johtopäätökseen, että vastaajat ovat antaneet ristiriitaista tietoa ennakkoinnin tasosta. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että vastaukset ovat liittyneet lähinnä strategian toteuttamiseen ja seuraamiseen. Kaivo-oja & Santonen (2022, s. 91) mukaan ennakkoinnin toteuttaminen operatiivisen- ja taktisen johtamisen näkökulmasta tarkoittaa operatiivisten toimintojen suunnittelua ja taktisten ohjeiden laatimista strategiaan pohjautuen.

Tämän perusteella esitän kehittämiskohteeksi strategisen ennakkoinnin viemistä toimintaan, sen edellyttämällä tavalla. Tämä tarkoittaa skenaariomenetelmien käyttöönottoa tiiviimmäksi osaksi johtoryhmän työskentelyssä ja skenaarioiden rakentamista erilaisten tulevaisuuskuvien rakentamiseksi. Tämän toteuttamiseksi luodaan ennakkointimalli ja -prosessi, jolloin toiminta saadaan osaksi johtoryhmätyöskentelyä.

### 8.1.3 Ennakkoinnin kypsyystaso

Ennakkoinnin kypsyystasoa kysyttäessä, tuloksista ilmeni, että se määriteltiin organisaatiossa tasolle kolme. Leino-Haltia ym. (2021) mukaan kypsyystasolla kolme ennakkointia tehdään huolellisesti ja se on yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä. Lisäksi tasossa kolme, ennakkointitoiminnan tuotokset kytketään osaksi strategiaproessia. Tuloksista ilmeni kuitenkin, että ennakkoinnin taso vaihtelee organisaatiossa toiminnoittain. Osallistujien vastauksissa esiintyi pohdintaa omasta toiminnasta, muun muassa miettimällä *”onko ennakkoinnin taso kolme ollut yksittäinen tapaus kampusratkaisun valmistelussa”* Tuloksista ilmeni myös, että oma osaaminen kyseenalaistettiin trendien tunnistamisessa ja sen merkityksen ymmärtämisessä. Lisäksi vastauksissa pohdittiin, kytketäänkö ennakkointitulokset strategiaan sen toteuttamisen vaiheessa. Edellä mainitut tulokset viittaisivat myös kypsyystasoon yksi eli ennakkointia tehtäisiin silloin, kun toimintaympäristön muutokset pakottaisivat reagoimaan ja tekemään päätöksiä.

Mielestäni osallistujien määritellessä ennakkoinnin kypsyystason kolmanteen luokkaan, vastauksissa saattaa korostua organisaation uuden strategian suuri päivitystyö. Tuloksista ilmeni myös,

että ennakkoinnin kehittämisessä säännöllisyyttä, mallia ja prosessia pidettiin tärkeänä. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että organisaation ennakkoinnin kypsyystaso on pääosin tasolla kaksi, vaikka ennakointi on ollut yhtenä osana strategiatyöskentelyssä. Perustelen tätä sillä, että säännöllisyydellä sekä selkeän prosessin tai mallin avulla, organisaatioissa päästäisiin ennakointityön tuotosten vaikuttavuuteen eikä ne perustuisi satunnaisiin ennakointitoimiin.

Systemaattisen ennakkoinnin hyötynä on Malmelin (2022a) mukaan, että sen avulla organisaatio kykenee ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia ja murroksia syvällisemmin ja monipuolisemmin. Yhtenä esimerkkinä hän nostaa heikkojen signaalien ennakkoinnin, joka auttaa organisaation johtoa kyseenalaistamaan nykyisiä strategisia oletuksia ja periaatteita, sekä luomaan näkemystä organisaation tulevaisuuden suunnasta. Ennakkoinnin hyödyntämiseksi Malmelin (2022a) suosittelee organisaatioiden panostavan sellaisten rakenteiden ja kulttuurin luomiseen, joka tukee työyhteisön jäseniä tulevaisuustiedon luomisessa ja hyödyntämisessä osana joka päivästä työtä. Myös Leino-Haltia ym. (2021) esittää näkemyksissään yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi suomalaisissa organisaatioissa, ennakointitoiminnan organisoinnin sekä roolien ja vastuiden selkeyttämisen. Malmelin (2022a.) mukaan organisaatioissa tulisi tehdä systemaattista tulevaisuuden ennakointia toiminnan kehittämisessä.

Edellä mainittujen tulosten perusteella, nostan kehittämiskohteeksi strategisen ennakkoinnin merkityksen kirkastamisen ja strategisen ennakkoinnin käyttöönoton, sen edellyttämällä tavalla. Näin ollen kehitettäväksi kohteeksi nousee ennakointimallin ja prosessin rakentaminen, jotta strateginen ennakointi saadaan systemaattiseksi toiminnaksi ja se on pääosassa johtoryhmän työskentelyssä. Kehittämisellä tavoitellaan kypsyystason nostamista ensin tasolle kolme. Kolmostason vakiinnuttua tehdään toimenpiteitä pyrkien tasolle neljä.

## 8.2 Ennakointityö tulevaisuudessa

### 8.2.1 Ennakkoinnin toteuttaminen tulevaisuudessa

Kysymykseen miten ennakointia toteutetaan tulevaisuudessa? vastauksista ilmeni, että strategisessa ennakkoinnissa painottui tekoälyn hyväksikäyttö lähteiden louhinnassa, mutta myös keskustelua tulevaisuudesta pidettiin tärkeänä. Tekoälyn hyväksikäyttö onkin noussut puheenaiheeksi viimepäivinä mediassa ja uskon, että sen käyttö tietotyössä sekä koulutuksessa tulee tulevaisuu-

dessa nousemaan merkittävästi. Vilkkumaan (2023) mukaan, tekoäly auttaa näkemään epävarmuustekijöitä, mutta ei keksi vielä mitään uutta. Vilkkumaa (2023) toteaa myös, että generatiivisen tekoälyn maailmassa, strategisen ennakkoinnin kilpailuetu syntyy oman organisaation toimintaympäristöä ja asiakkaita koskevasta syväymmärryksestä sekä onnistuneesta strategian toimeenpanosta.

Ennakkoinnin toteuttamisessa myös luovat toiminnot kuten erilaiset näytelmät ja teatteriesitykset tulevaisuuden visioimiseksi nousivat esille vastauksissa. Mielestäni tällaiset menetelmät saisivatkin aikaan haluttua keskustelua organisaation sisällä, esimerkiksi henkilöstön kehittämispäivillä. Johtopäätöksenä voitaisiin todeta, että strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakkointia toteutetaan tulevaisuudessa tiedonkeruulla, joka on rakennettu digitaalisiin järjestelmiin. Toimintaympäristöstä saatavaa tietoa analysoidaan tekoälyä hyväksikäyttäen ja keskustellen tulevaisuuden kuvien luomisessa. Lisäksi ennakkoinnin toteuttamisessa käytetään luovia menetelmiä erilaisten näytelmien ja teatteriesitysten muodossa, tulevaisuuden visioimiseksi.

Edellä mainittujen johtopäätösten perusteella kehittämiskohteeksi nousee ennakkointiryhmän perustaminen organisaatioon. Tämän ryhmän tehtävänä on seurata ja analysoida toimintaympäristöstä nousevia ilmiöitä sekä nostaa ne esille keskusteluun johtoryhmälle. Johtoryhmän tehtäväksi jää määritellä toimenpiteet ja resurssit, jonka avulla tulevaisuuden kuvat saadaan tuotettua näytelmiksi tai teatteriesitykseksi sekä tekoälyosaamisen hankkiminen organisaatioon.

### 8.2.2 Strategista ennakkointia suunnitellessa huomioon otettavat seikat

Millaisia asioita tulisi huomioida koulutuksen strategista ennakkointia suunnitellessa? kysymykseen haettiin vastausta *mitä ja millaista koulutukseen liittyvää KPI-tietoa raportilla esitetään?* Tämän kysymyksen avulla, pyrittiin saamaan samalla näkemyksiä strategisen ennakkoinnin suunnitteluun jatkossa. KPI-mittareiden avulla johto pystyy seuraamaan, miten organisaatio on pärjännyt kriittisissä menestystekijöissä ja tarvittaessa muuttamaan toimintaansa sen mukaan. (Parmenter, 2015, s. 3, 7–8.) Mittareiden avulla johto saa myös ymmärryksen, sen hetkisestä liiketoimintatilanteesta (Valpola, 2021, s. 30)

Tuloksista kävi ilmi, että raportointitiedon saatavuutta kuvaavat tekijät painoutuivat reaaliaikaiseen raportointiin, digitaalisiin menetelmiin. Digitaalisella menetelmällä tarkoitettiin tässä kohden raportointijärjestelmää, jota voidaan seurata pääosin tietokoneella tai älylaitteilla.

Tutkimuksen vastauksista ilmeni, että Diakonia-ammattikorkeakoulussa KPI (Key Performance Indicators) -mittariston halutaan muodostuvan pääosin OKM:n määrittelemistä rahoitusmittareista, jota seurataan digitaalisin raportointivälinein. Lisäksi mittareita haluttiin seurata päivittäin ja tulosten tulisi olla saatavilla aina tarpeen vaatiessa. Seurattavissa mittareissa oli myös lueteltuna organisaation tulokseen välillisesti vaikuttavia mittareita kuten viestintään ja markkinointiin liittyviä mittareita. Näkisin, että vastauksissa painottui kuitenkin näkemys johtoryhmän tarpeesta, koska vastaajista tässä kohden 67 % edusti johtoryhmää ja 33 % hallitusta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation rahoitukseen liittyviä tekijöitä pidetään tärkeänä ja ennakkoinnissa tulisi huomioida rahoitukseen vaikuttavien tekijöiden seuranta. Lisäksi suunnittelussa tulisi huomioida toimintaympäristöstä nousevien tietojen ennakointi. Edellä mainittujen asioiden seurannassa tulisi kiinnittää huomiota tietojen ajantasaisuuteen sekä reaaliaikaiseen tietojen seurantaan digitaalisten järjestelmien avulla.

Kehitettäväksi kohteeksi nouseekin tässä kohden mittareiden uudistaminen siten, että niissä on mukana elementtejä tulosten ennustettavuudesta. Näitä ovat tuloksille asetettavat tavoitearvot, jolloin niistä saadaan muodostettua selkeät mittarit. Lisäksi raportin käyttöä tulee kehittää siten, että mittarit rakennetaan nykyiseen Power Bi raportointijärjestelmään, tasapainotetun tuloskortin mukaisesti. Tällöin saadaan käyttöön ajantasainen ja nopeasti silmäiltävä raportti organisaation tilanteesta.

### 8.2.3 Ennakointitiedon kytkeminen johdon raportointiin

Jotta voitiin vastata kysymykseen, miten koulutukseen liittyvä ennakointitieto kytketään johdon raportointiin? kartoitettiin osallistujilta PESTEL- analyysin avulla ulkoisesta toimintaympäristöstä nousevia tekijöitä, ennakkoinnin näkökulmasta. Ennakointilähteiden seuraaminen haluttiin kohdistaa Suomen hallituksen koulutuspoliittisiin linjauksiin sekä niihin liittyviin taloudellisiin tekijöihin. Sosiaalisten tekijöiden osalta haluttiin seurata koulutusten, koulutusalojen ja ammattien imagoa ja siinä erikseen mainittuna kirkon alan koulutuksen imago. Teknologiassa painottui uusien ammattien, tutkintojen ja koulutusten syntyminen sekä tekoälyn huomioiminen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta. Ympäristön osalta vastauksista nousi ympäristövastuullisuus sekä väestön keskittyminen, syrjäseutu ja liikkuminen. Lainsäädäntöön liittyvistä tekijöistä esille nousivat koulutuksiin ja kelpoisuuksiin liittyvät direktiivit niin kansallisella kuin EU – tasolla sekä koulutusjär-

jestelmän lainsäädäntö, kuten toisen asteen koulutuksen kehittäminen. Näiden tietojen seuraamisella olisikin vaikutusta uusien liiketoimintamahdollisuuksien ideoinnissa sekä asiakasymmärryksen ja heidän tarpeidensa ymmärtämisessä. Nämä asiat ovat nousseet ennakkoinnin kehittämiskohteiksi myös tutkimuksessa Ennakointi päätöksentekoketjussa. (Matikainen, 2021.)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimintaympäristön ennakointia halutaan kohdistaa asioihin, jotka liittyvät läheisesti organisaation rahoitukseen, koulutuksen ja opetuksen järjestämiseen sekä organisaation ja koulutusten imagoon. Kehittämisen kohteeksi nousee näiden tekijöiden huomioiminen tulevaisuuden skenaarioiden laadinnassa ja sitä kautta kytkeytyminen johdon raportointiin tulevaisuuskuvien avulla. Toimintana tämä tarkoittaa PESTEL-analyysissä nousseiden ennakointitietojen sekä niistä syntyvien skenaarioiden kytkeminen tasapainotettuun mittaristoon. Tuloksista voidaan esittää kootusti seuraavat huomiot, taulukon yksi mukaisesti.

| Nykytilanne         | Johtopäätökset   | Perustelut   |
|---------------------|--|--|
| Ennakoinnin lähteet | Strategista ennakointia ei ole viety toimintaan sen edellyttämällä tavalla   | Lähteiden käyttö painottunut sisäiseen keskusteluun sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten raporttien tunnuslukujen seuraamisen muodossa.   |
| Toteuttaminen       | Ennakoinnin toteuttaminen on ollut operatiivisen johtamisen ja taktisen johtamisen tasolla   | Ennakointia on tehty päivittäin ja kuukausittain. Painoalueena on ollut strategian toteutus ja seuranta  |
| Kypsyystaso         | Ennakoinnin kypsyystaso on pääosin tasolla kaksi, vaikka ennakointi on ollut yhtenä osana strategiatyöskentelyssä  | Ennakoinnin taso kolme ollut yksittäisenä tapauksena Oma osaaminen kyseenalaistettiin trendien tunnistamisessa ja sen merkityksen ymmärtämisessä. Pohdittiin, kytkeätkö ennakointitulokset strategiaan sen toteuttamisen vaiheessa   |
| Tulevaisuus         | Johtopäätökset   | Perustelut   |
| Ennakoinnin lähteet | Organisaation rahoitukseen liittyviä tekijöitä pidetään tärkeänä ja ennakkoinnissa tulisi huomioida rahoituksen vaikuttavien tekijöiden seuranta   | Ennakointia halutaan kohdistaa asioihin, jotka liittyvät organisaation rahoitukseen, koulutuksen ja opetuksen järjestämiseen sekä organisaation ja koulutusten imagoon   |
| Toteuttaminen       | Strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan tulevaisuudessa tiedonkeruulla, joka on rakennettu digitaalisiin järjestelmiin. Tietoa analysoidaan tekoälyä hyväksikäyttäen ja keskustellen tulevaisuuden kuvien luomisessa. Ennakoinnin toteuttamisessa käytetään luovia menetelmiä erilaisten näytelmien ja teatteriesitysten muodossa tulevaisuuden visioimiseksi. | Tietoja haluttava seurata reaaliaikaisesti digitaalisten järjestelmien avulla.<br><br>Ennakointitietoja halutaan louhia tekoälyn avulla ja keskustelua pidettiin tärkeänä.<br><br>Ennakointilähteistä rakennetut skenaariot haluttiin ottaa yhteiseen keskusteluun tulevaisuuden visioimiseksi teatteriesitysten ja näytelmien muodossa. |
| Kypsyystaso         | Kypsyystaso halutaan nostaa tasolle kolme.   | Ennakoinnin kehittämisessä säännöllisyyttä, mallia ja prosessia pidettiin tärkeänä.  |

Taulukko 1 Johtopäätösten ja perustelujen koonti tutkimustuloksista.

## 9 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelman tavoitteena on, edistää tutkimuksessa esiin nousseita kehittämiskohteita strategisen ennakkoinnin nostamiseksi koulutuksen tulosalueella. Kehittämissuunnitelman avulla tehtyjen muutosten myötä uusi toimintatapa voidaan jalkauttaa jatkossa koko organisaation toimintaan. Kehittämiskohteiksi nousi kolme kokonaisuutta. Näitä ovat 1) strategisen ennakkoinnin vieminen organisaation toimintaan sen edellyttämällä tavalla, 2) strategisen ennakkoinnin merkityksen kirkastaminen ja strategisen ennakkoinnin käyttöönotto, sekä 3) suorituskykymittariston uudistaminen.

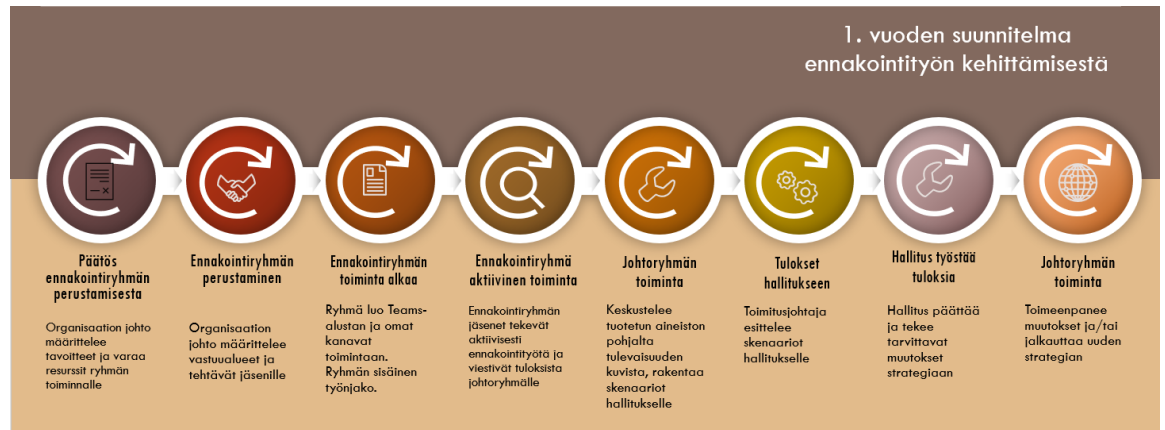
Ensimmäiseksi kuvaan toimenpiteitä strategisen ennakkoinnin viemiseksi toimintaan. Tämän jälkeen kuvaan toimenpiteet strategisen ennakkoinnin systematisointiin, rakentamalla ennakkointimallin ja prosessin johtoryhmätyöskentelyyn sekä kolmantena suorituskykymittareiden uudistamisen ennakoivilla elementeillä.

### 9.1 Kehittämiskohde yksi

Strategisen ennakkoinnin vieminen toimintaan sen edellyttämällä tavalla. Tämä tarkoittaa ennakkoinnin lähteiden käytössä painopisteen muuttamista ulkoisen toimintaympäristön muutosten seurantaan ja analysointiin. Toimintana tämä tarkoittaa 1) Työajan resursoimista ennakkointityöhön 2) Ennakointiryhmän perustamista organisaatioon. Ryhmän tehtävänä on seurata ja analysoida toimintaympäristöstä nousevia ilmiöitä sekä nostaa ne esille keskusteluun johtoryhmälle. 3) Toimintaympäristön ennakkointia halutaan kohdistaa asioihin, jotka liittyvät organisaation rahoitukseen, koulutuksen ja opetuksen järjestämiseen sekä organisaation ja koulutusten imagoon. Kehittämisen kohteeksi nousee näiden tekijöiden huomioiminen tulevaisuuden skenaarioiden laadinnassa ja sitä kautta kytkeytyminen johdon raportointiin tulevaisuuskuvien avulla. 4) Tulevaisuuden kuvat tuotetaan näytelmiksi tai teatteriesitykseksi. Johtoryhmän tehtävänä on tuottaa käsikirjoitus näytelmäksi ja delegoida toteuttaminen.

Ennakointityön tulisi olla systemaattista ja jatkuvaa toimintaa koko organisaatiossa. Tällä hetkellä ennakkointitoiminta on lähinnä reagoivaa toimintaa, eikä sitä ole kuvattu selkeästi missään prosessissa muulla tavoin kuin ”toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset” -termillä. Systemaattisuutta kehittämällä ennakkointityöstä tulisi selkeä kokonaisuus. Strategisen ennakkoinnin kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja olen kuvannut sen tässä kehittämistyössä kahden vuoden

mittaiseksi prosessiksi. Kahden vuoden jälkeen ennakoitointoiminta on saatu testattua ja luotua sellainen malli, jota voidaan viedä eteenpäin pienemmillä muutoksilla. Prosessin vaiheisiin liittyy omia alaprosesseja, josta kuvataan tässä työssä ainoastaan johtoryhmän alaprosessi. Ensimmäisen vuoden kehittämistä on esitetty kuvassa 39, jonka jälkeen kuvataan auki prosessin vaiheiden sisällöt.



Kuva 40 Strategisen ennakoinnin kehittäminen ensimmäinen vuosi

Ennakoinnin systematisointi aloitetaan tekemällä organisaatiossa päätös ennakoitintyön perustamisesta. Johtoryhmän tulee määrittellä ryhmälle tavoitteet ja varata resurssit ryhmän toiminnalle. Johtoryhmän tehtävänä on myös määrittellä ennakoinnin vastualueet ja -tehtävät sekä tiedottaa tästä operatiivisen tason johtoa, mikäli se ei kuulu johtoryhmän jäsenen toimenkuvaan.

Ennakoitintyössä on edustettuna henkilöitä eri henkilöstöryhmistä, jotta ennakoitintyö on laaja-alaista ja koko organisaation läpileikkaavaa toimintaa. Ennakoitintyön toiminta jakaantuu koulutusalaakohtaisesti ja toiminnan alkaessa ryhmä valitsee keskuudestaan vastuuhenkilön. Ennakoitintyö rakentaa oman Teams-alustan, jossa on koulutusalaakohtaisesti omat kanavat toimintaan. Teams-alustalle pääsy on organisaation koko henkilöstöllä, jotta ennakoitintieto on kaikilla käytössä.

Ennakoitintyön tehtävänä on seurata tutkimuksessa PESTEL- analyysin avulla esiin nousseita teemoja sekä analysoida toimintaympäristön muutoksia ennakoitintiedon pohjalta. Seurattavat kohteet jaetaan vastuualueisiin, jotta seurannassa ei tehdä päällekkäistä työtä. Merkityksellisiä lähteitä louhitaan osittain tekoälyä hyödyntäen sekä omaa ammattialaa seuraamalla. Lähteisiin viitataan käytännössä linkin avulla, joka lisätään omalle Teams-kanavalle. Linkin tarkoituksena on, että muutkin voivat tutustua nopeasti ennakoinnin tietosisältöihin. Tärkeintä kuitenkin on, että relevantista lähteestä tehdään lyhyt tiivistelmä keskeisistä asioista. Tiivistelmän avulla kaikkien ei

tarvitse perehtyä suureen määrään aineistoa ja näin tehostetaan ajan käyttöä muun muassa keskustellessa johtoryhmän kanssa.

Ennakointiryhmän tuloksista keskustellaan johtoryhmän ja ennakointiryhmän yhteisissä kokouksissa 1–2 kertaa vuodessa. Tämän jälkeen johtoryhmän tehtävänä on rakentaa keskustelun pohjalta skenaariot hallitukselle. Toimitusjohtaja esittelee skenaariot hallitukselle ja hallituksen tehtävänä on päättää sekä tehdä tarvittavat päivitykset strategiaan skenaarioiden pohjalta. Lopuksi johtoryhmä toimeenpanee mahdolliset muutokset strategian osalta tai jalkauttaa uuden strategian. Tämän jälkeen käynnistyy seuraavan vuoden prosessi kuvan 40 mukaisesti.



Kuva 41 Strategisen ennakkoinnin kehittäminen toinen vuosi

Ensimmäisen vuoden jälkeen ennakointiryhmä jatkaa toimintaa. Toimintavuosi aloitetaan kokouksella, jossa tarkastellaan edellisen vuoden toimintaa ja siitä syntyneitä mahdollisia kehittämisen kohteita. Ryhmä tekee mahdolliset muutokset toimintaan. Johtoryhmä jatkaa myös toimintaa ja arvioi, onko ennakointiryhmän tuottamilla aineistoilla ollut merkitystä strategisen ennakkoinnin eteenpäin viemisessä sekä tekevät omat johtopäätökset toiminnan kehittämiseksi. Tämän jälkeen johtoryhmä viestii tarvittavat muutokset ennakointiryhmälle.

Ennakointiryhmä jatkaa ennakointitoimintaa ja kehittää samalla toimintaa johtoryhmän antamien kehitysesitysten pohjalta sekä tuottaa uutta tietoa skenaarioiden päivittämiseksi. Tämän jälkeen ennakointiryhmä ja johtoryhmä kokoontuvat keskustelemaan tulevaisuuden näkymistä skenaarioiden rakentamiseksi.

Johtoryhmä päivittää edellisenä vuonna tekemänsä skenaariot uusien aineistojen pohjalta ja rakentaa ensimmäisen tulevaisuuden käsikirjoituksen, joka koostuu erilaisista pienimuotoisista tarinoista. Seuraavaksi johtoryhmä delegoi valitsemilleen henkilöille eli antaa tehtäväksi suunnitella ja toteuttaa näytelmän sekä järjestää ensi-illan käsikirjoituksen pohjalta. Ensi-iltaan on kutsuttuna

hallituksen edustajat. Lisäksi hallitukselle toimitetaan käsikirjoitus seuraavaa strategian päivitystä varten. Mahdollisten muutosten jälkeen johtoryhmän tehtävänä on jalkauttaa henkilöstölle tarkennettu strategia toimenpiteineen. Tällä tavoin prosessi etenee ja kehittyy vuosittain. Tämän ennakoitumallin avulla voidaan kiinnittää huomiota ulkoisten ennakoitilähteiden laajamittaisempaan käyttöön organisaation strategisessa johdossa ja se jäsentää ennakoititoimintaa systemaattisempaan suuntaan.

Seuraava kehittämisen kohde syventää strategisen ennakkoinnin kehittämistä ja on keskittynyt johtoryhmän työskentelyyn.

## 9.2 Kehittämiskohde kaksi

Toisen kehittämiskohteen tarkoituksena on strategisen ennakkoinnin merkityksen kirkastaminen ja strategisen ennakkoinnin käyttöönotto. Kohteeksi nousee edellisessä luvussa esitetyn kehittämiskohteen yksi hyödyntäminen sekä johtoryhmälle rakennettava oma prosessi skenaariotyöskentelyyn. Prosessin tarkoituksena on saada strateginen ennakointi systemaattiseksi toiminnaksi ja pääosaan johtoryhmän työskentelyssä. Kehittämällä tavoitellaan kypsyytason nostamista ensin tasolle kolme ja kolmostason vakiinnuttua tehdään toimenpiteitä pyrkien tasolle neljä.

Tässä prosessissa ei rakenneta uutta visiota, eikä missiota. Prosessissa lähdetään liikkeelle käytössä olevasta strategiasta, jota päivitetään ja pidetään yllä strategisen ennakkoinnin avulla. Tämä valinta perustuu siihen, että nykyinen visio ja missio on vielä toiminnan kannalta uusi ja relevantti. Toimintaympäristön muuttuessa selkeästi, prosessiin voidaan lisätä myöhemmin vision ja mission laatiminen. Kuvassa 41 on esitettyä johtoryhmän työskentelyn ensimmäisen vuoden prosessi ennakoitumallissa. Tämän jälkeen kuvataan auki prosessin vaiheiden sisällöt.



Kuva 42 Johtoryhmän työskentely ennakoitimallassa ensimmäinen vuosi.

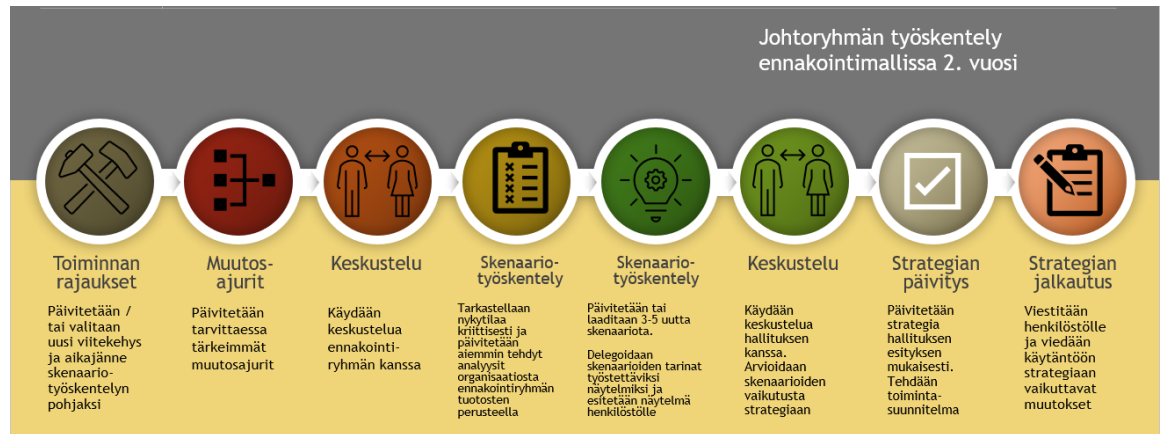
Skenaariotyöskentelyn ensimmäinen vaihe sisältää viitekehysten valinnan eli tarkastellaanko pelkästään omaa toimialaa vai otetaanko mukaan lähinnä omaan toimintaan vaikuttava toimiala. Tarkastelun kohteena voi olla myös koko yhteiskunnassa tapahtuva kehitys, joilla on merkitystä organisaation toimintaan. Lisäksi tässä vaiheessa tulee päättää millä aikajänteellä edellä mainittuja asioita tarkastellaan, esimerkiksi tarkastellaanko strategiakautta vai visiokautta.

Seuraavassa vaiheessa etsitään ja valitaan tärkeimmät muutosajurit sekä arvioidaan organisaation nykytilanne aikaisemmin tehtyjen analyysien pohjalta. Muutosajureiden valinnassa voidaan hyödyntää tutkimuksessa tehdyn PESTEL-analyysin tuloksia. Seuraavaksi johtoryhmä käy keskustelua ennakoitituloksista ennakoitiryhmän kanssa ja johtoryhmä tarkastelee organisaation nykytilaa kriittisesti sekä päivittää organisaatiossa aiemmin tehdyt analyysit.

Seuraavassa prosessin vaiheessa aloitetaan laatimaan kolmesta viiteen (3–5) skenaariota. Vuorisen (2013, s. 114) mukaan suositellaan tehtäväksi kymmenen vaihtoehtoista miniskenaariota, joista valitaan parhaat vaihtoehdot täydennettäväksi ja työstettäväksi tarinoiksi. Skenaarioiden valmistuttua, ne esitellään hallituksessa. Tämän jälkeen hallitus ja johtoryhmä arvioi sekä keskustelee yhteisessä strategiapäivässä skenaarioiden vaikutuksesta strategiaan. Keskustelujen pohjalta hallitus tekee päätöksen strategian päivittämisestä tai uudistamisesta. Tämän seurauksena johtoryhmä päivittää strategiaa hallituksen esityksen mukaisesti.

Strategiapäivän tarkoituksena on peilata ennakoitituloksia sen hetkiseen strategiaan ja päivittää tai uudistaa strategiaa tarpeen mukaan. Ensimmäisen vuoden raportoinnin jälkeen tarkistetaan, millaisia tulevaisuuden kuvia skenaarioista on syntynyt. Esimerkiksi ovatko kuvaukset olleet tarpeeksi selkeitä ja pitäisikö niihin tehdä muutoksia sekä onko niillä ollut vaikutusta strategisen johdon työskentelyyn. Tämän jälkeen johtoryhmä ja hallitus tekevät parannusehdotuksia seuraavan vuoden toimintaan. Toiminnan vakiintuessa toisena toimintavuotena skenaarioista rakennetaan näytelmä, jossa on joukko tarinoita mahdollisista tulevaisuuksista. Näytelmää esitetään henkilöstön kehittämispäivillä ja näin saadaan mahdollistettua koko organisaation henkilöstön osallistuminen visiointityöhön.

Seuraavassa vaiheessa johtoryhmä viestii henkilöstölle strategian päivityksestä ja tekee toimintasuunnitelman strategian eteenpäinviemiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisten uusien OKR-tiimien perustamisen tai olemassa olevan OKR-tiimin osaohjelman näkökulman laajentamisen. Kuvassa 42 on esitettyä johtoryhmän työskentelyn toisen vuoden prosessi ennakoitimallassa, jonka jälkeen kuvataan auki prosessin vaiheiden sisällöt.



Kuva 43 Johtoryhmän työskentely ennakointimallissa toinen vuosi.

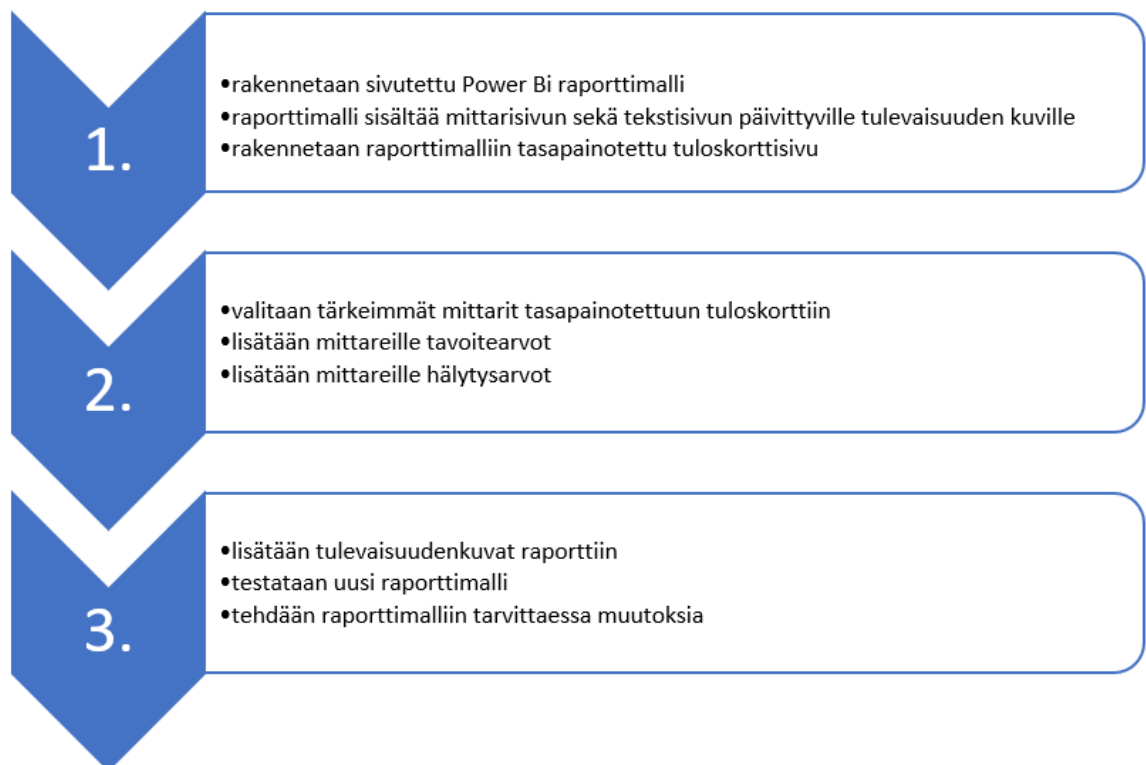
Toisen vuoden prosessi aloitetaan ensimmäiseksi viitekehysten ja aikajänten määrittämisellä. Tässä kohden voidaan valita kokonaan uusi näkökulma tai päivittää tiedot. Seuraavassa vaiheessa päivitetään tai tarkennetaan skenaarioiden muutosajureita tilannekohtaisesti. Kolmannessa vaiheessa käydään keskustelua ennakointiryhmän tuotoksista ja palataan tarkastelemaan organisaation nykytilaa. Nykytilan tarkastelun yhteydessä päivitetään analyysit ennakointiryhmän tuotosten perusteella. Neljännessä vaiheessa päivitetään 3–5 skenaariotarinaa ja delegoidaan tarinoiden työstäminen näytelmiksi. Näytelmä esitetään kehittämispäivillä, johon on kutsuttu mukaan hallituksen edustajat. Kehittämispäivillä käydään keskustelua näytelmästä henkilöstön kanssa. Tällä tavoin organisaatio saa uusia näkökulmia ennakointityöhön.

Viidennessä vaiheessa johtoryhmä keskustelee hallituksen kanssa yhteisessä strategiapäivässä. Strategiapäivän aikana arvioidaan uusien skenaarioiden vaikutuksista strategiaan. Keskustelusta rakentuneiden näkökulmien perusteella päivitetään strategiaa hallituksen esityksen mukaisesti ja tehdään tarvittavat muutokset toimintasuunnitelmaan. Viimeisessä vaiheessa viestitään henkilöstölle strategiaan tehdyt muutokset sekä viedään ne käytäntöön. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisten uusien OKR-timien perustamisen tai olemassa olevien OKR-timien osaohjelmien näkökulmien laajentamisen. Seuraavana vuonna prosessi alkaa uudestaan alusta.

### 9.3 Kehittämiskohde kolme

Kolmanteen kehittämisen kohteeseen liittyy mittareiden uudistaminen siten, että niissä on mukana elementtejä tulosten ennustettavuudesta. Uudistuksessa tulee huomioida muun muassa tu-

loksille asetettavat tavoitearvot, jolloin niistä saadaan muodostettua selkeät mittarit. Lisäksi raportin ulkomuotoa tulee kehittää nopeasti silmälliseksi kokonaisuudeksi. Tämä tapahtuu rakentamalla mittarit nykyiseen Power Bi raportointijärjestelmään, tasapainotetun tuloskortin mukaisesti. Näiden toimenpiteiden avulla saadaan käyttöön ajantasainen ja nopeasti silmällinen raportti organisaation tilanteesta. Raporttimallin rakentamisessa tulee huomioida raportin sivutus, jotta tulevaisuuden kuvat saadaan linkitettyä raporttiin omalle sivulle. Kuvassa 43 on esitetty prosessina raportoinnin kehittäminen ennakoivilla elementeillä sekä tulevaisuuden kuvilla.



Kuva 44 Raportoinnin kehittämisen prosessi.

Raportoinnin kehittäminen alkaa vaiheesta yksi, jossa rakennetaan sivutettu Power Bi raporttimalli. Raporttimalliin tulee sisältyä mittarisivu, jossa on vuorokausittain päivittyvä tieto organisaation KPI-tuloksista. Mittarisivu on rakennettu kuvaamaan tasapainotettua tuloskorttia eli se on jaettu neljään eri lohkoon. OKR – mallin liikennevalomuotoiset mittarit muutetaan kuvaamaan nopeusmittaria. Samoin KPI-mittareiden tuloksiin liitettävien tavoitteiden avulla muutetaan myös kuvaamaan nopeusmittaria. Tämän muutoksen avulla saadaan yhdenmukainen mittaristo kuvaamaan sekä suorituskykyä että strategian etenemistä. Visualisoinnissa käytetään Diakonia-ammattikorkeakoulun brändin mukaisia värejä. Mittarisivu voisi olla visuaalisesti esimerkiksi kuvan 44 mukainen.

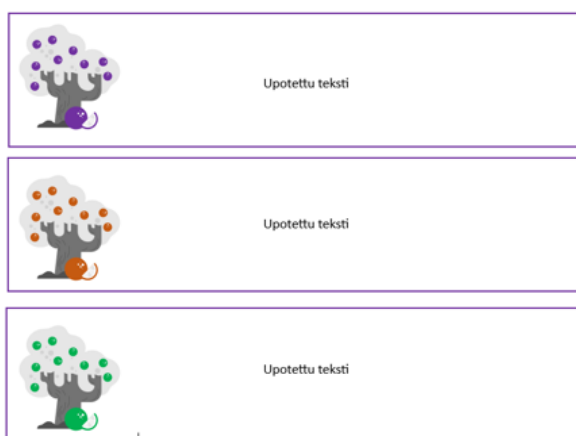
# Diak



Kuva 45 Esimerkki mittarisivusta

Toinen sivu muodostuu tekstisivusta. Tekstisivulle voidaan päivittää skenaarioista muodostuvat tulevaisuuden kuvat lyhyinä tarinoina. Päivittäminen tapahtuu kerran vuodessa syöttämällä tietoja suoraan upotettuina tietojoukkoina. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia, voidaan skenaarioita päivittää useamminkin. Tekstisivu voisi olla visuaalisesti kuvan 45 kaltaisen.

# Diak



Kuva 46 Esimerkki tekstisivusta

Toisessa vaiheessa valitaan organisaation kannalta keskeiset suorituskykymittarit ja seurattavat strategiset kohteet. Suorituskykymittareille määritellään tavoitearvot ja hälytysarvot. Määrittämällä tavoitearvot saadaan käyttöön lyhyen ajan ennusteet sekä hälytysarvojen määrittelyllä voidaan puuttua ajoissa toiminnan tehostamiseen. Tämän lisäksi tulee vielä miettiä toimenpiteet, joihin ryhdytään tulosten mennessä hälytysarvolle.

Kolmannessa vaiheessa lisätään raportille mukaan tarinat tulevaisuuden kuvista. Tulevaisuuden kuvat toteutetaan johtoryhmän tuottamien skenaarioiden avulla. Näiden pohjana ovat ennakoitiryhmän tuotokset. Skenaariot liitetään tasapainotettuun mittaristoon kuvan 45 mukaisesti ja siinä huomioidaan talouden näkökulmasta esimerkiksi taloudellisia ja poliittisia tekijöitä, joita on rakennettu osviittatyökalua ja ennakointitietoja hyödyntäen. Osviitta-työkalussa on huomioitu muun muassa koulutusten yksikköhinta ja inflaatio sekä rahoitusindikaattoreihin liittyviä tekijöitä, joita kuvataan johdannossa.

Asiakkuuksien näkökulmaan liittyviä skenaarioita voidaan rakentaa mediaseurannan avulla. Esimerkiksi nostamalla esiin toimintaympäristöstä- ja sosiaalisista tekijöistä nousseita ilmiöitä. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta skenaarioita voidaan rakentaa esimerkiksi poliittisten- ja teknologisten tekijöiden kautta. Näitä voivat olla esimerkiksi tekoälyn ja koneoppimisen lisääntymisen myötä esille nousevat tarpeet uusista ammanteista ja osaamistarpeista.

Prosessien näkökulmasta skenaarioita voidaan rakentaa esimerkiksi oppimisanalytiikan avulla. Näihin skenaarioihin liittyy esimerkiksi valmistuvien tutkintojen ja opintojen etenemisen ennakointi. Prosessinäkökulman skenaarioihin vaikuttavat lainsäädännölliset- ja taloudelliset tekijät kuten koulutukseen liittyvät erilaiset valmistelut ja päätökset sekä opintososiaaliset edut.

## 10 Pohdinta

### 10.1 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista ja toteuttamisesta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, miten 1) miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakkointia toteutetaan tulevaisuudessa, 2) millaisia asioita tulisi huomioida koulutuksen strategista ennakkointia suunnitellessa ja 3) miten koulutukseen liittyvä ennakkointitieto kytetään johdon raportointiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös, miten koulutuksen ennakkointia toteutetaan organisaation strategisessa johdossa (johtoryhmässä ja hallituksessa) tällä hetkellä? ja mikä on tämän hetkinen ennakkoinnin kypsyystaso Diakonia-ammattikorkeakoulussa? sekä millaisia koulutuksen ennakkointitiedon tarpeita strategisella johdolla on tällä hetkellä? ja missä muodossa koulutuksen ennakkointitietoa tulevaisuudessa tarvitaan päätöksenteon tueksi?

Mielestäni aiheen valinta oli onnistunut ja se oli tärkeä sekä ajankohtainen työelämän edustajalle. Strategista ennakkointia ja ennakkointiosaamista tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän kilpailukyvyyn ylläpitämisessä, koska organisaatioissa ennakkointiin liittyy epävarmojen ilmiöiden tasapainoilua itsestäänselvyyksien ja epäuskottavuuksien välillä. Tämän vuoksi tulevaisuustiedon hyödyntäminen vaatii organisaatioiden toimijoilta uskallusta ottaa erilaiset mahdollisuudet huomioon. (Ahvenharju ym., 2020.) Mielestäni myös henkilön oma mielikuvitus ja ajatusmallit vaikuttavat siihen millaisia tuloksia ennakkoinnilla saavutetaan.

Strateginen johtaminen ja ennakkointi oli aiheena mielenkiintoinen, mutta myös todella laaja. Tämän vuoksi aiheen rajaamisesta tuli tärkeä tekijä opinnäytetyön etenemisen kannalta. Yllätyin kuinka monella tasolla ja monesta näkökulmasta ennakkointia voidaan toteuttaa. Tämän vuoksi uskon, että se tuo lisää haastavuutta organisaatioiden ennakkointitoimintaan. Haastavuutta lisää myös se, että ennakkointiin saatetaan mieltää organisaatioissa helposti ennusteen tekeminen, jolla tavoitellaan lyhyen ajanjakson näkemyksiä organisaation toiminnasta. Lyhyellä ajanjaksolla tarkoitan tässä 3–5- vuoden aikasykliä. Strategisen ennakkoinnin ja ennusteen tekemisen välinen ero tuli esille myös tutkimuksessa, kysyttäessä ennakkoinnin tasoja suhteessa käytettyihin ennakkoinnin lähteisiin.

Ahvenharjun ym. (2020) mukaan strategisen ennakkoinnin haasteellisuuteen vaikuttaa myös se, että ennakoidaan hyvin tunnettuja tekijöitä eikä uusia ilmiöitä oteta riittävän vakavasti. Tämä

saattaakin johtaa siihen, että organisaatiossa ei muuteta toimintatapoja riittävällä tasolla kilpailukyvyyn nostamiseksi. Mielestäni tämä nousi esille myös tutkimuksessa, kysyttäessä mistä raportti on luettavissa tulevaisuudessa. Tuloksista ilmeni sellaisia tekijöitä, jotka ovat jo käytössä tai niiden käyttö vaatii osittain oman toiminnan muuttamisen. Esimerkiksi raportin lukemista älykellosta tukee jo nykyteknologia.

Korkeakouluissa myös muuttuva toimintaympäristö kuten ikäluokkien pieneneminen ja neljän vuoden välein muuttuvat rahoitusperusteet haastavat strategisen johtamisen ja siihen liittyvän ennakkoinnin. Tämä vaatisikin heikkojen signaalien huomioimisen jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkiksi tällä hetkellä voisi miettiä nostaako opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen strategia rahoituksen painoarvoa seuraavassa neljänvuoden rahoitusmallissa tai esimerkiksi millaisia päätöksiä ja painotuksia koulutuksen osalta uusi hallitus tekee.

Tutkimuksessa selvitettiin ensimmäisenä ennakkoinnin nykytilaa organisaatiossa. Nykytilanteen alkukartoitus oli tärkeä osa mietittäessä ennakkointiin liittyviä kehittämistarpeita. Tuloksista kävi ilmi, että ennakkoinnin perusajatus ymmärrettiin hyvin, mutta ennakkoinnin lähteet olivat painotuneet kuitenkin sisäiseen keskusteluun sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten raporttien sekä tunnuslukujen seuraamisen muodossa. Tämä viittaisi siihen, että strategista ennakkointia ei ole viety toimintaan sen edellyttämällä tavalla, lukuun ottamatta yksittäisiä tapauksia. Malmelin (2022b) mukaan strateginen ennakkointi ei ole tulevaisuuden ennustamista vaan sen avulla tutkitaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuskuvia. Lisäksi hän toteaa, että tulevaisuustieto konkretisoituu usein ”kiva tietää” – sisältöisinä raporteina, joissa on suurpiirteistä trendien luonnehdintaa ja megatrendien kuvailua. Hänen mukaansa, niillä ei ole yleensä vaikutusta organisaation strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon.

Tulosten perusteella ilmeni myös, että organisaatiossa käytetään ennakkoinnin toteuttamisessa suurimmaksi osaksi strategisen tason tai visionäärisen tason ennakkointia. Keskeiset ennakkointia vaativat päätöksentekotehtävät olivat 1) strategian suunnittelu, toteutus ja seuranta 2) tulevaisuuden tunnistaminen ja osaamistarpeet sekä 3) muutoksiin reagointi ja parempi päätöksenteko. Lisäksi strategiseen ennakkointiin käytettiin aikaa viikoittain tai kuukausittain. Tämä antaa sellaisen kuvan, että strategian suunnitteluun tai sen päivittämiseen käytetään työaikaa viikoittain tai kuukausittain. Vaihtoehtona on, että vastaajat olivat antaneet ristiriitaista tietoa ja kysymyksen kohdalla on vastattu eri johtamistasoon esimerkiksi operatiiviseen johtamiseen liittyvää ennakkointia. Tässä kohden lisäkysymys käytetyistä ennakkoinnin menetelmistä olisi antanut selkeämman kuvan strategisen ennakkoinnin toteuttamisesta. Näin strategisen ennakkoinnin toimintaa olisi voinut arvioida tarkemmin.

Ennakoinnin kypsyystasoa kysyttäessä vastauksista ilmeni, että ennakkoinnin kypsyystaso on pääosin tasolla kolme, joka kuvaa Leino-Haltia ym. (2021) mukaan sitä, että ennakkointia tehdään huolellisesti ja se on yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä. Lisäksi tasossa kolme ennakkointitoiminnan tuotokset kytketään osaksi strategiaprosessia. Tuloksista ilmeni kuitenkin, että ennakkoinnin taso vaihtelee organisaatioissa toiminnoittain ja vastauksissa pohdittiin, onko ennakkoinnin taso kolme ollut yksittäisenä tapauksena nimenomaan kampusratkaisun valmistelussa mukana. Lisäksi vastauksissa kyseenalaistettiin oma osaaminen trendien tunnistamisessa ja sen merkityksen ymmärtämisessä sekä näiden tulosten kytkemisessä strategiaan toteuttamisen vaiheessa. Mielestäni osallistujien määrittelyssä ennakkoinnin kypsyystason kolmanteen luokkaan saattoi korostua organisaation uuden strategian suuri päivitystyö, joka on tällä hetkellä vielä osittain toteuttamisvaiheessa.

Malmelin (2022a) mukaan organisaatioissa tulisi tehdä systemaattista tulevaisuuden ennakkointia toiminnan kehittämisessä. Systemaattisen ennakkointitoiminnan kehittäminen nousi myös tuloksissa esille kysyttäessä, miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakkointia toteutetaan tulevaisuudessa? vastauksista ilmeni, että ennakkoinnin säännöllisyyttä, mallia ja prosessia pidettiin tärkeänä. Tämän vuoksi nostin kehittämiskohteeksi systemaattisen ennakkoinnin kehittämisen.

Systemaattisen ennakkoinnin hyötynä on Malmelin (2022a) mukaan, että sen avulla organisaatio kykenee ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia ja murroksia syvällisemmin ja monipuolisemmin. Yhtenä esimerkkinä hän nostaa heikkojen signaalien ennakkoinnin, joka auttaa organisaation johtoa kyseenalaistamaan nykyisiä strategisia oletuksia ja periaatteita sekä luomaan näkemystä organisaation tulevaisuuden suunnasta. Ennakoinnin hyödyntämiseksi Malmelin (2022a) suosittelee organisaatioiden panostavan sellaisten rakenteiden ja kulttuurin luomiseen, joka tukee työyhteisön jäseniä tulevaisuustiedon luomisessa ja hyödyntämisessä osana jokapäiväistä työtä. Myös Leino-Haltia ym. (2021) esittää näkemyksissään yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohdeksi suomalaisissa organisaatioissa ennakkointitoiminnan organisoinnin sekä roolien ja vastuiden selkeyttämisen. Malmelin (2022a) sekä Leino-Haltia ym. (2021) ajatusten perusteella minulle syntyi vahva mielikuva kohdistaa systemaattisen ennakkoinnin kehittäminen, organisaation oman ennakkointimallin ja prosessin rakentamisen avulla.

Tulevaisuuteen liittyviä asioita selvitettiin Kirje tulevaisuudesta -tehtävän ja työpajan avulla. Tehtävän ja työpajan kysymyksiä peilattiin myös strategisen johtamisen ja ennakkointitiedon hallintaprosessin vaiheisiin.

Strategisen johtamisen ja ennakoitiedon hallintaprosessissa (jatkossa pelkistetty ilmaus hallintaprosessi) ensimmäinen vaihe sisältää tietotarpeiden tunnistamisen. Tähän kysymykseen haettiin vastausta kirjeessä, *mitä ja millaista koulutukseen liittyvää KPI tietoa raportilla esitetään?* Tämän kysymyksen avulla pyrin saamaan näkemyksiä strategisen ennakkoinnin suunnitteluun jatkossa. KPI-mittareiden avulla johto pystyy seuraamaan, miten organisaatio on pärjännyt kriittisissä menestystekijöissä ja tarvittaessa muuttamaan toimintaansa. (Parmenter, 2015, s. 3, 7–8.) Lisäksi mittareiden avulla johto saa ymmärryksen sen hetkisestä liiketoimintatilanteesta (Valpola, 2021, s. 30)

Tutkimuksen vastauksista ilmeni, että Diakonia-ammattikorkeakoulussa KPI (Key Performance Indicators) -mittariston haluttiin muodostuvan pääosin OKM:n määrittelemistä rahoitusmittareista, jota seurattaisiin digitaalisin raportointivälinein. Tuloksista ilmeni myös, että mittareita haluttiin seurata päivittäin ja tulosten tulisi olla saatavilla aina tarpeen vaatiessa. Seurattavissa mittareissa oli lueteltuna myös organisaation tulokseen välillisesti vaikuttavia mittareita kuten viestintään ja markkinointiin liittyviä mittareita. Mielestäni vastauksissa painottui näkemys johtoryhmän tarpeesta seurata suorituskykyä, koska vastaajista tässä kohden 67 % edusti johtoryhmää ja 33 % hallitusta.

Ajattelen, että mittaristoon liittyvän kysymyksen asettelu ei ollut täysin onnistunut. Kysymyksessä olisi pitänyt jättää pois määritelmä mittarin indikaattorista, jotta mahdollisesti strategian seurantaan liittyviä asioita olisi tullut vastauksissa ilmi. Erilaisella kysymyksenasettelulla organisaation strategian seuranta ja siihen liittyvät mittarit olisivat saattaneet nousta esiin. Esimerkiksi Parmenter (2015, s. 3.) mukaan tulosindikaattorit KRS (Key Result Indicators) antavat johdolle ja hallitukselle yleisen yhteenvedon organisaation toiminnasta muun muassa kuten kulkeeko organisaatio oikeaan suuntaan ja oikealla nopeudella. Se antaa johdolle ja hallitukselle yleiskuvan strategian etenemisestä.

Hallintaprosessin toiseen vaiheeseen liittyy tiedon saatavuus ja määrittely sekä kolmanteen vaiheeseen tietojärjestelmät. Tutkimuksen vastauksista ilmeni, että strategisessa ennakkoinnissa painottui tekoälyn hyväksikäyttöön lähteiden louhinnassa, mutta keskustelua tulevaisuudesta pidettiin tärkeänä. Tekoälyn hyväksikäyttö onkin noussut puheenaiheeksi viimepäivinä mediassa ja uskon, että sen käyttö tietotyössä sekä koulutuksessa tulee tulevaisuudessa nousemaan merkittävästi. Nähtäväksi jää, saadaanko organisaatioon resursoitua tekoälyosaamista sekä -sovelluksia, jotta tutkimuksessa sekä kehittämissuunnitelmassa nousseet tarpeet tekoälyn käytöstä voidaan toteuttaa. Raportointitiedon saatavuus nousi myös esille tuloksissa ja uskon, että tähän tarpeeseen pystytään vastaamaan kehittämissuunnitelmassa esitetyn aikataulun puitteissa.

Ennakkoinnin tulosten esittämistä näytelmien ja teatteriesitysten muodossa nousivat esille vastauksissa. Mielestäni tällaiset luovat menetelmät saivat aikaan haluttua keskustelua koko organisaation sisällä. Vastauksista kävi ilmi myös, että näytelmiä haluttaisiin esitettävän henkilöstön kehittämispäivillä. Ajattelen, että skenaarioista rakennettujen näytelmien esittäminen kehittämispäivillä, olisikin hyvin luonteva paikka niiden toteuttamiseen.

Hallintamallissa neljäs vaihe liittyy tiedon jalostamiseen, visualisointiin ja viestintään. Tähän osuuteen vastattiin kysymyksissä, jotka koskivat raportoinnin esittämistä visuaalisessa muodossa. Tuloksista ilmeni, että Diakin brändin mukaista ja visuaalisesti houkuttelevaa sekä hahmotettavaa raporttia pidettiin tärkeänä. Lisäksi raportin tulisi olla selkeä ja nopeasti silmäiltävä, josta nousee hyvin esiin reagoivia vaativat asiat. Tämä nousikin yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Mielestäni raportoinnin selkeys ja nopea silmäiltävyys on tärkeää päätöksentekoprosessissa.

Hallintamallin 2–5 vaiheen tarpeisiin Diakonia-ammattikorkeakoulussa vastataankin osittain, jo olemassa olevan data-analytiikan avulla. Sen avulla pystytään vastaamaan päätöksenteon oikea-aikaisuuteen ja nopeuteen sekä eri lähteistä saatavien tietojen yhdistelyyn ja tietojen visualisointiin. Tämän kautta mahdollistuu organisaation strategian ja suorituskyvyn seuraaminen. Tietojen yhdistelyssä organisaatiossa ei kuitenkaan vielä olla siinä vaiheessa, että tietojen yhdistely onnistuisi kaikista sisäisistä ja ulkoisista lähteistä. Tähän vaikuttaa vielä muun muassa työn alla olevat tietovaraston rakentamiseen liittyvät projektit kuten innovaatiotoiminnan, talouden sekä henkilöstöhallinnon osalta.

Hallintamallissa tiedon vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä kartoitettiin myös ulkoisesta toimintaympäristöstä ja osallistajat tekivät työpajassa PESTEL-analyysin ennakkoinnin näkökulmasta. Ennakointilähteiden seuraaminen haluttiin kohdistaa Suomen hallituksen koulutuspoliittisiin linjauksiin sekä niihin liittyviin taloudellisiin tekijöihin. Sosiaalisten tekijöiden osalta haluttiin seurata koulutusten, koulutusalojen ja ammattien imagoa ja siinä erikseen mainittuna kirkon alan koulutuksen imago. Teknologissa tekijöissä painottui uusien ammattien, tutkintojen ja koulutusten syntyminen sekä tekoälyn huomioiminen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta. Ympäristön osalta vastauksista nousi ympäristövastuullisuus sekä väestön keskittyminen, syrjäseutu ja liikkuminen. Lainsäädäntöön liittyvistä tekijöistä esille nousivat koulutuksiin ja kelpoisuuksiin liittyvät direktiivit niin kansallisella kuin EU – tasolla sekä koulutusjärjestelmän lainsäädäntö, kuten toisen asteen koulutuksen kehittäminen. Näiden tietojen seuraamisella olisikin vaikutusta uusien liiketoimintamahdollisuuden ideoinnissa, asiakasymmärryksen ja heidän tarpeidensa ymmärtämisessä. Edellä mainitut asiat ovat nousseet ennakkoinnin kehittämiskohteiksi myös tutkimuksessa Ennakointi päätöksentekoketjussa. (Matikainen 2021.)

Yhteenvedona voisi todeta, että ennakkoinnin nykytilan ja kypsyyssmallin tulokset kuvasivat hyvin tilannetta organisaatiossa. Systemaattisuuden, prosessin tai mallin olemassaolo näkyisi myös koko henkilöstön tasolla. Nyt strateginen ennakointi ei ole näkynyt millään tavalla sellaisille henkilöille, joiden työ ei ole liittynyt strategian suunnitteluun. Systemaattinen strateginen ennakointi ja sen näkyminen organisaatiossa lisäisi luottamusta henkilöstössä. Henkilöstön luottamus kohdistuisi päätöksenteon perusteisiin, joilla strategisia valintoja tehdään ja joiden pohjalta johto uudistaa toimintaa.

Korkeakouluissa seurataan tavoitteita ja tuloksia rahoitusmallin mukaisilla indikaattoreilla. Tämä näkyi myös tutkimuksen vastauksissa, jossa kartoitettiin millaisia KPI-mittareita tulevaisuuden raportointi, tulisi sisältää. Mittareita haluttiin seurata erillisestä raportointijärjestelmästä tietokoneella tai älylaitteita hyödyntäen. Tämä onkin mielestäni järkevää, sillä organisaation toiminnasta kertyy dataa monissa eri järjestelmissä. Analytiikan avulla dataa voidaan visualisoida helposti tulkittaviksi ja erilaisten tilastojen tekeminen käsin jää pois. Tämä säästää aikaa sekä nopeuttaa päätöksentekoprosessia.

Tuloksista ilmeni myös, että strategista ennakointia halutaan tehdä keskustellen ja keskustelu pohjautuu toimintaympäristöstä nousseisiin muutostarpeisiin. Tämä toimintatapa on alkanut jo näkyä organisaatiossa. Havainnoidessani kohdeorganisaation toimintaa tutkimuksen aikana, olen tullut siihen tulokseen, että tutkimuksen aihe oli merkityksellinen ja tärkeä aihe kohdeorganisaatiolle, eikä se ole ollut vain korulauseita. Aiemmin ennakointityö ei ole ollut systemaattista eikä näkyvää toimintaa kohdeorganisaatiossa. Nyt on kuitenkin havaittavissa, että aihe on nostanut ennakointiin liittyviä asioita keskusteluun organisaation sisällä. Tämä on näkynyt kevään aikana muun muassa henkilöstöinfojen teemoissa, kuten Sitran edustajan puheenvuoro 2023 megatrendeistä sekä organisaation yliopettajan näkemykset tulkkausalan megatrendeistä. Lisäksi ennakkoinnin aiheita muun muassa sosiaalialan sekä kirkonalan tulevaisuuden näkymistä on jo kalenterissa keväälle suunnitelluissa infoissa.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja kehittämistoimintaa voidaan viedä jäsentyneesti eteenpäin. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että ne eivät ole absoluuttista faktaa vaan enemmänkin organisaation toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitetilaa kuvaavaa tietoa. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät tuota korrelaatiota.

Laadullinen tutkimusmenetelmä ja toimintatutkimus yhteiskehittämismenetelmää hyödyntäen, tuki mielestäni hyvin tutkimusta. Tavoitteena oli organisaation toiminnan kehittäminen eikä yleis-

tämistä tavoiteltu. Lisäksi tutkimukseen valittujen osallistujien määrä oli rajattu strategiseen johtoon ja viisitoista (15) henkilöä, ei olisi tukenut määrälliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Tutkimuksen aikana mietin myös, että haastattelemalla henkilöitä tutkimus olisi valmistunut nopeammin, mutta vastausten sisältö olisi saattanut jäädä yksipuolisemmaksi. Jälkeenpäin ajateltuna voisin todeta tämän olleen ainoa oikea ratkaisu, vaikkakin se pitkitti tutkimuksen toteuttamista useine eri vaiheineen.

Kysymysten asettelussa haasteeksi nousi tutkimukseen osallistujien henkilöiden johtamisen kaksoisrooli, sillä suurimmalla osalla työnkuvaan liittyy strategisen johtamisen lisäksi operatiivisen johtamisen rooli. Tällaisia tekijöitä en ollut osannut huomioida etukäteen. Uskon, että tämän vuoksi vastauksista ilmeni ennakkoinnin käsitteen ja toiminnan moninaisuus. Tämä ilmeni niin nykytilan kartoitukseen kuin tulevaisuuden ennakkointiin liittyvissä kysymyksissä. Kysymysten asettelussa olisi täytyntä painottaa jokaisessa kohdissa, että aihetta tarkastellaan strategisen johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen toteuttaminen sujui aikataulussa ja siihen suunnitellut vaiheet toteutuivat hyvin. Tutkimuksessa käytännön toteutukseen valittu digitaalinen alusta helpotti niin työvaiheiden suunnittelua, toteutusta kuin vastausten analysointiakin. Alustan käyttöön liittyviä kysymyksiä ei tullut osallistujilta, joten siltäkin kannalta ratkaisu oli onnistunut. Kysymysten määrittely erilaisiin toiminnallisuuksiin onnistui mielestäni hyvin ja vastaukset saatiin siirrettyä helposti Exceliin analysoitavaksi alustalla olevan siirtotoiminnon avulla. Tällä tavoin tietojen siirrossa ei tarvinnut käyttää mitään kopiointitoimintoa ja se varmisti, että tiedon siirrossa ei jäänyt vahingossa tietoja siirtymättä. Tätä periaatetta käytettiin tehtäväosiossa yksi ja kaksi.

Ensimmäisen työpajan suunnittelu vaati miettimistä, koska en ollut koskaan pitänyt työpajaa. Ajatukset liittyivät lähinnä työpajan rakenteeseen ja sisältöön ja siihen millaiset asiat olisivat tässä kohden tärkeitä. Howspacen digitaalisen fasilitoinnin kurssi antoi kuitenkin hyviä vinkkejä, kuten millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota viestinnässä ja osallistujien mielenkiinnon ylläpitämisessä työpajan aikana. Ennakkoviestiin osallistujille, laitoinkin tiedon työpajan sisällöstä ja tavoitteista, jotta osallistuja ehtivät orientoitua työpajan tavoitteisiin. Ensimmäisen työpajan rakenne koostui osallistujien vastauksista ja niihin liittyvästä teoriasta ja tutkimuksesta. Mielestäni tämä tapa tuki hyvin niin osallistujien kuin oman ymmärryksen lisäämisessä aihepiiriä kohtaan.

Toisen työpajan suunnittelin tehtäväksi toiminnallisemmaksi, koska kyseessä oli kuitenkin tulevaisuuteen liittyvän ennakkoinnin kehittämisestä. Ajattelin, että siitä syntyisi paremmin keskustelua. Toisessa työpajassa käytössä ollut Jamboard -alusta oli hyvä tapa jäsentää PESTEL-analyysiin

liittyviä kysymyksiä, mutta jälkeensä ratkaisu tuntui huonolta. Tämä johtui siitä, että jouduin kopioimaan kuitenkin vastaukset alustalle helpottamaan niiden käsittelyä. Tietojen kopioimisen tarve nousi esille siinä vaiheessa, kun halusin muodostaa vastauksista sanapilvet visualisoimaan vastauksia. Lisäksi PESTEL -analyysi olisi pitänyt tehdä siten, että fasilitaattori ja apufasilitaattori olisi kirjannut asiat ylös keskusteluista. Nyt keskustelu jäi mielestäni vähäiseksi ja osallistujien toiminnan keskittyessä asioiden kirjaamiseen alustalle. Huomiona oli myös, että kysymykseen miten PESTEL- analyysin eri aiheet ennakoinnin osalta kytetään johdon raportointiin? vastauksia ei saatu. Vastauksen saamiseksi jokaisen aihealueen sivu olisi pitänyt jakaa kahteen osaan, jotta aihealueen kaksi eri kysymystä olisi jäsentynyt paremmin. Sen vuoksi tämä osio jäikin osittain tutkijan omien päätelmien kohteeksi.

## 10.2 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Oma asiantuntijuuteni kehittyi tutkimuksen teon aikana todella paljon niin tiedollisesti kuin taidollisestikin. Teoreettisen tiedon osalta kehittymistä tapahtui strategisen johtamisen ja ennakoinnin näkökulmasta sekä raportoinnin ja suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta. Tutkimusta suunnitellessani ajattelin, että tiedän aihepiirin asioista jo todella paljon. Mutta teorian lähtiessä rakentumaan, ymmärsin tietoni olleen perustasolla ja aihe olikin tosi laaja kokonaisuus.

Ammattikorkeakoulujen strategisen johtamisen syntyhistoria lisäsi uutta näkökulmaa koulutuksen ohjauksen ja strategian osalta ja sain siitä paremman kokonaiskäsitteen. Lisäksi osaamiseni kehittyi ennakoinnin eri ulottuvuuksista niin johtamisen kuin ennakointityönkin näkökulmasta. Esimerkiksi erilaisten työkalujen ja lähteiden käyttö suhteessa ennakoinnin tasoon herätti uusia ajatuksia koko ennakointityöstä ja sen kehittämistä.

Osaamiseni kehittyi myös suorituskyvyn mittaamisen osalta. Suorituskyvyn eri mittarit jäsensivät näkemystäni mittareiden rakentamiselle sekä lisäsivät ymmärrystä millaisia mittareita ja kenelle on järkevää rakentaa ja raportoida. Vasta näiden aiheiden käsittely ja yhdistely toivat uuden kuvakulman koko aiheen sisältöön.

Teoreettisen osaamisen lisäksi myös tutkimuksen menetelmäosaaminen kehittyi huomattavasti kaikilla osa-alueilla niin tiedonhaun kuin analysoinninkin osalta. Lisäksi toimintatutkimus menetelmän ja työpajan rakentaminen olivat minulle uusia asioita toteuttamisen tasolla. Olen ollut aikaisemmin yhteiskehittämisessä mukana pääasiassa osallistujan roolissa.

### 10.3 Jatkotutkimusaiheita

Mielestäni kohdeorganisaatiolle olisi hyödyllistä tehdä jatkotutkimus ennakointiosaamisesta. Se hyödyttäisi tässä tutkimuksessa esiin nousutta kehittämistyötä. Tutkimuksen avulla pystyttäisiin kartoittamaan ennakointiosaamisen mahdolliset osaamisvajeet organisaatiossa. Lisäksi saataisiin nostettua mahdollisesti piilossa oleva osaaminen tehokkaaseen käyttöön. Mikäli tutkimus tehtäisiin yhteiskehittämisen avulla, voisi se samalla lisätä ennakointiosaamista koko organisaatiossa. Toisaalta jatkotutkimus aiheesta strateginen ennakointi korkeakouluissa voisi laajentaa näkemystä miten strategista ennakointia tehdään ja miten tuloksia hyödynnetään muissa korkeakouluissa. Näin saataisiin uusia ideoita tehdä ennakointityötä omassa organisaatiossa.

## Lähteet

- Aho, M. (2011). *Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin*. (Tampere University of Technology. Publication; Vuosikerta 1000). Tampere University of Technology. Viitattu 6.11.2022. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-2011111514877>
- Ahtola, H. (2020). *Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet*. Päivitetty 10.2.2020. Viitattu 5.11.2022. Saatavilla <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>
- Ahvenharju, S., Pouru -Mikkola, L., Minkkinen, M. & Ahlqvist, T. (2020). *Tulevaisuustiedon lähteillä- Analyysi ennakoitiraporteista ja tulevaisuuden ilmiöistä*. [Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2020] Viitattu 1.4.2023. Saatavilla [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_6+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_6+2020.pdf)
- Arter (2022). *PDCA-malli käytännössä*. Päivitetty 15.8.2022. Viitattu 23.10.2022. Saatavilla <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>
- Auffermann, B., Minkkinen, M., Pouru, L., Neuvonen, A., Rowley, C., Malho, M. (2020). Kansallisen ennakointi Suomessa 2020. Viitattu 10.1.2023. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-948-6> (s. 42)
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. (2021a). *Organisaatio*. Viitattu 14.3.2023. Saatavilla <https://www.diak.fi/diak/organisaatio/>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. (2021b) *OKR-johtamismalli*. Viitattu 15.4.2023. Saatavilla <https://diak.sharepoint.com/sites/johtaminen/SitePages/OKR-tavoitejohtaminen.aspx>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. (N.d.a). *Laatutyö Diakissa*. Viitattu 16.10.2022. Saatavilla <https://www.diak.fi/diak/organisaatio/laatu/>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. (N.d.b.). *Diakin strategia 2021–2030*. Viitattu 21.10.2022. Saatavilla <https://www.diak.fi/diak/organisaatio/strategia/>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu (2022a). *Raportointi [intranet]*. Viitattu 27.10.2022. <https://diak.sharepoint.com/sites/tiedontyopoyta/SitePages/Raportointi.aspx>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu (2022b). *Strateginen johtaminen [intranet]*. Viitattu 14.3.2023.

- Diakonia-ammattikorkeakoulu (2022c). *Kuva Suoritettujen tutkintojen lukumäärä. [Pirjo Hilden Power Bi Oma työtila]* Viitattu 6.11.2022. Saatavilla: <https://app.powerbi.com/home>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu (2023) Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Päivitetty 19.4.2023. Viitattu 6.5.2023. Saatavilla <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#kvali>
- Dufa, M. (2018). *Ennakointitieto -palikka, verkosto vai kyvykkyys?* Päivitetty 1.6.2018. Viitattu 20.9.2022. Saatavilla <https://www.sitra.fi/blogit/ennakointitieto-palikka-verkosto-vai-kyvykkyys/>
- da Silva Nascimento, L., Reichert, F. M., Janissek-Muniz, R., & Zawislak, P. A. (2020). *Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies.* Journal of Knowledge Management VOL. 25 NO. 2 2021, pp. 275–297. DOI 10.1108/JKM-01-2020-0044
- Etelälahti, P. (2019). *Tulosmittauksen pieni käsikirja.* Books on Demand
- Euroopan komissio (2002). *Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas SUOMI.* Viitattu 6.11.2022. Saatavilla [https://www.academia.edu/45742067/Alueellisen\\_ennakkoinnin\\_kaytannon\\_opas\\_Suomi](https://www.academia.edu/45742067/Alueellisen_ennakkoinnin_kaytannon_opas_Suomi)
- Garcia-Perez, A., Gheriss, E. & Bedford, D. (2019). *Designing and Tracking Knowledge Management Metrics.* Emerald Publishing Limited
- Hossain, T. (2019). *Data.* Päivitetty 22.11.2019. Viitattu 1.11.2022. Saatavilla [www.data-analytiikka.fi/data/](http://www.data-analytiikka.fi/data/)
- Heikinheimo, P. (2021). *Miten johdan parempiin päätöksiin.* Alma Talent
- Howspace. (N.d.a). *Tuote.* Viitattu 31.8.2022. Saatavilla <https://www.howspace.com/fi/tuote>
- Howspace. (N.d.b). *Organisaation kehittäminen.* Viitattu 31.8.2022. Saatavilla <https://www.howspace.com/fi/organisaation-kehittaminen>
- Hämäläinen, J.& Sora, H. (2020). *Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon.* Kauppakamari

- Jalonen, H. (2015). *Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit*. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä, 40–68. Viitattu 9.10.2022. Saatavilla [https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/275329037\\_Tiedolla\\_johtamisen\\_nayttamo\\_ja\\_kulissit/links/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyttaemoe-ja-kulissit.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit/links/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyttaemoe-ja-kulissit.pdf)
- Kaivo-oja, J. (2015). *Sopeutuva ennakointimalli valtionhallinnon pitkän aikavälin ennakoinnin työvälineenä* s. 172–195. Teoksessa Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. toim. Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P-H. Viitattu 19.10.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>
- Kaivo-oja, J. & Santonen, T. (2022). *Päätöksentekotilanteet ja sosiaalinen systeemiteoria ennakoitotoiminnassa ja tulevaisuuden tutkimuksessa* s. 89–104. Teoksessa Aalto, H-K, Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) (2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, (481), Viitattu 2.11.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Kainulainen, S. (2012). *Tietojen kokoaminen Diakissa*. Sähköposti 6.11.2012.
- Kainulainen, S. (2013). *VS: Tietojen kokoaminen Diakissa*. Sähköposti 1.3.2013.
- Kainulainen, S. (2014). *VS: Virran opintopisteistä*. Sähköposti 28.8.2014.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Talentum
- Karjalainen, J. (2022) *Miksi ja miten ennakoititietoa tulisi hyödyntää päätöksenteossa?* Tietoasi-  
antuntija 1/2022, 16–17. Tietojohtaminen ry
- Kettunen, J. & Meristö, T. (2010). *Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: rohkea uudistaa ennakoiden*.  
Teknologiateollisuus ry
- Keyes, J. (2010). *Implementing the Project Management Balanced Scorecard*. Taylor & Francis Group

- Koski, J. (2021a). *Korkeakoulun johtamisen suurimmat haasteet ja mahdollisuudet 2020-luvulla*. Päivitetty 8.6.2021. Viitattu 26.9.2022. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041210131>
- Kosonen, M. (2019). *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Viitattu 17.10.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda*. Talentum
- Kuokkanen, P. (2002). *Ennakoiva päätöksenteko*. Tiede Ja Ase, 60(60), 112–141. Hakupäivä 2.10.2022. Saatavilla <https://journal.fi/ta/article/view/47859>
- Kuusisto-Ek, H. (2021). *Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt 2017–2020*. Hakupäivä 26.9.2022. Saatavilla <https://journal.fi/tiedepolitiikka/article/view/102626>
- L 932/2014. *Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932*. Viitattu 2.10.2022. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932#L4>
- Lapin Luotsi (2019). *Ennakoinnin työkalupakki*. Viitattu 23.10.2022. Saatavilla <http://lapin-luotsi.fi/lapin-ennakointityo/ennakoinnin-koulutusmateriaali/tyokalupakki/>
- Laamanen, K., Laine, R., Pääkkönen, J. Vakkuri, J. Vallinoja, V. & Väyrynen, P. (1999). *Mittaamisen parantaminen*. Laatu keskus
- Lappalainen, J. (2021). *Analytiikka ja tiedolla johtaminen liiketoiminnassa* [Luentomateriaali] Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu Saatavilla <https://devmoodle.kamk.fi>
- Leino-Haltia, M., Lindeman, T., Matikainen, E. & Ruotsi, J. (2021). *Ennakointi päätöksentekoketjussa*. Boardman osaamisverkoston kootut näkemykset. Päivitetty 30.11.2021. Hakupäivä 17.9.2022. Saatavilla <https://www.boardman.fi/teemat/paatoksenteko-5/ennakointi-paatoksentekoketjussa-tutkimustulosten-yhteenveto-on-julkaistu-ja-luettavissa-taalta/>
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., (2009). *Menetelmäpolkuja humanisteille. Aineiston analyysimenetelmät*. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Päivitetty 11.6.2009. Viitattu 31.8.2022 Saatavilla <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>

- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. (2014). *Menetelmäpolkuja humanisteille. Tutkimusstrategiat*. Päivitetty 15.1.2014. Viitattu 31.8.2022. Saatavilla <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., (2009b). *Tutkimusprosessi*. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Päivitetty 27.9.2021. Viitattu 6.5.2023. Saatavilla <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing Oy
- Malmelin, Nando (2021). *Radikaali uudistuminen: miten johtaa murroksessa*. Kauppakamari
- Malmelin, Nando (2022a). *Nando Malmelin: Radikaalisti muuttuva toimintaympäristö vaatii muuttuvan organisaation*. Päivitetty 8.9.2022. Viitattu 27.3.2023. Saatavilla [https://www.johdonagendalla.fi/post/nando-malmelin-radikaalisti-muuttuva-toimintaympäristö-vaatii-muuttuvan-organisaation](https://www.johdonagendalla.fi/post/nando-malmelin-radikaalisti-muuttuva-toimintaymparisto-vaatii-muuttuvan-organisaation)
- Malmelin, Nando (2022b). *Miten johtaa tulevaisuuden murroksissa? Strateginen ennakointi kilpailuetuna*. Päivitetty 4.1.2022. Viitattu 27.3.2023. Saatavilla <https://www.johdonagendalla.fi/post/nando-malmelin-miten-johtaa-tulevaisuuden-murroksissa-strateginen-ennakointi-kilpailuetuna>
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard*. Talentum
- Matikainen, E. (2021). *Tuore tutkimus ennakoinnissa yrityksen päätöksenteossa*. Päivitetty 11.5.2021. Viitattu 29.3.2023. Saatavilla <https://www.boardman.fi/blogi/tuore-tutkimus-ennakoinnista-yrityksen-paatoksenteossa/>
- Microsoft (2022). *Mitä tietojen visualisointi on? Aloittelijan opas*. Viitattu 1.11.2022 Saatavilla <https://powerbi.microsoft.com/fi-fi/data-visualization/>
- Meltwater. (8.4.2022). *Mitä on data-analytiikka? [Aloittelijan opas 2022]*. Viitattu 17.8.2022 Saatavilla <https://meltwater.com/fi/blog/data-analytiikka>
- Merasto, M. (2022). Tutkimussuunnitelman tsekkaus. Henkilökohtainen keskustelu Teamsissa 3.10.2022.

- Metropolia (2019). *Osallistamisesta osallisuuteen -hyviä käytäntöjä yhdessä kehittäen. Hiiltä ja timanttia -blogi*. Päivitetty 4.10.2019. Viitattu 21.10.2022. Saatavilla <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2019/10/04/osallistamisesta-osallisuuteen-hyvia-kaytantoja-yhdessa-kehittaen/>
- Miettinen, O. (2017). *Katsaus data-analytiikan perusuonteeseen*. Päivitetty 9.10.2017. Viitattu 1.11.2022. Saatavilla <https://blog.digia.com/katsaus-data-analytiikan-perusuonteeseen>
- Määttä, S. (2000). *Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen*. In-foviestintä Oy
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. Edita Prima Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (N.d.a). *Ammattikorkeakoulujen sopimukset*. Viitattu 18.8.2022. Saatavilla <https://okm.fi/ammattikorkeakoulut-sopimukset>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). *Korkeakouluille uusi rahoitusmalli*. Viitattu 18.8.2022. Saatavilla <https://okm.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (N.d.b). *Korkeakoulu- ja tiedepolitiikka*. Hakupäivä 26.9.2022. Saatavilla <https://okm.fi/korkeakoulu-ja-tiedelinjaukset>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2022). *Korkeakoulujen KOTA-seminaari*. Ennakoinnin kehitysnäkökulma. Viitattu 27.8.2022. Saatavilla <https://okm.fi/tapahtumat/2022-08-22/korkeakoulujen-kota-seminaari>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2016). *Osaamis- ja koulutustarpeiden valtakunnallisen ennakkoinnin kehittäminen*. Viitattu 19.9.2022. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-395-8>
- Oulun yliopisto (2022). *Tieteellisen tiedonhankinnan opas: APA-viittaustyyli*. Viitattu 9.10.2022. Saatavilla <https://libguides oulu.fi/tieteellinentiedonhankinta/apa>
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, an Using Winning KPIs*: United States of America: Hoboken John Wiley & Sons
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, an Using Winning KPIs*: United States of America: Hoboken John Wiley & Sons

- Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Alma
- Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. e-  
Oppi
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy
- Pylvänäinen, M. (1995). *Tulosjohtaminen ja korkeakoulujen hallinnonuudistus*. Viitattu 9.10.2022.  
Saatavilla <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102140/59500>
- Pöyry-Lassila, P. (2017). Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen (25–35) Teoksessa  
Kansalaiset keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen toim. Pohjonen, S. & Noso, M. Kunnallis-  
alan kehittämissäätiö KAKS
- Ranki, S. (2015). *Korkeakoulun vaikuttavuus strategisen johtamisen näkökulmasta. Vastuullinen  
ja vaikuttava: Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen*, s. 236–258. Vas-  
tuullinen ja vaikuttava; Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (re-  
searchgate.net) Viitattu 2.10.2022. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-352-1>
- Ranki, S (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. Viitattu 2.10.2022. Saa-  
tavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-93-7359-8>
- Ritakallio, T. & Vuori, T O. (2018). *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma  
Talent
- Rubin, A. (2022). *Topi – tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali*. [Tulevaisuuden tutkimuskes-  
kus]. Viitattu 2.4.2023. Saatavilla <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-i-r/>
- Ryynänen, S. & Rannikko, A. (2021). Tutkiva mielikuvitus. Luovat, osallistavat ja toiminnalliset tut-  
kimusmenetelmät. Gaudeamus
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*  
[verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.8.2022 Saatavilla  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Satakunnan ammattikorkeakoulu (2021). *SAMKin lähdeviittausohje APA 7 SAMK*. Päivitetty  
22.11.2021. Saatavilla <https://samk.finna.fi/themes/custom/files/samklahdeviittausohje.pdf>

- Suojanen, U. (N.d). Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix- Metoditietämystä kaikille. Viitattu 29.10.2022. Saatavilla <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>
- Suomisanakirja (N.d.a). *Synonyymit*. Strukturoitu Viitattu 22.10.2022. Saatavilla <https://www.synonyymit.fi/strukturoitu>
- Suomisanakirja (N.d.b). *Synonyymit*. Fasilitoida Viitattu 23.10.2022 Saatavilla <https://www.synonyymit.fi/fasilitointi>
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021). *Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työkalveriksi*. Alma Talent
- Svanlake. (2022). *Strategic Foresight toolkit*. Hakupäivä 17.9.2022. Saatavilla <https://www.swanlakestrategy.com/foresight-toolkit>
- Tampereen yliopiston kirjasto. (2022a). *Tiedonhaun opas: Tiedonhaun suunnittelu*. Päivitetty 5.9.2022. Viitattu 12.9.2022. Saatavilla URL: <https://libguides.tuni.fi/tiedonhaun-opas/haun-suunnittelu>
- Tampereen yliopiston kirjasto. (2022b). *Systemaattisen tiedonhaku: Aloita tästä*. Päivitetty 22.8.2022. Viitattu 31.8.2022. Saatavilla URL: <https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku>
- Taylor, J. S., de Lourdes Machado, M., & Peterson, M. W. (2008). *Leadership and strategic management: Keys to institutional priorities and planning*. *European Journal of Education*, 43 (3), 369–386.
- Tieteen termipankki. (2021). *Kartoittava katsaus*. Päivitetty 27.4.2021. Viitattu 31.8.2022. Saatavilla [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tiedeneuvonta:kartoittava\\_katsaus](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tiedeneuvonta:kartoittava_katsaus)
- Tuohinto, S. (26.10.2022). Henkilökohtainen keskustelu opiskelijapalveluiden asiantuntijan kanssa.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. Päivitetty 20.3.2023. Viitattu 21.3.2023 Saatavilla <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Toikka, M. (2002). *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa: tapaus-tutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta*. Tampere University Press. Viitattu 24.9.2022. Saatavilla <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5366-2>
- Valovirta, V. & Hjelt, M. (2005). *Onnistumista punniten, tulevaa luodaten. Arviointi ja ennakointi strategisen päätöksenteon tukena innovaatio- ja teknologiapolitiikan esimerkkien valossa*. Hakupäivä 17.9.2022. Saatavilla <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101517/59023>
- Vataja, K. & Parkkonen, P. (2019). *Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin*. Päivitetty 16.5.2019. Viitattu 17.3.2023. Saatavilla <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin/#strateginen-ennakointi-ja-yritysten-ennakointikyvykkydet>
- Valpola, A. (2021). *Toimiva johtoryhmä*. Kauppakamari
- Viivain. (N.d.). *Osviitta -tietopalvelu*. Viitattu 21.8.2022. Saatavilla <https://www.viivain.fi/osviitta>
- Vilkkumaa, E. (2021). *Strateginen ennakointi ja uusimmat menetelmät*. Päivitetty 17.11.2021. Viitattu 17.9.2022. <https://www.boardman.fi/teemat/paatoksenteko-5/strateginen-ennakointi-ja-uusimmat-menetelmat/>
- Vilkkumaa, E. (2023) *Skenaariotyöskentely strategisessa päätöksenteossa: Analytiikka ja generatiivinen tekoäly tukemassa strategista ennakointia*. Aalto University Executive Education Professional Development webinaarit. Viitattu 21.4.2023. Saatavilla 27.4.2023 lähtien <https://www.aaltoee.fi/infotilaisuudet-ja-tapahtumat>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Talentum



## AINEISTONHALLINTA-SUUNNITELMA (LIITE)

Aineistohallintasuunnitelma liitetään tutkimus- ja kehittämistyön lupahakemuksen liitteeksi. Aineistohallintasuunnitelma täydentää tutkimussuunnitelmaa kuvaamalla, miten aineistoa käsitellään.

**Tutkimuksesta/kehittämistyöstä vastaavan tekijän/tekijöiden nimi/nimet:**

Pirjo Hilden

### 1. AINEISTON KUVAUS

1.1 Millaiseen aineistoon tutkimuksesi perustuu? Millaista aineistoa kerätään, tuotetaan tai käytetään uudelleen? Missä tiedostomuodoissa aineisto on?

Tutkimusaineisto koostuu organisaation digitaalisella alustalla olevista kyselyistä sekä alustalla tuotetuista materiaaleista. Taustamateriaalina käytetään lisäksi organisaation omista asiakirjoista ja intranetissä tuotetuista materiaaleista.

1.2 Miten aineiston yhtenäisyys ja laatu varmistetaan?

Aineiston tunnistetiedot ovat digitaalisella alustalla ja käytännössä se on Howspace-alustalle rakennettava työtila tätä tutkimusta varten.

### 2. EETTISTEN PERIAATTEIDEN JA LAINSÄÄDÄNNÖN NOUDATTAMINEN

2.1 Mitä eettisiä seikkoja aineistosi hallintaan liittyy (esim. arkaluonteisten tietojen käsittely, tutkittavien identiteetin suojaaminen ja tietojen jakamista koskevan suostumuksen hankkiminen)?

Aineistossa ei käsitellä arkaluonteisia tietoja eikä kerätä henkilötietoja, koska tutkimus suoritetaan yhteiskehittämällä. Tutkimukseen kutsutaan sähköpostilla ja jolloin vastatessaan kysymyksiin osallistujat antavat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta.

2.2 Miten aineiston omistajuuteen, tekijänoikeuksiin ja immateriaalioikeuksiin liittyviä asioita hallitaan? Estävätkö tekijänoikeudet, käyttöoikeudet tai muut rajoitukset aineiston käyttämisen tai jakamisen?

Aineiston omistaa Diakonia-ammattikorkeakoulu. Käyttöoikeus digitaaliselle alustalle on opinnäytetyön tekijällä eli työtilan hallinnoijalla ja Diakonia-ammattikorkeakoulun ohjaajalla Merja Merastolla sekä järjestelmän pääkäyttäjällä ja tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä sillä tutkimus tehdään yhteiskehittämällä.

### 3. DOKUMENTOINTI JA METATIEDOT

3.1 Miten dokumentoit aineistosi, jotta se on löydettävissä, saavutettavissa, yhteen toimivaa ja uudelleen käytettävissä sekä itseäsi että muita varten? Millaisia metatietoja käytetään, joita voidaan myöhemmin ymmärtää ja käyttää?

Aineistoa voidaan käyttää myöhemmin ja se on suotavaakin. Aineistoa pitäisi päästä jatkojalostamaan/kehittämään organisaatiossa vielä tutkimuksen päätyttyä. Alustalle voidaan kutsua uusia käyttäjiä tai poistaa käyttäjiä.

**4. TALLENTAMINEN TUTKIMUKSEN AIKANA**

4.1 Miten säilytät tutkimusaineistosi tietoturvallisella tavalla tutkimuksen aikana? Minne tietoa tallennetaan (oma kone, pilvipalvelu...) Tämä korostuu, jos tutkimuslupaan liittyy sensitiivistä tietoa.

Aineistoa tallennetaan digitaalisen alustan työtilaan (tehtävät ja työpajatoiminta) Aineiston analyysikoosteita tallennetaan opinnäytetyöntekijän office365 (@diak.fi tilille), jonne on luotu oma kansio opinnäytetyöaineistoa varten.

4.2 Kuka valvoo pääsyä aineistoon ja miten suojattua pääsyä aineistoon valvotaan? Huomioi, vahva tallennus salasanan taakse.

Aineiston valvonta tapahtuu oikeuksien antamisella ja poistamisella. Analyysityössä tallennettuihin materiaaleihin ei pääse muut kuin opinnäytetyön tekijä käsiksi.

**5. AINEISTON AVAAMINEN, JULKAISEMINEN JA ARKISTOINTI TUTKIMUKSEN PÄÄTTYTTYÄ**

5.1 Mikä osa aineistosta voidaan asettaa avoimesti saataville tai julkaista? Missä ja milloin aineisto tai siihen liittyvät metatiedot asetetaan saataville? Miten kauan säilytät aineistoa?

Tutkimussuunnitelmavaiheessa sekä tutkimuksen aikana on otettu ja otetaan huomioon sekä pohditaan millaista aineistoa voidaan julkaista ja aukikirjoittaa, jotta liikesalaisuuksia ei paljasteta missään yhteydessä.

5.2 Miten tutkimusaineisto hävitetään tai arkistoidaan tutkimuksen päätyttyä? Mikäli tutkimusaineisto ja tunnistetiedot hävitetään kokonaisuudessaan, miten ja milloin se tapahtuu? Mikäli tutkimusaineisto säilytetään ilman tunnistetietoja, miten tunnistetiedot hävitetään ja anonymisointi tapahtuu?

Aineiston arkistointi ja hävitys suoritetaan Diakonia-ammattikorkeakoulun käytäntöjen mukaisesti. Alustalla toimivissa tiedoissa ei anonymisoida. Siirrettäessä tutkimuksen vastustustietoja muihin ohjelmiin analysoitavaksi vastuksista poistetaan mahdolliset tunnistetiedot.

**6. AINEISTONHALLINNAN VASTUUT JA RESURSSIT**

6.1 Ketkä vastaavat aineistonhallintaan liittyvistä tehtävistä tutkimuksen elinkaaren aikana? Arvioi myös aineistonhallintaan tarvittavat resurssit (esim. taloudelliset, ajalliset, työmäärään liittyvät).

Tutkimusaineiston hallinnasta vastaa opinnäytetyön tekijä. Aineiston hallintaan tarvittavat resurssit vastaa Diakonia-ammattikorkeakoulu. Taloudelliset resurssit liittyvät opinnäytetyöhön käytettävään työaikaan sekä välineisiin (tietokone) ja ohjelmistojen lisensseihin (Howspace alusta, Office365 )

**TIETOSUOJAA KOSKEVA  
VAIKUTUSTEN ARVIOINTI  
(LIITE)**

Tietosuojaa koskeva vaikutusten arviointi liitetään tutkimus- ja kehittämistyön lupahakemuksen liitteeksi. Lomake täytetään, kun käsitellään erityisiä henkilötietoryhmiä.

Vaikutusten arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa ja hallita henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä. Arviointi on tehtävä rekisteröidyn näkökulmasta eli tarkoituksena on arvioida:

- mitä rekisteröidyn vapauksia ja oikeuksia käsittely voi vaarantaa
- mitä vahinkoja rekisteröidylle voi aiheutua suunnitellusta henkilötietojen käsittelystä.

Vahingot voivat olla fyysisiä, aineellisia tai aineettomia.

**Tutkimuksesta/kehittämistyöstä vastaavan tekijän/tekijöiden nimi/nimet:**

Pirjo Hilden

**1. KUVAA HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYÄ TUTKIMUKSESSA**

Mistä tiedot saadaan tai kerätään? Minne tiedot tallennetaan?

Tiedot johtoryhmästä ja hallituksen henkilöistä (nimitieto) saadaan nettisivuilta sekä hallituksen edistajien sähköpostiosoitteet tullaan pyytämään johdon assistentilta. Johtoryhmäedustajien yhteystiedot saadaan Outlook järjestelmästä. Sähköpostitiedot tallennetaan Howspace alustan Strateginen ennakointi työtilaan ja tutkijan sähköpostiin.

**2. ARVIOI HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYN TARPEELLISUUTTA JA OIKEELLISUUTTA**

Miksi henkilötietoja tarvitaan tutkimuksessa? Miten perustelet niiden käytön?

Tietojen avulla voidaan kutsua henkilöt vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja osallistaa työpajatoimintaan Howspace alustalle. Ilman sähköpostiosoitetta henkilöitä ei voi liittää tutkimusta varten rakennettuun työtilaan.

**3. ARVIOI, MITÄ RISKEJÄ HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYYN LIITTYY**

Tee arviointi rekisteröidyn kannalta.

Tutkimuksessa käytettävä Howspace alusta täyttää GDPR asetuksen. Henkilö voi itse päättää osallistuuko tutkimukseen / yhteiskehittämiseen. Henkilöä informoidaan tutkimuksen alussa. Tutkimuksen ja yhteiskehittämisen aikana henkilöstä näkyy etukirjain sukunimestä ja etunimestä.

**4. KUVAA TOIMENPITEITÄ, JOILLA RISKEIHIN PUUTUTAAN**

Esimerkiksi tietojen anonymisointi ja pseudonymisointi, tietoturvariskien huomioiminen tietojen säilyttämisessä ja hävittämisessä...

Työtilaan pääsee ainoastaan sinne kutsutut henkilöt ja tutkimuksen jälkeen oikeudet käyttäjiltä poistetaan, työtila arkistoidaan Diakonia-ammattikorkeakoulun sääntöjen mukaan ja oikeudet käyttäjiltä poistetaan. Tällä hetkellä määritelty arkistoitavaksi 31.7.2023 arkistoitavaksi. Tutkimustiedot anonymisoidaan analyysivaiheessa.

Tutkimuksen eteneminen, tehtävät ja tutkimuskysymykset sekä kysymyksen asettelu ja analyysi-  
menetelmien ja toteutuksen koonti.

| Ajankohta               | Tehtävä ja tutkimuskysymys  | Kysymyksen asettelu                 | Analyysimenetelmä            | Toteuttaminen      |
|-------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------|--------------------|
| 28.11.2022 – 16.12.2022 | <b>Spiraalin ensimmäinen kierros</b>  |                                     |                              |                    |
|                         | Tutkimuksen käytännön ja tehtävien suunnittelu sekä Howspace alustan rakentaminen   |                                     |                              | Howspace           |
| 16.12.2023              | <b>Tutkimuksen kick off</b>   |                                     |                              | Howspace ja Teams  |
|                         | Tutkimussuunnitelman esittäminen ja aikataulutus  |                                     |                              | Howspace ja Teams  |
|                         | Ensimmäisen tehtäväosuuden esittely   |                                     |                              | Howspace ja Teams  |
|                         | Kysymys millaisia ajatuksia tutkimussuunnitelma osallistujissa herätti?   | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Teams  |
| 16.12.2022 – 23.1.2023  | <b>Spiraalin toinen kierros</b>   |                                     |                              |                    |
| 16.12.2022 – 8.1.2023   | <b>Tehtäväosio 1 / Tulevaisuuspohdinta</b>  |                                     |                              |                    |
|                         | Mitä ennakoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy?   | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Mitä keskeiset päätöksentekoon liittyvät työtehtävät edellyttävät työssäsi ennakointia?   | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Mitä ennakoinnin tasoa käytät eniten työssäsi?  | Yhden vastauksen monivalintakysymys |                              | Howspace           |
|                         | Kuinka usein käytät työssäsi ennakoinnin lähteitä? Vastausohje: Ennakoinnin lähteiden käyttö suhteessa valitsemaasi ennakoinnin tasoon.   | Yhden vastauksen monivalintakysymys |                              | Howspace           |
|                         | Mitä tai millaisia ennakoinnin lähteitä käytät työssäsi?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Kysymysten analysointi ja ensimmäisen työpajan rakentaminen sekä spiraalin toisen kierroksen kysymysten valmistelu  |                                     |                              | Howspace           |
| 23.1.2023               | <b>Työpaja 1 toteutus</b>   |                                     |                              | Howspace ja Teams  |
|                         | Millä ennakoinnin kypsyystasolla mielestänne Diak on tällä hetkellä? Jos verrataan niitä vastauksissa esille tuotuihin käytettyihin ennakoinnin tasoihin ja päätöksentekoa vaativat tehtävät. | Yhden vastauksen monivalintakysymys |                              | Howspace           |
|                         | Miten perustelette valintanne tämän hetkisestä kypsyystasosta?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Millä konkreettisella toteuttamistavalla parhaiten tuottaisivat tulosta?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Kirjoita mielestäsi kolme tärkeintä koulutuksen, ennakoinnin kohdetta?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Tehtäväosion Z esittely johtoryhmälle, avaaminen ja viestintä hallitukselle tehtävän avautumisesta.   |                                     |                              | Howspace           |
| 23.1. – 8.3.2023        | <b>Spiraalin kolmas kierros</b>   |                                     |                              |                    |
| 23.1.2023 – 17.2.2023   | <b>Tehtäväosio 2 / Kirje tulevaisuudesta</b>  |                                     |                              |                    |
|                         | Mitä ja millaista koulutusta kuvaavaa KPI-tietoa raportilla esitetään?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Missä muodossa raportti on luettavissa?   | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Kuinka usein tietoa käytetään?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Miten strategiaan pohjautuvaa koulutuksen ennakointia toteutetaan kirjeen kirjoittamisvuonna (2030)?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Millaista ennakointitietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi?  | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Miten tietoa raportilla esitetään visuaalisessa muodossa?   | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace ja Excel  |
|                         | Kysymysten analysointi jatoisen työpajan rakentaminen sekä spiraalin toisen työpajan kysymysten valmistelu  |                                     |                              | Howspace           |
| 8.3.2023                | <b>Työpaja 2 toteutus</b>   |                                     |                              | Howspace ja Teams  |
|                         | Myyttikestit  | Monivalintakysymys                  | Luovat menetelmät            | Howspace           |
|                         | PESTEL -analyysi ennakoinnin näkökulmasta   | Avoin kysymys                       | Laadullinen sisällönanalyysi | Howspace, Jamboard |
| 10.3. – 19.3.2023       | Toisen työpajan vastausten analyysi ja tulosten yhteenveto  |                                     |                              | Howspace           |
| 20.3. – 26.4.2023       | Tutkimuksen toteutuksen ja -tulosten dokumentointi  |                                     |                              | Word               |

Kuvankaappaus Howspace alustan toiminnoista ja rakenteesta ensimmäisen tehtäväosion osalta

Etusivu Kick off 16.12.2022 1. Tehtävä 1. Työpaja 2. Tehtävä 2. Työpaja PH

SÄILIÖT 1:1 1:1 1:1 2:1 1:2 1 Suoje muokkaustila

WIDGETIT TEKSTI KUVAT PDF VIDEO ÄÄNI ÄÄNISTYS SUPERCHAT TIEDOSTOT VIRALLISUUS TEHTÄVÄ TSOOGAUS PULSSI UPOUS AJASTIN HARJET KOL LIVE AI NÄKYMÄ TYÖILAT LEADERBOARD

### Tulevaisuuspohdinta

Tämän tehtäväosuuden tarkoituksena on, että orientoitunut ennakkoinnin aiheeseen ja pohdit kysymysten avulla omaa ennakoittoa.

Suositteltu vastausaika 16.12.2022 - 8.1.2023

*"Paras tapa ennustaa tulevaisuus on luoda se." - Peter F. Drucker*

Mitä ennakkoinnilla mielestäsi tarkoitetaan ja millaisia asioita siihen liittyy? (10 kommenttia)

- Keskustelu
- Muistilaput

Mitä keskeiset päätöksentekoon liittyvät työtehtävät edellyttävät työssäsi ennakoittoa? (9 kommenttia)

- Keskustelu
- Muistilaput

**Ennakoinnin tasot**

Ennakoittoa voidaan tehdä usealla eri tasolla. Niitä ovat visionäärinen, strateginen, taktinen, operatiivinen ja vaistonvarainen.

Mitä ennakoinnin tasoa käytät eniten työssäsi.

Valitse yksi vaihtoehto.

- Visionäärinen taso
- Strateginen taso
- Taktinen taso
- Operatiivinen taso
- Vaistonvarainen taso

✓ Lähetä vastaus

**Kuinka usein käytät työssäsi ennakoinnin lähteitä**

Vastausohje: Ennakoinnin lähteiden käyttö suhteessa valitsemaasi ennakoinnin tasoon.

Valitse yksi vaihtoehto.

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Kerran vuodessa
- En käytä mitään ennakoinnin lähteitä

✓ Lähetä vastaus

Mitä tai millaisia ennakoinnin lähteitä käytät työssäsi? (10 kommenttia)

- Keskustelu
- Muistilaput