

Kehittämis ehdotus Sakkyn lukuvuosisuunniteluprosessin kehittämiseksi kohti yhtenäistä toimintamallia ja uudenlaista opintotarjontaa

Tiivistelmä

Tekijä(t) Iida Lukander	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 97	Valmistumisaika 2025
Työn nimi Kehittämisehdotus Sakkyn lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittämiseksi yhtenäistä toimintamallia ja uudenlaista opintotarjontaa		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan digitaaliset ratkaisut		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Savon koulutuskuntayhtymä Sakky		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön idea syntyi puhtaasti tarpeesta. Sakkylle lukuvuosisuunnittelun tieto on koulutusaloilla hajallaan, eivätkä kaikki koulutusalat käytä määrämuotoista suunnittelua suunnitelmissaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka nykytilanteesta päästäisiin tulevaisuuden visioon, jossa opetustarjonta voisi olla kenen tahansa löydettävissä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämisehdotus Sakkyn lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittämiseksi kohti yhtenäistä toimintamallia ja uudenlaista opintotarjontaa, siis, miten saataisiin kaikki suunniteltu opetustarjonta nousemaan paitsi sisäisille myös ulkoisille asiakkaille löydettäväksi ja kuinka yhtenäiseen suunnittelun toimintatapaan olisi mahdollista päästä. Työn toimeksiantajana toimi Savon koulutuskuntayhtymä Sakky.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin eri alojen eri toimijoita yhteisen konsensuksen löytämiseksi ja lisäksi pohdittiin esimerkiksi lean-filosofiaa ja kuinka sitä voisi hyödyntää lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittämisessä.</p>		
Asiasanat organisaatiokulttuuri, työn kehittäminen, lukuvuosisuunnittelu, prosessit, avoin ammattipiiri, prosessijohtaminen, haastattelututkimus, benchmarking, tietojohdaminen		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Iida Lukander	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	97	
Title of Publication		
Development Proposal for Improving the Sakkys Academic Year Planning Process through a Unified Operational Model and a New Approach to Course Offerings		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration, Digital Solutions for Business		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Savo Educational Consortium Sakky		
Abstract		
<p>The idea for this thesis emerged purely out of necessity. At Sakky, the information related to annual planning is scattered across different fields of education, and not all educational fields utilize a standardized planning approach. The purpose of the thesis was to explore how the current situation could evolve towards a future vision where the educational offerings could be accessible to anyone.</p> <p>The goal of the thesis was to create a development proposal for improving Sakky's annual planning process towards a unified operational model and a new approach to course offerings. In other words, how to make all planned course offerings accessible not only to internal but also external clients, and how to achieve a unified planning process. The thesis was commissioned by the Savon Educational Consortium Sakky.</p> <p>For this thesis, interviews were conducted with various stakeholders from different fields to find a common consensus, and additionally, concepts such as lean philosophy were explored to consider how they could be applied to the development of the annual planning process.</p>		
Keywords		
organisational culture, developing of work, academic year planning, processes, open vocational institute, process management, interview-based research, benchmarking, knowledge management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistehtävä	4
2.1	Sakkyn koulutusten suunnittelu	4
2.2	Lukuvuosisuunnittelun kehittäminen	7
3	Opinnäytetyön viitekehys	9
3.1	Lähtökohtia.....	9
3.2	Tutkimuksellinen kehittämissyö	9
3.3	Kehittämismenetelmiä	10
3.4	Prosessijohtaminen	13
3.4.1	Prosessien mallintaminen.....	16
3.4.2	Prosessin hallinta	16
3.4.3	Prosessisuunnittelu	18
3.4.4	Prosessilähtöinen kehittäminen	20
3.5	Strateginen johtaminen.....	23
3.6	Pedagoginen johtaminen.....	23
3.7	Tietojohtaminen.....	26
3.7.1	Lean-ajattelu.....	28
3.7.2	Lean-filosofia ja sen hyödyntäminen kehittämissyössä.....	29
3.8	Tiedon hakeminen.....	34
3.9	Organisaatiokulttuuri.....	36
3.9.1	Vaikuttavan viestinnän peruselementit.....	41
3.9.2	Dialoginen viestintä ja vaikuttaminen työyhteisössä.....	42
3.9.3	Organisaation toiminnan vaikutus työilmapiiriin.....	44
3.10	Johtamistyylin ja työilmapiirin vaikutus organisaatiokulttuuriin	45
3.10.1	Työilmapiiri	46
3.10.2	Johtamisen vaikutus työilmapiiriin	49
3.10.3	Työn vaikutus työilmapiiriin	50
3.10.4	Julkisen sektorin johtamisen kehittäminen	52
4	Nykytila.....	54
4.1	Lukuvuosisuunnitteluprosessin kirjavat käytännöt	54
4.2	Sakkyn laatujärjestelmä.....	55
5	Kehittämismenetelmiä.....	58
5.1	Benchmarking	58
5.1.1	Benchmarking Gradia.....	59

5.1.2	Benchmarking Riveria.....	62
5.2	Haastattelututkimus.....	67
5.2.1	Siilinjärvi Toivala.....	69
5.2.2	Kuopio Savilahti.....	71
5.2.3	Varkaus.....	80
5.2.4	Kuopio Kolmisoppi.....	82
6	Tutkimustulokset ja kehittämis ehdotus.....	85
6.1	Tulokset.....	85
6.2	Kehittämis ehdotus.....	87
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	92
	Lähteet.....	93

Liite 1. Toimeksiantajalle toimitettu lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittäminen kohti avointa ammattiopistoa -diaesitys

1 Johdanto

Savon koulutuskuntayhtymä (myöh. Sakky) tuottaa toisen asteen koulutuspalveluita, joista yleisimmät ovat ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot sekä erikoisammattitutkinnot. Usein opiskelijoiden tavoitteena on koko tutkinnon suorittaminen, mutta myös osatutkinnon tai yksittäisen tutkinnonosan suorittaminen on mahdollista. Sakky on valinnut strategiaakseen vuoteen 2027 asti opiskelijan innostamisen uralla ja elämässä eteenpäin, osaajista huolen pitämisen sekä yhteiskunnan pelastamisen. Osana tätä strategiaa ohjaavaksi pedagogiseksi linjaksi on valittu erinomainen opetus ja ohjaus, ketään ei hukata ja opetuksen ja ohjauksen laatuun panostetaan. (Sakky 2024d.)

Savon koulutuskuntayhtymä Sakky koostuu kolmesta osa-alueesta, Savon ammattiopistosta, Varkauden lukiosta sekä Savon Koulutus Oy:stä. Sakkylla on kampuksia Kuopion Savilahdessa ja Kolmisopessa, Siilinjärven Rissalassa ja Toivalassa, Varkaudessa sekä Iisalmessa. Koulutuskuntayhtymän omistajakuntia ovat mm. Iisalmi, Kuopio, Varkaus, Siilinjärvi sekä liuta pienempiä kuntia ympäri Pohjois-Savo.

Savon Koulutus Oy on osakeyhtiömuotoinen koulutuspalveluja räätälöidysti myyvä kokonaisuus, joka pystyy myymään esimerkiksi kohdennettua täydennyskoulutusta juuri tietyn yrityksen tietyn henkilöstön osan tarpeisiin, erilaisia pätevyyskorttikoulutuksia, rekrytointikoulutusta ja niin edelleen. Savon Koulutus Oy ei ole irrallinen osa Savon ammattiopistosta, vaan kaikki kolme osa-aluetta toimivat samassa organisaatiossa ja koostuvat käytännössä samasta henkilöstöstä, jonka myötä opetushenkilöstö osallistuu paitsi perustutkinto-opetukseen, myös esimerkiksi rekrytointikoulutuksiin.

Sakkyn tarjonnassa on yhteensä n. 120 tutkintoa ja täydennyskoulutusta eri koulutusaloilla, joita ovat hyvinvointi, liiketalous, luonnonvara, matkailu-, ravitsemus- ja elintarvikealat, puh-taus- ja kiinteistöpalvelut, media-ala, tekniikka ja liikenne, tietojenkäsittely ja tietoliikenne, TELMA, TUVA sekä erilaiset täydennyskoulutukset. (Sakky 2024a.)

Petteri Orpon hallitus on vuonna 2024 päättänyt leikata ammatillisesta koulutuksesta yhteensä 100 miljoonaa euroa (Eduskunta 2024) vuoden 2025 alusta alkaen ja vielä 20 miljoonaa euroa lisää vuoden 2025 aikana budjettiriihen päätöksen myötä (Helsingin Sanomat 2024), josta Sakkyn osuus on n. 5 miljoonaa euroa. Nämä leikkaukset kohdistuvat erityisesti henkilöihin, joilla on jo jokin toisen asteen tutkinto taustalla eikä akuuttia koulustarvetta esimerkiksi oppivelvollisiin nähden ole. Leikkausten myötä koulutusta järjestävien tahojen on pystyttävä tehostamaan resurssien käyttöä ja kehittämään uusia tapoja tarjota opetusta kustannustehokkaasti ilman, että koulutuksen laatu kärsii.

Kokoamalla koko koulutuskuntayhtymän ammatti- ja erikoisammattitutkintojen opetustoteutukset yhteen voidaan mahdollisesti saada aikaan säästöjä tuomalla näkyväksi kaikki opetustarjonta, jotta muiltakin koulutusaloilta olisi opiskelijoilla soveltuvin osin mahdollisuus opetukseen osallistua, tällä hetkellä tämä on käytännössä lähes mahdotonta ja olematonta. Lisäksi yksittäisten tutkinnonosien tai teemojen myynti ulkopuolisille asiakkaille heidän yksilöllisen osaamisensa kehittämisen tueksi, voisi potentiaalisesti tuoda ulkopuolisia tuloja, joilla voitaisiin edelleen kehittää koulutustoimintaa eteenpäin ja saataisiin näin myös kuntayhtymän taloutta tasapainotettua. Tämä olisi myös kuntayhtymän strategialausekkeen ”innostamme opiskelijaa uralla ja elämässä eteenpäin” mukaista (Sakky 2024d).

Yksittäisten teemojen myynti ulkopuolisille asiakkaille palvelee kaiken edellä mainitun lisäksi myös työelämän nopeasti muuttuvia tarpeita. Opiskelija saa helposti syvennettyä omaa osaamistaan valitsemalla Sakkyn opetustarjonnasta juuri täsmällisesti sen opintotarjonnan osan, jonka hän kussakin hetkessä tarvitsee.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on esittää Sakkyn lukuvuosisuunnittelun nykytilanne ja kuinka siitä päästäisiin tilanteeseen, jossa kaikki lukuvuosi- ja opetustarjonnan suunnittelu koko kuntayhtymän laajuisesti voisi tapahtua määrämuotoisesti. Määrämuotoisuudella viitataan tässä opinnäytetyössä Sakkyn suunnittelupalvelut-yksikön luomiin valmiisiin lukuvuosisuunnitelmätiedostopohjiin, jotka on muodostettu silmällä pitäen tilannetta, jossa esimerkiksi alan suunnittelusihteeri vaihtuu, tai on sijaistustarvetta. Määrämuotoisuus helpottaa suunnitelmätiedoston tulkitsemista ja sitä kautta esimerkiksi lukujärjestysten muodostamista sekä erityisesti suunnittelusihteerin kannalta oleellisten tietojen löytymistä tiedostosta. Tällaiseen valmiiseen määrämuotoiseen suunnitelmätiedostopohjaan olisi helppo myös tuoda lisäsarakeita, kuten asiasanasarake, joka helpottaisi tiedon hakemista esimerkiksi Sakkyn Power BI-pohjaisen raporttipalvelu RapSan raportille.

Määrämuotoisuus mahdollistaisi esimerkiksi RapSan hyödyntämisen siinä, että kaikki koulutustarjonta olisi mahdollista tuoda sisäisille asiakkaille näkyväksi sekä myös ulkoisille asiakkaille niin, että kenen tahansa olisi koska tahansa mahdollista tarkastella, milloin mikäkin opetustoteutus milläkin alalla on toteutumassa ja näin osallistua itse tai mahdollistaa asiakkaansa, eli opiskelijan, osallistuminen tiettyyn toteutukseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis selvittää, kuinka tämänkaltainen yllälaisen tarjonnan ajatus voitaisiin sisällyttää mukaan lukuvuosisuunnittelun prosessiin ja minkälaisen muutoksen prosessi vaatisi, jotta visio toteutuisi. Tarkoitus on, että opinnäytetyönä tehtävästä kehittämis ehdotuksesta tulee eteenpäin johdettava polku, joka näyttää askelmerkit tulevaisuuden vision saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön aihe on valikoitunut paitsi toimeksiantajan tarpeella, myös siksi, että opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee Sakkyn suunnittelupalveluissa ja tällainen

kehittämissuunnitelma toisi hyötyä myös opinnäytetyön kirjoittajan omaan työhön ja suunnittelupalvelut-yksikköön sekä vastaisi työelämän nopeasti ja alati muuttuviin koulutustarpeisiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämissuunnitelma opintotarjonnan nostamiseksi esille niin, ettei tietoa tarvitse etsiä monesta eri paikasta ja monesta erilaisesta tiedostosta. Tämä tukisi myös Sakkyn omaa strategiaa opiskelijan innostamisessa uralla ja elämässä eteenpäin. Lisäksi se olisi nykypäivää, useilla Sakkyn kaltaisilla ammatillisilla oppilaitoksia opintotarjontaa on jo avoimesti esillä avoimen ammattikorkeakoulun ja yliopiston tapaan ostettavissa. Opinnäytetyö toimii kehittämissuunnitelmana toimintatavoista, joilla tulevaisuuden visioon voitaisiin päästä.

2 Kehittämistehtävä

2.1 Sakkyn koulutusten suunnittelu

Sakky käyttää pääasiallisena järjestelmänään Primus/Kurre/Wilma -tuoteperhettä, joista Primus toimii kaiken lähtökohtana. Se on varsinainen rekisterijärjestelmä, jonne viedään kaikki opetustarjonta, henkilöstön tiedot, opiskelijoiden tiedot, tilatiedot, yritysten tiedot ja niin edelleen. Kurreen luodaan työjärjestykset ja perustetaan opettajien työsuunnitelmia varten omat tiedostonsa. Wilmassa tehdään tarjoukset koulutuksista, esimerkiksi rekry- ja erilaisten lyhytkoulutusten osalta. Opettajat kirjaavat työaikaansa Wilmaan ja he, sekä opiskelijat, näkevät työjärjestyksensä Wilmassa. Näistä kolmesta järjestelmästä suunnittelusihteerit käyttävät työssään kaikkia. Pääasiallisena työkaluna on Kurre, mutta jotta suunnittelusihteerit saavat kaiken tarvittavan Kurressa tehtyä, tiedot pitää hakea Primuksesta sekä alojen suunnitelmatiedostoista. Lopulta työ näyttäytyy Wilmassa näkyvinä työjärjestysmerkintöinä sekä esimerkiksi niin kutsutuilla tarjottimilla, joita on sekä kuntayhtymän yhteisiä, että alakohtaisia, ja jokaisen opettajan yksilöllisen kirjattavan työajan muodossa.

Sakkyn henkilöstöorganisaatio on hyvin monitasoinen ja työtehtäviä on jaettu organisaation kolmen eri osa-alueen kesken, pooleittain, tiimeittäin ja lopulta henkilöittäin. Yhteen opintototeutukseen liittyy ylimmältä tasolta se, onko kyse ammattiopiston, lukion vai Savon Koulutus Oy:n tarjonnasta ja minkä poolin tarjonnasta on kyse. Onko tarjonta opetussuunnitelmaan kuuluva ja jos on, niin minkä opetussuunnitelman alla se on, onko kyse yllälaisesta tarjonnasta. Onko tarjonta luotu Primukseen, mihin Kurre-tiedostoon toteutus luodaan, ketkä tarjontaa pääsevät katsomaan ja keille opiskelijoille tarjonnasta on mahdollista valintoja tehdä.

Yksi yksittäinen Savon Koulutus Oy:n lyhytkoulutuskin vaikuttaa siis vähintään viiden eri ihmisen työhön. Aluksi alan suunnittelija tai koulutuspäällikkö tai muu henkilö, kuten opettaja, tekee tarjouksen Wilmassa, josta tulee automaattiviesti alan suunnittelusihteerille. Kun tarjous hyväksytään, täytyy koulutuspäällikön tehdä päätös mahdollisesta erillisestä työajan resursoinnista opettajalle, jonka jälkeen suunnittelusihteerin tekee resursointipäätöksen mukaisen työajan kirjausmahdollisuuden Kurressa ja mahdollisesti luo työjärjestyksen. Koulutussihteerin täytyy luoda tarvittaessa opetussuunnitelma ja opettajan täytyy sen mukaisesti opettaa.

Lukuvuosisuunnittelu Sakkysa

Lukuvuosisuunnittelu on tärkeä osa oppilaitoksen toimintaa. Sillä voidaan varautua esimerkiksi riittäviin resursseihin opettajien työajan, tilojen, laitteiden ja kaluston osalta sekä mahdollisiin poikkeamiin, kuten erilaisiin lyhytkoulutuksiin tai suoraan yritysasiakkaille

räätälöityihin koulutuksiin. Lukuvuosisuunnitteluprosessin tulee olla järjestelmällistä hyödyttääkseen paitsi alaa, myös koko kuntayhtymän toimintaa yhteisesti, erityisesti huomioiden vähenevä rahoitus, rajalliset tilaresurssit sekä alojen yhteistoiminta ja esimerkiksi yhteiset opinnot. Julkisessa organisaatiossa myös toiminnan läpinäkyvyys sekä resurssien tehokas käyttö ovat tärkeitä huomioida.

Lukuvuosisuunnitteluprosessiin osallistuu alan suunnitteluryhmä, joka yleensä koostuu alan koulutuspäälliköstä, tutkintovastaavasta, suunnittelusihteeristä ja mahdollisesti suunnitellusta vastaavasta opettajasta tai tiimivastaavasta. Jokaisella koulutusalaalla on oma suunnitelmatiedosto tai jokin muu vastaava, minne ko. koulutusala on kerännyt tiedon kustakin alalla tapahtuvasta koulutuksesta tai koulutuksen osasta. Perustutkintojen osalta tähän on suunnittelupalveluissa kehitetty yhteinen mallipohja, joka kehoitetaan otettavan jokaisella koulutusalaalla käyttöön yhteisen linjauksen mukaisesti. Perustutkintojen lukuvuosisuunnitelmatiedostosta käy määrämuotoisesti ilmi, missä kohtaa lukuvuotta mikäkin tutkinnonosa alkaa ja loppuu. Lukuvuosisuunnitelma kertoo paitsi ko. lukuvuoden suunnitelman, myös yhden edellisen ja kahden seuraavan lukuvuoden suunnitelmat, jolloin ryhmän etenemistä on helppo katsoa samasta tiedostosta pidemmälle.

Tämä myös mahdollistaa sen, että jos joku opiskelija on etenemässä yksilöllisesti nopeammin, kuin ryhmän suunnitelma mahdollistaisi, voidaan lukuvuosisuunnitelmasta hakea tieto, koska jokin puuttuva tutkinnon osa alkaisi toisella ryhmällä ja sitä kautta miettiä, olisiko mahdollista, että tämä nopeammin etenevä opiskelija saataisiin laitettua aiemmin aloittaneen ryhmän mukaan. Tällainen vastaavanlainen lukuvuosisuunnitelmapohja on tehty myös ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin, jotta niidenkin opetustarjonta saadaan näkyväksi alojen kesken, ja tulevaisuuden visiossa verkkokauppamaisesti sakky.fi -sivustolle.

Kun Sakkyssa toimii yhteensä lähes 800 henkilöstön jäsentä (Sakky 2024b), tiedon keräämisen, sijoittamisen ja ilmoittamisen tärkeys järkevästi korostuu voimakkaasti. Yksittäisen opetustarjontatoteutuksen tiedon etsintä voi vaikuttaa yksittäisen henkilön kohdalla työaikaan vaikkapa viidentoista minuutin verran, mutta kun esimerkiksi sata ihmistä tarvitsee saman tiedon ja käyttää tiedon etsimiseen yhtä paljon aikaa, niin taloudellinen vaikutus kerätää voimakkaasti. Toiminnan tehostaminen tällaisilla näennäisesti yksinkertaisilla keinoilla on siis erinomaisen tärkeää.

Savon Koulutus Oy ei ole irrallinen osa kuntayhtymää, vaan koko henkilöstö toimii koko kuntayhtymän alueella ja toiminnoissa, jolloin etukäteissuunnittelun tärkeys korostuu. Näin vältyttäisiin päällekkäisiltä tilanteilta, joissa esimerkiksi opettaja on kiinnitetty yhtä aikaa esimerkiksi perustutkinto-opetukseen että räätälöityyn yrityskoulutukseen. Esimerkkinä mainittakoon laboratoriotekniikka, jonka opettajatiimi koostuu kolmesta opettajasta, yhtään

ammattinohjaajaa pienellä alalla ei ole. Laboratorioalalla on perustutkintokoulutusta, joista esimerkiksi syksyllä 2024 aloittaneessa ryhmässä on 35 opiskelijaa, jotka ovat käytännössä kaikki aikuisia. Ryhmä on varsin suuri ja kun tämän ryhmän lisäksi toista ja kolmattakin vuottaan opiskelevia opiskelijoita alalla ajoittain on, niin kolmen opettajan täytyy jakaa työ-aikansa tarkasti. Savon Koulutus Oy on myynyt rekrytointikoulutusta lähistöllä toimivalle biolääketieteen toimijalle, koulutus tapahtuu puoliksi Savon ammattiopiston tiloissa ja puoliksi yrityksen tiloissa. Koulutukseen on palkattu ulkopuolinen kouluttaja, joka toimii Savon Koulutus Oy:n alaisuudessa, jonka lisäksi laboratorioalalta tarvitaan opettajavahvuutta ajoittain auttamaan ko. koulutuksen opetuksessa. Sekä perustutkinto-opetus että rekrytointikoulutus toimivat käytännössä samoissa tiloissa, joten hyvän suunnittelun merkitys korostuu, jotta saadaan turvattua Sakkyn ydintehtävän toiminta, eli perustutkintokoulutus, mutta myös samaan aikaan lisätuloja tuovan rekrytointikoulutuksen opetus. Vastaavanlaisia tilanteita on jatkuvasti pitkin kuntayhtymää ja eri kampuksia.

Päällekkäistä ja limittäistä opetustarjontaa on erityisesti Savon ammattiopiston puolella, johon myös valtionrahoituksen koulutusleikkaukset kohdistuvat. Savon Koulutus Oy:n toimintaan rahoitusleikkaukset eivät vaikuta, vaan se voi jatkaa koulutusten myymistä entiseen malliin ja mahdolliset liikevoitot osaltaan tasapainottavat koko organisaation taloudellista tilannetta. Koska rahoitusleikkaukset kohdistuvat erityisesti aikuisopiskelijoihin, joita osa perustutkinnon suorittajista sekä kaikki ammatti- ja erikoisammattitutkintoja suorittavat ovat, on järkevää yrittää löytää keinoja kulujen pienentämiseen kaikkien tutkintotyyppien osalta, ja toisaalta mahdollisten lisätulojen saamiseen koulutuksia tai niiden osia myymällä. Samalla saadaan palveltua työelämän nopeasti muuttuvia tarpeita.

Sakkyssa on vahvaa kehittämisosaamista ja -toimintaa, joista yhtenä, liittyen osittain myös tähän opinnäytetyöhön, on lukuvuosisuunnittelun kehittäminen, johon aihekin vahvasti liittyy. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Sakkyssa oppimispalvelujen hallinnon alaisessa suunnittelupalvelut-yksikössä suunnittelusihteerinä, työtehtäviin kuuluvat esimerkiksi työjärjestysten laatiminen ja opettajan työajan suunnittelu yhdessä koulutuspäällikön kanssa. Yleisesti ottaen työjärjestykset laaditaan nimenomaisesti lukuvuosisuunnitelmien perusteella, jotka ovat siis jo käytössä, ainakin jossain määrin, perustutkintojen osalta.

Primukseen on jokaisen opiskelijan kohdalle määritelty esimerkiksi, onko kyseessä valtionosuusrahoitteinen opiskelu, työvoimakoulutus, Savon Koulutus Oy:n alainen koulutus, vaiko kenties TUVA:n koulutus tai ylialainen Treeni-tarjonta. Kun opiskelija kiinnitetään Kurreen tehtyyn opintototeutukseen ja tuohon samaiseen toteutukseen kiinnitetään opettaja, niin opettajan palkkakustannus jyvittyy toteutukseen kiinnitettyjen opiskelijoiden kautta oikein.

2.2 Lukuvuosisuunnittelun kehittäminen

Lukuvuosisuunnittelun kehittämishanke LUVUKE23 oli sisäisen strategiarahoituksen hanke, jolla pyrittiin nimenomaan kehittämään lukuvuosisuunnittelua esimerkiksi em. lukuvuosisuunnitelmatiedostojen muodossa. Näiden lisäksi kehitettiin mm. määrämuotoista koulutuskorttia sekä opettajan vuosityöajan suunnittelun tukena käytettävää työsuunnitelmatiedostoa. Näiden kehittämiskohteiden taustalla on nimenomaan suunnittelusihteerin ja osin myös koulutussihteerin työn helpottaminen, kun kaikki tarvittava tieto olisi kerättyinä johdonmukaisesti ja määrämuotoisesti yhteen paikkaan. Samalla saadaan aikaan myös alojen läpinäkyvyys toisilleen, jolloin tietyiltä osin esimerkiksi tutkinnonosia voidaan alojen välillä yhdistellä.

Opinnäytetyön tekijä keräsi tietoa ammatti- ja erikoisammattitutkintojen toteutuksista ja kehitti määrämuotoista mallipohjaa suunnitelmatiedostoksi näille tutkinnoille LUVUKE23-hankkeen tiimoilta. Tällä hetkellä jokaisella alalla on oma suunnittelutapansa, minkäänlaista yhteistä linjaa tai mallipohjaa ei ole olemassa, tieto on hajallaan tai sitä ei ole ollenkaan. On myös aloja, jotka menevät ns. ”lonkalta” sitä mukaan, kun opiskelijoita ilmaantuu. Yhteinen tiedonkeruupohja ja tiedon esille tuonti paitsi toisi säästöjä koulutuskuntayhtymälle, helpotaisi myös suunnittelu- ja koulutussihteerien työtä sekä toisaalta myös eri alojen opinto-ohjaajien työtä. Tämäkin toisi osaltaan vielä lisää säästöjä, kun työaikaa ei tarvitsisi turhaan käyttää jokaisen tiedonmurusen erilliseen metsästykseseen, vaan kaikki tarvittava tieto löytyisi yhdestä paikasta.

Lukuvuosisuunnitelmatiedoston perimmäinen tarkoitus on toimia kokonaisvaltaisena tietolähteenä aloille, opinto-ohjaajille sekä erityisesti suunnittelusihteereille, jotta kaikki tarvittava tieto olisi määrämuotoisesti samassa tiedostossa löydettävissä helposti ja jonka perusteella suunnittelusihteerit pystyisi luomaan työjärjestyksen tarvitsematta etsiä mistään lisätietoa. Opinnäytetyö toimii kehittämisehdotuksena tarkemmalle jalostukselle, jossa kaikki kerätyt tiedot olisi mahdollista tiettyjen avainsanojen perusteella yhteisestä tallennuspaikasta hakea vaikkapa PowerBi-pohjaiseen RapSa raporttipalvelu Sakky -nimiseen raportointipalveluun, joka löytyy Sakkyn intran etusivulta. Täältä kuka tahansa henkilöstön jäsen voisi koska tarkistaa mitä opetustoteutuksia missäkin vaiheessa on tarjolla. Mahdollisesti tulevaisuudessa koko opetustarjonta voisi olla kenen tahansa löydettävissä niin, että esimerkiksi jo vuosia kirjanpitäjänä toiminut henkilö voisi verkkokauppapohjaisesti valita itselleen vaikkapa palkanlaskennan kurssin liiketalouden perustutkinnon valikoimasta, ja näin syventää omaa osaamistaan ilman, että tarvitsisi suorittaa kokonaista tutkintoa. Alkavan opetustarjonnan voisi tuoda esille esimerkiksi Kurresta PowerBI:n avulla nostettuna Sakky.fi -

sivustolle. Myös tekoälyä voisi varmasti hyödyntää esimerkiksi seulomaan tarjontaa halutulta alalta, mutta siihen ei perehdytä tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kehittäväällä otteella tehtävän lukuvuosisuunnittelun hyödyt ja edut sekä verrata nykytilaa tilanteeseen, jossa suunnitelmia ei ole tehty yhdenmukaisesti. Opinnäytetyö nykytilan kuvauksesta, edeten tämänhetkisiin hyötyihin ja haasteisiin, minkälaista kehittämistyötä pitää edelleen tehdä ja miksi sitä pitää tehdä. Opinnäytetyössä kuvataan tulevaisuuden visio Sakkyn strategia huomioiden, erityisesti kohta ”innostamme opiskelijaa uralla eteenpäin”. Kehittämismenetelmänä hyödynnetään benchmarkingia tutustumalla vastaavan kokoisten oppilaitosten ulkoisille asiakkaille myytävään koulutustarjontaan sekä haastattelututkimusta, jossa haastatellaan Sakkyn koulutuspäälliköitä, suunnittelusihteereitä sekä suunnittelusta vastaavia opettajia.

Tuomalla kaikki mahdollisesti hyödynnettävissä oleva opintotarjonta verkkokauppamaisesti Sakkyn verkkosivuille, olisi mahdollista myös tulouttaa avoimen ammattiopiston tyyppisesti ulkopuolista rahaa myymällä Sakkyn ydintoimintaa ulkopuolisille opiskelijoille, vaikkapa yhden tutkinnonosan tai teeman muodossa. Opiskelija voisi näin joustavasti kasvattaa ja kehittää omaa osaamistaan ja Sakky saisi paikattua yhä pienentyvän valtionosuusrahoituksen aiheuttamaa rahoitusvajetta. Tämä tukisi Savon Koulutus Oy:n myymien koulutusten lisäksi muuta koulutusmyyntitoimintaa. Lisäksi kyseinen toimintatapa edesauttaisi vahvasti Sakkyn strategian osan ”innostamme opiskelijaa uralla ja elämässä eteenpäin” toteutumista.

Jotta edellä kuvattuun visioon päästäisiin todellisuudessa, vaatii se organisaatiokulttuurin tutkimista ja riittävää perustelua koulutusaloille. Monella koulutusallalla on nyt käytössään omanlaisensa ja itse luodut suunnitelmätiedostot, jotka he kokevat heille parhaiten toimiviksi. Kuitenkaan kuvatus kaltainen tiedon massatuonti ei onnistu ilman tietynlaista määrämuotoisuutta ja asiasanoja tiedon etsintää helpottamaan.

3 Opinnäytetyön viitekehys

3.1 Lähtökohtia

Lukuvuosisuunnittelu linkittyy vahvasti prosessijohtamiseen, koska suunnittelu tapahtuu prosessimaisesti edeten, tietyt askeleet on otettava, ennen kuin seuraavaan vaiheeseen voidaan edetä. Lukuvuosisuunnittelu liittyy vahvasti myös Sakkyn strategiaan, jolloin strateginen johtaminen on tärkeä osa-alue. Koska lukuvuosisuunnittelu kulminoituu opiskelijoihin ja heille tarjottavaan opetussuunnitelmien mukaiseen opetukseen, on tärkeää huomioida myös pedagoginen johtaminen. Tietojohdaminen on tärkeä näkökulma, kun käsitellään tietoa. On tärkeää myös tuoda ilmi, kuinka tieto saadaan nousemaan esiin, näin ollen tiedon hakeminen on myös iso osa onnistunutta tietojohdamista. Tietojohdamiseen liittyy vahvasti lean-filosofia, jota käsitellään tässä luvussa tietojohdamisen yhteydessä.

Sakky on suuri organisaatio, joka on aikojen saatossa fuusioitunut kuntayhtymäksi aiempien useiden itsenäisten oppilaitosyksiköiden yhdistyttyä yhdeksi yhteiseksi oppilaitokseksi. Tästä syystä organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus koko työyhteisöön ja sen toimintatapoihin. Johtamistyyli ja työilmapiiri vaikuttavat paljon organisaatiokulttuuriin, joten nekin on hyvä huomioida.

3.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana voivat olla esimerkiksi organisaation kehittämistarpeet tai halu muutokseen. Tyypillisesti siihen kuuluu käytännön ongelmien ratkaisemista sekä uusien ideoiden, toimintamallien, tuotteiden tai palveluiden suunnittelua ja toteutusta. Sen tavoitteena ei ole pelkästään asioiden kuvaaminen tai selittäminen, vaan konkreettisten ja parempien ratkaisujen löytäminen ja toteuttaminen. Toisin kuin perinteinen tieteellinen tutkimus, tutkimuksellinen kehittämistyö ei perustu pelkästään vakiintuneisiin menetelmiin, vaan se voi kyseenalaistaa ne ja etsiä uusia lähestymistapoja. Suurin ero näiden kahden välillä onkin päämäärissä: tieteellinen tutkimus pyrkii luomaan uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyy käytännön kehittämiseen ja uusien ratkaisujen luomiseen. Tämä ero vaikuttaa suoraan myös kehittämistyön prosesseihin ja käytettäviin menetelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

Myös tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuotetaan uutta tietoa, vaikka tavoitteenasettelun pääpaino onkin käytännön kehittämistyön saavuttamisessa. Osatavoitteena olisi hyvä olla käytännön uuden tiedon tuottaminen. Koska tutkimuksellisessa kehittämistyössä painotetaan tehdyn työn dokumentointia, on tämän myötä mahdollista luoda uutta ammatillista tietoa. Tämä voi tapahtua vaikkapa dokumentoimalla työelämästä löytyvää hiljaista tietoa,

jolloin työelämän osaamis- ja tietoperusta voi uudistua. Tätä voidaan jatkossa hyödyntää uusissa kehittämishankkeissa. Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy erilaisten kehittämissuhteiden kautta ratkaisuun ja sen toteutukseen sekä arviointiin. Toiminnallisuus, parannusten hakeminen asioihin sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksellisin keinoin korostuvat tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten hyödyllisyyden arviointi linkittyy vahvasti tulosten siirtämiseen käytännön tasolle sekä kehitettyjen ideoiden implementointiin. (Ojasalo ym. 2015, 19–20.)

Kehittämisaikaa tarvitaan onnistuneessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Siinä keskeistä on osata soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Kehittämisaikaa näytetään esimerkiksi oman työn reflektointina, aloitteellisuutena, verkostoitumisena, innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena, tiedon tuottamisena sekä monipuolisena menetelmäosaamisena. Kehittämistyön keskeisin osa on, että ylipäättään ongelmia havaitaan ja niitä kyetään ratkaisemaan. Tutkimuksellinen kehittämistyö on kysymysten muotoilua ja tutkimista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista, ihmisten välistä vuorovaikutusta, tiedon tuottamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, muutoksen hakemista ja ohjaamista, yllättävien haasteiden käsittelyä sekä epävarmuuden kohtaamista. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

3.3 Kehittämismenetelmiä

Ojasalo ym. (2015) kirjoittaa toimintatutkimuksesta, että se on yhtäaikaista sekä tutkitun tiedon tuottamista että käytännön muutoksen aikaansaamista, jonka kohteena usein on ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Olennaista on, että muutos viedään käytäntöön ja arvioidaan sitä, joten kehittämissuhteet ovat yleensä melko pitkäkestoiset. Konstruktivinen tutkimus puolestaan on käytännön ongelman ratkaisua luomalla konstruktio, joka voi olla vaikkapa ohje tai käsikirja, menetelmä tai suunnitelma. (Ojasalo ym. 2015, 58–66.)

Palvelumuotoilu on muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämisessä, joka on tavoitteiltaan hyvin lähellä konstruktivistista tutkimusta, mutta käytännön toteutukseen liittyy käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta korostava toteutusmalli. Myös innovaatioiden tuottaminen on lähellä sekä konstruktivistista tutkimusta että palvelumuotoilua, suurin ero on tuotoksen uutuudessa. Innovaatiolla tarkoitetaan uudenlaista esim. prosessia tai toimintamallia, jolla tuotetaan mm. taloudellista hyötyä. Ennakointi puolestaan on tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamista, analysointia ja raportointia. Ennakoivaa tietoa tuotetaan päätöksenteon tueksi, esimerkiksi strategiatyön tueksi organisaatiolle. Verkostotutkimuksen avulla tietoa tuotetaan organisaatioiden välisistä suhteista ja verkostoista, tätä

tietoa käytetään kehittämistyössä apuna verkostojen kehittämisessä. Vaikkei kehittämistyössään käyttäisikään verkostotutkimusta, on tärkeää tuntea sitä, sillä organisaatioiden väliset verkostot liittyvät jollain tavalla lähes kaikkeen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 71–73.)

Havainnointia kannattaa käyttää kaikessa kehittämistyössä, se voidaan toteuttaa eri tavoin kehittämistavoitteista riippuen. Menemällä henkilökohtaisesti paikan päälle tarkkailemaan todellisia tapahtumia, saa usein hyödyllistä tietoa paremmin, kuin vaikkapa kyselyillä. Havaintojen kerääminen järjestelmällisesti koko prosessin ajan, tekee havainnoinnista keskeisen kehittämisen menetelmän. Vilkan (2021) mukaan havainnointiaineistoa voi kerätä myös vaikkapa kirjoituskilpailun avulla tai käyttämällä aiemmin julkaistuja elämäkertoja. Usein havainnointi on kuitenkin järjestelmällisempää ja suunnitelmallisempaa, havainnoitsija voi seurata vaikkapa kokouksia ja palavereja tai palvelutilanteita, joko ulkopuolisena tai itse toimintaan osallistumalla ja samanaikaisesti havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2015, 114–116.)

Angrosinon (2007) mukaan ihmisen kyky havainnoida ympäröivää maailmaa muodostaa perustan kyvyille tehdä järkeviä arvioita asioista. Suuri osa siitä, mitä ihminen tietää ympäristöstään, perustuu elämänmittaiseen havainnointiin. Tutkimuskontekstissa havainnointi on kuitenkin systemaattisempaa ja muodollisempaa prosessina, kuin arkipäiväinen havainnointi. Sanakirjamääritelmän mukaan havainnointi on ilmiön huomioimista, usein apuvälineiden avulla, ja sen kirjaamista tieteellisiin tarkoituksiin. Havainnoin saadut tutkimustulokset eivät ole tarkalleen samat toistettuna, tilanteet muuttuvat samoin kuin ihmisten toiminta. (Angrosino 2007.)

Dokumenttianalyysi perustuu monenlaisten erilaisten dokumenttien, kuten muistioiden, projektiraporttien, pöytäkirjojen, tiedotteiden, verkkosivujen, käsikirjojen, vuosikertomusten, tilastojen jne. analysointiin. Em. dokumenteista saa usein käyttökelpoista ja monenlaista tietoa kehittämisen kohteesta. Yleensä dokumenttianalyysi yhdistetään erilaisiin muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin kehittämistyöhön saa lisänäkökulmia. Dokumentin tuottamistarkoitusta ja sen tuottajaa kannattaa aina pohtia huolellisesti ja kriittisesti, koska näillä on aina vaikutusta dokumentissa kuvatun tiedon luonteeseen. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Prosessikarttojen piirtäminen, eli prosessianalyysi, tutkii organisaation prosesseja ja selvittää, missä ja miksi ongelmia ilmenee. Tämä on hyödyllinen menetelmä erityisesti palveluorganisaatioiden kehittämisessä. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on monenlaisia, ja niitä käytetään laajasti organisaatioiden kehittämistyössä. Tunnetuin näistä on brainstorming, eli aivoriihiyöskentely, jossa joukko ihmisiä, kuten organisaation henkilöstöä, työstää yhdessä jotain asiaa niin, että kaikkia rohkaistaan ilmaisemaan vapaasti ajatuksiaan ilman kritisoimista. Eräs näistä brainstorming-menetelmistä on ”Six thinking hats”, jossa mielikuvituksen

tasolla laitetaan erivärisiä hattuja päähän ja niiden teemojen mukaisesti annetaan ajatusten juosta vapaasti. Kehittämistyössä tarvitaan myös tulevaisuuden ennakointia ja erilaisia ennakointimenetelmiä onkin olemassa paljon erilaisia. (Ojasalo ym. 2015, 165; 178.)

Vilkan (2021) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston koolla ei sinällään ole väliä eikä laadullisessa tutkimuksessa tarvita myöskään otoksia. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston koon määräävin tekijä on sen laatu, ei määrä. Olennaista on, että tutkimusaineiston avulla ymmärretään asia tai ilmiö ja että siitä voidaan muodostaa mielekäs tulkinta. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä, vaan esimerkiksi kyseenalaistetaan vanhoja ajatusmalleja ja selitetään ilmiöitä ymmärrettävästi niin, että annetaan mahdollisuus ajatella toisin. Olennaisempi kysymys olisikin, että minkälaisella aineistolla saadaan riittävän kattava kuvaus tutkimusongelmasta. (Vilka 2021.)

Vilkan (2021) mukaan usein ei ole mielekästä yrittää tehdä tulkintaa yksittäisten haastattelujen tai asiakirjojen perusteella, vaan kannattaa yhdistellä erilaisia aineistoja. Tutkimusaineiston laadun määrittämisessä ja perustelemisessä voidaan käyttää harkinnanvaraista näytettä. Tässä on kyse tutkijan kyvystä rakentaa vahvat teoreettiset perusteet näytteelle, tutkija kuitenkin lopulta päättää itse, mikä on hänen tutkimuksessaan tarkoituksenmukaista ja mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus juuri hänen tutkimuksessaan tarkoittavat. Jossain vaiheessa tutkija törmää saturaatiopisteeseen, jossa tutkimuksen lisäaineisto ei enää tuo tutkimusongelma kannalta mitään uutta tietoa. Saturaatiopiste on aina tutkimuskohtainen ja sen saavuttaminen edellyttää selkeää tutkimusongelmaa. (Vilka 2021.)

Trend spotting, eli kehitystrendien seuraaminen, on keskeinen osa kehittämishankkeita ja sitä usein käytetäänkin muiden menetelmien tukena ja rinnalla. Erilaisia trendiraportteja julkaistaan eritasoisesti ja monen eri organisaation toimesta, näitä kannattaa seurata sekä lisäksi käydä organisaation edustaman alan erilaisissa tapahtumissa, seurata erilaisia medioita, liikkua sosiaalisen median sivustoilla jne. Kaikista mahdollisista lähteistä voi saada uusia ideoita ja ajatuksia omaan kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 45.)

Vilkan (2021) mukaan työelämän tutkimushankkeita arvioidaan monelta eri taholta eri näkökulmista ja eri ehdoilla. Ehtoja voivat olla vaikkapa tutkimuksen tuottama uusi tieto, sen tieteellisyys tai laatu, vaikuttavuus tai ammatillinen hyödynnettävyys. Arvioijina voivat toimia esimerkiksi työelämän toimijat ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Koko tutkimusprosessin ajan voidaan arviointia suorittaa. Laadullista tutkimusta arvioitaessa voidaan miettiä esimerkiksi aiheen yleisyyden kannalta ja toisaalta tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen lopputulos esitetään aina kirjallisessa muodossa. Ei ole yhdentekevää, miten ja minkälaisia työelämään liittyvissä tutkimushankkeissa muodostettuja tieteellisiä tutkimuksia

kirjoitetaan. Tekstin on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä ja sen on oltava arvioivaa, kriittistä ja argumentoivaa. (Vilkkä 2021.)

Koko kysymystä ei-määrällisissä yhteyksissä tuotettujen tutkimustulosten laadunvarmistuksen standardeista on tutkittu laajasti. Miles ja Huberman (1994) ovat Angrosinon (2011) mukaan tutkittuaan perusteellisesti laadullisen aineiston keräämistä, mukaan lukien havainnointiin ja muihin etnografisiin menetelmiin perustuvaa tiedonkeruuta, kehittäneet käytännöllisiä "vihjeitä" (ei "sääntöjä", kuten he tarkentavat) tutkimustulosten laadun arvioimiseksi. He jakavat nämä vihjeet viiteen peruskategoriaan:

1. **Objektiivisuus/vahvistettavuus (tai "ulkoinen luotettavuus")**: Kuinka hyvin johtopäätökset perustuvat kerättyyn tietoon eivätkä tutkijan ennakkoluuloihin.
2. **Luotettavuus/pysyvyys/auditointi**: Kuinka johdonmukainen ja vakaa tutkimusprosessi on ollut ajan kuluessa ja eri tutkijoiden sekä menetelmien kesken.
3. **Sisäinen pätevyys/uskottavuus/autenttisuus (tai "totuusarvo")**: Kuinka järkeviä tutkimuksen johtopäätökset ovat, uskottavia sekä tutkittaville että lukijoille, ja kuinka hyvin lopullinen tuotos heijastaa aitona havaittua ilmiötä.
4. **Ulkoinen pätevyys/siirrettävyys/sopivuus**: Kuinka hyvin tutkimuksen johtopäätökset ovat merkityksellisiä tutkimuksen ulkopuolisissa yhteyksissä (eli voidaanko tulokset yleistää muihin tilanteisiin?).
5. **Hyödyllisyys/sovellettavuus/toimintakeskeisyys (tutkimuksen "pragmaattinen pätevyys")**: Kuinka hyvin tutkimuksen tulokset johtavat ohjelmiin tai toimiin ja/tai kuinka avoimesti eettisiä kysymyksiä. (Angrosino 2011.)

3.4 Prosessijohtaminen

Prosessilähtöisyys on tapa ymmärtää uudella tavalla organisatorinen työnjako julkishallinnon organisaatioissa. (Virtanen ym. 2005, 11.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toiminnan kuvaamista, kehittämistä ja johtamista prosessiajattelun pohjalta. Tavoitteena on ensisijaisesti parantaa organisaation toiminnan ymmärrystä sekä saavuttaa tehokkuushyötyjä toiminnan standardoinnin kautta. Tänä päivänä prosessijohtamista hyödynnetään kaikilla toimialoilla, niin suurissa kuin pienissä organisaatioissa, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Prosessiajattelussa työtehtäville muodostuu looginen suoritusjärjestys, josta pyritään poistamaan lisäarvoa tuottamattomia vaiheita. Tavoitteena on tarjota asiakkaille entistä parempaa palvelua. Prosessiajattelu auttaa henkilöstöä hahmottamaan organisaation liiketoiminnan kokonaiskuvan. Prosessit auttavat

kuvaamaan organisaation tärkeimmät toiminnot ja kannustavat jatkuvaan kehitykseen sekä uuden luomiseen. Hyvin kuvattujen prosessien avulla työtehtävät sujuvat laadukkaammin, virheiden syyt ja kehityskohteet tunnistetaan helpommin. Lisäksi prosessikuvaukset toimivat erinomaisena perehdytysvälineenä ja dokumentaationa, josta voi tarkistaa, miten tietty asia on tehty. (Arter 2023b.)

Prosessilähtöinen lähestymistapa pyrkii vastaamaan kysymyksiin siitä, miten ja miksi asiat syntyvät, kehittyvät, kasvavat tai päättyvät ajan myötä. Keskittymällä "miten" -kysymyksiin prosessitutkimus tuo esiin sosiaalisten käytäntöjen ajallisen rakenteen sekä niihin olennaisesti liittyvän epävarmuuden ja kiireellisyyden. Erityisesti uudelleenorganisoinnit, innovaatiot ja kriisit ovat hetkiä, jotka havainnollistavat organisaatioelämän muutoksia. Yksi tapa tarkastella prosessia on nähdä organisaatioiden siirtyvän yhdestä suhteellisen vakaasta tilasta toiseen. Kirjallisuudessa tätä kutsutaan "heikoksi prosessinäkökulmaksi". Radikaalimpi, "vahva prosessinäkökulma", menee tätä pidemmälle ja käsittää organisaatioelämän jatkuvana virtauksena. Tällöin organisoituminen tarkoittaa pyrkimystä järjestää ihmisten toiminnan luonnollista muuttuvuutta, ohjata sitä kohti tiettyjä päämääriä yleistämällä ja institutionalisoimalla kognitiivisia rakenteita. Muutos ei ole jotain, mikä tapahtuu olemassa oleville asioille, vaan tapa, jolla todellisuus syntyy jatkuvasti jokaisena hetkenä. Tässä näkökulmassa organisaatiot ja rakenteet ovat vain hetkellisiä ilmentymiä jatkuvasti kehittyvissä prosesseissa, aina muutoksen tilassa. (Langley ym. 2016, 225.)

Julkishallinnon organisaatioiden vaikuttavuuden maksimointiin tähtäävä tulosketjuajattelu ohjaa kohdistamaan huomion siihen, mitä julkisilla varoilla rahoitetulla toiminnalla saadaan aikaan. Keskeistä on ymmärtää tavoitteiden, panosten, toimenpiteiden, tuotosten, tulosten ja vaikutusten muodostama vaikutusketju. Tämä ajattelumalli on perusta prosessilähtöiselle organisaatiolle, sillä prosessit mahdollistavat toimenpiteiden suuntaamisen asiakaslähtöisesti, asiakkaiden tarpeiden mukaan, toimenpiteiden oikean mitoituksen ja jäsentämisen kysyntälähtöisesti sekä toiminnan vaikutusten luotettavan mittaamisen, mikä tukee vaikuttavuuden maksimointia. Houkutteleva työyhteisö ja prosessilähtöinen toimintatapa liittyvät toisiinsa tavoitetietoisuuden kautta. Houkuttelevassa työyhteisössä henkilöstö ymmärtää organisaation arvot sekä niiden merkityksen niin sisäisesti kuin asiakaspalvelun näkökulmasta. Johdon tehtävänä on varmistaa, että kaikki työntekijät hahmottavat organisaation olemassaolon perustan ja sen tavoitteet. (Virtanen ym. 2005, 40–41.)

Organisaation kehittämistyön onnistumisen ja pysyvien vaikutusten saavuttamisen kannalta on olennaista, että muutosta johdetaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Yksi kriittisimmistä oivalluksista on ymmärtää, että tavoiteltu muutos näyttäytyy eri tavoin riippuen tarkastelun näkökulmasta. Johto, esihenkilöt, asiantuntijat ja työntekijät hahmottavat

muutoksen eri tavoin, minkä vuoksi tulkinnot sen suunnasta, laajuudesta ja merkittävydestä voivat vaihdella merkittävästi. (Virtanen ym. 2005, 41.)

Prosessijohtaminen ei rajoitu pelkästään prosessien määrittelyyn ja kuvaamiseen, mutta käytännössä se edellyttää, että prosessit on määritelty ja kuvattu riittävän selkeästi. Prosessien kuvaaminen on tärkeää dokumentoinnin, viestinnän ja ajatusten selkeyttämisen kannalta. Prosessikuvaukset toimivat välineinä toiminnan kehittämisessä ja toteutuksessa. Prosessiajattelu keskittyy ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden väliseen suhteeseen, sekä optimaalisten rakenteiden etsimiseen strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden pohjalta. Prosessien määrittely ja prosessijohtaminen edellyttävät, että organisaation strategiset päämäärät ovat selkeästi määriteltyjä. (Virtanen ym. 2005, 113–114.)

Klassen & Menor (2007) mukaan prosessijohtaminen pitää sisällään prosessien ymmärtämisen, suunnittelun ja parantamisen, ja on osa toiminnan johtamista. Monimutkaisuus ja dynaamisuus kuvaavat nykypäivän toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta, joissa johtajan on oltava valmiina reagoimaan. Näiden tekijöiden vuoksi epävarmuus on läsnä, ja johtajan keskeinen tehtävä on pyrkiä vähentämään tätä epävarmuutta ja luomaan selkeyttä organisaatiolle. Tämä edellyttää kykyä mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, tunnistaa mahdolliset riskit ja mahdollisuudet sekä tehdä päätöksiä, jotka edistävät organisaation kestävää menestystä. (Klassen & Menor 2007, Koposen 2017, 15 mukaan.)

Kiiskinen (2002) kuvaa prosessijohtamisen tarkoittavan organisaation järjestäytymistä prosessien mukaan, sekä ydin- ja tukiprosessien johtamista. Monilla yrityksillä ja julkisen sektorin organisaatioilla on yhä käytössä toimintojen, kuten tuotannon, markkinoinnin ja hallinnon, mukaan jaetut vastualueet, jota kutsutaan funktionaaliseksi organisaatiomalliksi. Prosessiorganisaatiossa sen sijaan organisoituminen tapahtuu prosesseittain, mikä tarkoittaa, että organisaation rakenteet perustuvat toimintaprosesseihin sen sijaan, että ne perustuisivat yksittäisiin toimintoihin tai osastoihin. (Kiiskinen 2002, Koposen 2017, 15 mukaan.)

Ikosen ym. (2023) mukaan prosessien johtaminen keskittyy sisäisen toiminnan vakauttamiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen. Mallissa työntekijät toimivat selkeiden ohjeiden mukaisesti, ja heidän valtaansa ohjaa ammattitaito sekä asema organisaatiossa. Prosessien johtamisessa pyritään selkeyteen rutiinien avulla, ja keskeisiä painopisteitä ovat vastuiden määrittely, mittaaminen ja dokumentointi. Toimintaa ohjaavat vakauden ja jatkuvuuden arvot sekä sisäisen järjestelmän säilyttäminen. Tehokkaassa johtamisessa on kyse jännitteiden tunnistamisesta ja paradoksien ylittamisestä. Johtaminen on prosessi, jossa optimoidaan inhimillisen ja organisatorisen toimintajärjestelmän välistä suhdetta. Se suuntaa ihmisten kokemuksia ja toimintoja niin, että ne palvelevat organisaation päämääriä.

Keskustellen saavutettu ratkaisu muuttaa sekä inhimillisen että organisatorisen toimintajärjestelmän tilaa kohti energiaa, jota osapuolet voivat hyödyntää sekä omaksi että yhteiseksi parhaakseen. (Ikonen ym. 2023, 49–51.)

3.4.1 Prosessien mallintaminen

Prosessien tunnistamiseksi olennaista on aloittaa organisaation todellisesta toimintaympäristöstä sekä mihin kaikkiin laajempiin arvoketjuihin organisaatio liittyy. Organisaation kokonainen prosessiarkkitehtuuri on olennaista hahmottaa yksittäistenkin prosessien kehittämisessä. Jotta koko prosessiarkkitehtuuri tulisi hahmotetuksi, on tärkeää selvittää, ketkä ovat keskeisiä asiakkaita ja minkälainen kokonainen arvoketju asiakkaista, organisaatiosta ja sen alihankkijoista muodostuu. Arvoketjun sijaan voidaan puhua arverkostosta, mikäli toiminta verkostoituu asiakkaiden ja alihankkijoiden lisäksi esimerkiksi lainsäätäjiin tai muunlaisiin kumppaneihin. (Martinsuo ym. 2010, 8.)

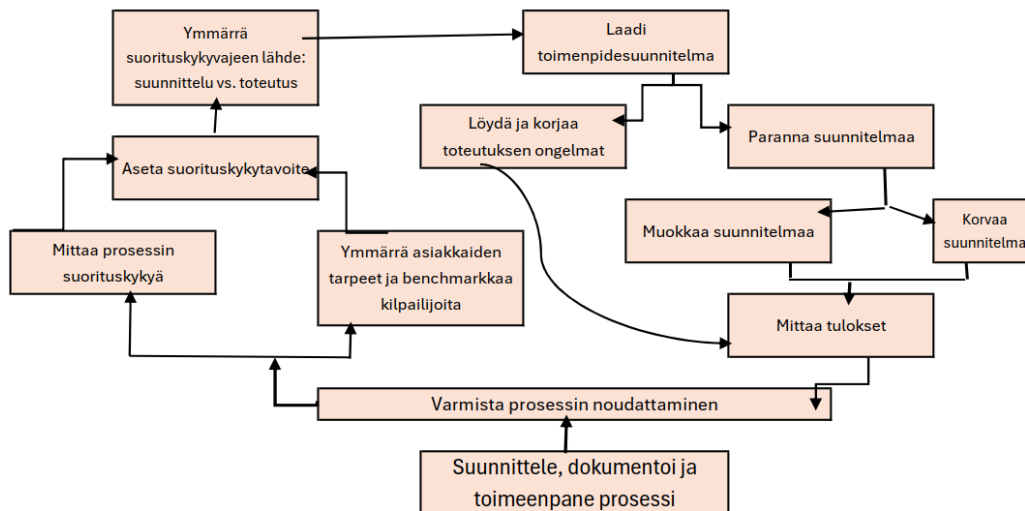
Kun organisaation arvoketjut tai -verkot on tunnistettu, tarkennetaan yrityksen sellaiset kriittiset prosessit, jotka tuottavat eniten lisäarvoa asiakkaalle, eli ovat toiminnan ydinprosesseja. Jokaisen yksittäisen prosessin kohdalla on tunnistettava suorat asiakkaat, millä rajapinnoilla prosessi kytkeytyy ydinprosessiin ja minkälaista lisäarvoa yksittäinen prosessi tuottaa. On tunnistettava myös kytkennät muihin yksittäisiin prosesseihin. (Martinsuo ym. 2010, 9.)

Kun tavoiteprosessi on erilaisten ja eritasoisten kuvausten avulla määritelty, sitä kannattaa testata käytännön tasolla rajatuissa olosuhteissa ennen varsinaista käyttöönottoa. Pilotointia voidaan tehdä esimerkiksi tuottamalla materiaalivirtaa alkuun pienemmällä testierällä pienemmissä olosuhteissa tai simuloimalla tiedonkulkua ihmisten keskinäisessä viestinnässä. Jos prosessi on erityisen monimutkainen, pilotointi ei välttämättä ole mahdollista, joskin sen toteuttamiskelpoisuutta kannattaa kuitenkin testata hankkimalla näkemyksiä epäkohdista ja kehitystarpeista prosessiin osallistuvilta ihmisiltä ja asiantuntijoilta. Pilotoinnilla yleensä löydetään parannuskohteita, jotka kannattaa huomioida ennen varsinaista käyttöönottoa. (Martinsuo ym. 2010, 14.)

3.4.2 Prosessin hallinta

Kuvassa 1 nähdään olennainen prosessin hallinnan sykli. Se alkaa alhaalta, muodollisen prosessin luomisesta, joka ei ole pelkästään muodollinen vaihe. Monissa organisaatioissa huomataan, että organisaation toiminnassa esiintyy suuria vaihteluita, koska hyvin määritelty koko prosessi puuttuu. Tämä näyttäytyy erityisesti pienivolyymisissä, luovissa prosesseissa, kuten tuotekehityksessä tai asiakkuuksien hallinnassa. Käytännössä jokainen

tilanne käsitellään yksittäistapauksena, jossa sankarilliset ponnistelut ja improvisointi korvaavat hyvin määritellyn prosessin kurinalaisuuden. Tällainen improvisointi on kuitenkin epäluotettavaa ja kestänytöntä. (vom Brocke ym. 2015, 5.)



Kuva 1. Olennainen prosessinhallinnan sykli (mukaiillen vom Brocke ym. 2015, 5)

Kun prosessi on otettu käyttöön, sitä täytyy johtaa jatkuvasti. Sen suorituskykyä on arvioitava kriittisten mittareiden avulla, jotka liittyvät asiakkaiden tarpeisiin ja yrityksen vaatimuksiin. Näitä mittareita verrataan asetettuihin tavoitteisiin, jotka voivat perustua esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin, kilpailijoiden vertailuarvoihin, yrityksen tarpeisiin ja muihin lähteisiin. Jos suorituskyky ei saavuta tavoitteita, on selvitettävä syy tähän puutteeseen. Yleisesti ottaen prosessit epäonnistuvat joko suunnitteluvirheiden tai toteutusvirheiden vuoksi; kumpi näistä on syynä, voidaan yleensä selvittää tarkastelemalla suorituskyvyn puutteellisuuden kaavaa. Laaja-alaiset suorituskyvyn puutteet viittaavat yleensä suunnitteluvirheeseen, satunnaiset puutteet taas johtuvat yleensä toteutusvirheistä. Jos syy johtuu toteutusvirheistä, varsinainen juurisyy on selvitettävä; onko syy riittämättömässä harjoittelussa, tehottomissa resursseissa, viallisissa laitteissa tai muissa vastaavissa. Kun sopiva interventiotapa on valittu ja toteutettu, ja tulokset arvioitu, koko sykli alkaa alusta. (vom Brocke ym. 2015, 5.)

Prosessinhallinnan avulla yritys voi kehittää tehokkaita ja suorituskykyisiä prosesseja, jotka toimivat huomattavasti alhaisemmilla kustannuksilla, nopeammin, tarkemmin, pienemmillä resursseilla ja joustavammin. Keskittymällä organisaation rajat ylittäviin, kokonaisvaltaisiin prosesseihin ja suunnittelemalla ne huolellisesti, organisaatiot voivat poistaa rajapinnoilla kertyvän ei-arvoa tuottavan ylimääräisen työn. Prosessinhallinnan avulla yritys voi varmistaa, että sen prosessit täyttävät lupauksensa ja toimivat johdonmukaisesti omalla korkeimmalla tasollaan. Prosessinhallinnan kautta organisaatio voi myös tunnistaa, milloin prosessi

ei enää vastaa sen omia tai asiakkaiden tarpeita ja on vaihdettava uuteen. (vom Brocke ym. 2015, 7.)

Useimmat yritykset käyttävät toiminnallisia suorituskykymittareita, jotka saattava aiheuttaa väärinymmärrystä, alitehokkuutta ja sekaannusta. Prosessit tarvitsevat koko prosessin kattavia mittareita, jotka perustuvat asiakastarpeisiin ja yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteet on asetettava näiden mittareiden mukaan, ja suorituskykyä on seurattava niiden perusteella. Jotta parannukset yhdessä prosessin osassa eivät peitä alleen heikentymistä toisessa prosessin osassa, on käytettävä tasapainoista joukkoa prosessimittareita, kuten kustannukset, nopeus ja laatu. (vom Brocke ym. 2015, 9.)

3.4.3 Prosessisuunnittelu

Vom Brocke ym. (2015) mukaan prosessisuunnittelu on perustavanlaatuinen osa prosessia. Siinä mm. määritellään spesifisti, mitä tehtäviä prosessiin kuuluu, kuka tehtävät tekee, milloin tehtävät tehdään, missä sijainnissa ja olosuhteissa tehtävät tapahtuvat, millä tarkkuudella, mitä tietoa on käytettävissä jne. Suunnittelu on prosessin määrittelyn ydin, ilman suunnittelua on vain koordinoimattomia yksittäisiä tehtäviä ja organisaationaalista kaaosta. (vom Brocke ym. 2015, 8.)

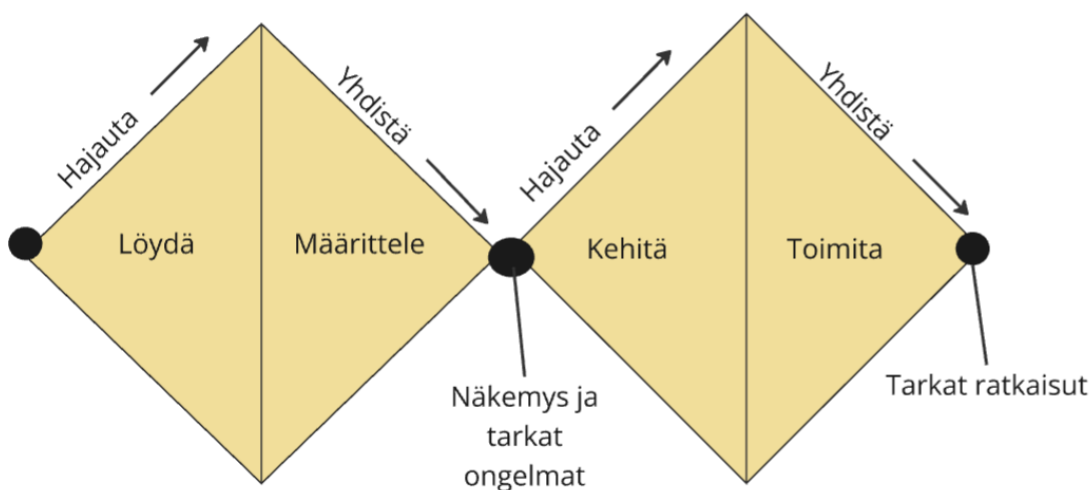
Prosessilouhintaa käytetään tunnistamaan, visualisoimaan, analysoimaan, mittaamaan sekä kehittämään prosesseja. Organisaation tietojärjestelmistä saatava lokitieto ja prosessi ovat prosessilouhinnan perustoja. (Kokko ym. 2022.)

Prosessi koostuu toisiinsa liittyvistä työvaiheista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista. Sen tavoitteena on yhteisen lopputuloksen saavuttaminen. Tuotoksina voivat olla esimerkiksi laskun maksaminen toimittajalle, uuden työntekijän perehdytys tai maksun vastaanottaminen asiakkaalta. Prosessisuunnittelun periaatteiden mukaan prosessin tulee olla dokumentoitu, ylläpidetty, toteutettavissa ja mitattavissa. Hyvin suunnitellun ja kuvatun prosessin tulee myös mahdollistaa sen osittainen tai täydellinen automatisointi tai ulkoistaminen. (Kokko ym. 2022.)

Prosessilouhinnan jälkeen on tärkeää tunnistaa kohdat, joissa prosessia täytyy uudistaa. Joskus koko prosessi tulee määriteltyksi uudestaan asiakkaiden odotuksista, tarpeista, toiveista ja asiakkaille tarjottavista tuotoksista lähtien. Tätä useammin uudistetaan kuitenkin vain rajattuja osa-alueita, kuten aliprosesseja, prosessien resursointia ja/tai organisointia sekä prosessien välisiä kytköksiä. Prosessin uudistamiskohdat kootaan yhteen ja kuvataan tavoiteprosessi tavalla, joka näyttäytyy prosessin toteuttamisena päämäärien saavuttamiseksi. (Martinsuo ym. 2010, 7.)

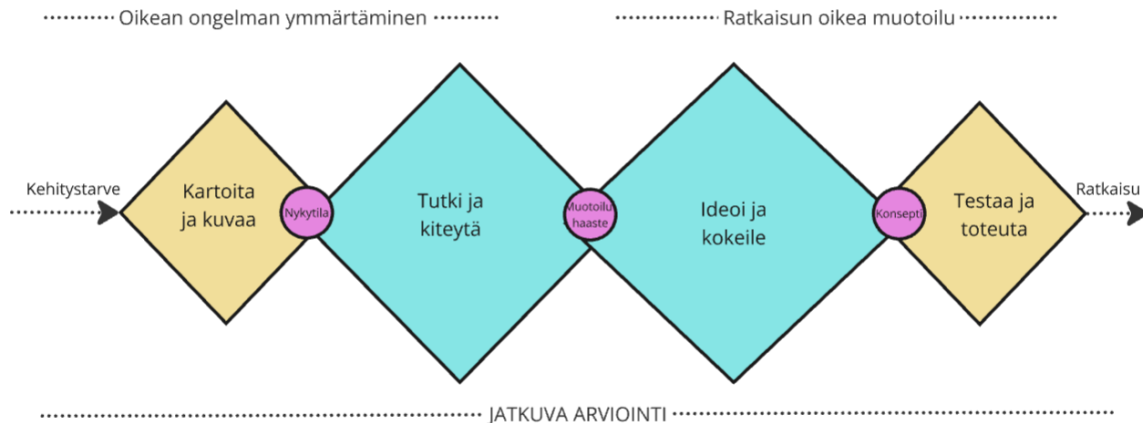
Jotta prosessi saataisiin laaja-alaisesti käyttöön, tulee vanhat toimintametodit, ohjeet ja rutiinit korvata uuden prosessin mukaisilla vastaavilla. Prosessiin määritelty henkilöstö perehdytetään omalta osaltaan ja kokonaisvaltaisesti uuden prosessin toimintatapoihin. Mittaus- ja seurantajärjestelmät sopeutetaan uuteen prosessiin ja kytkennät sekä rajapinnat muuhun organisaation toimintaan ja muihin järjestelmiin uudistetaan. Prosessin toimivaksi käyttöön saattamiseksi on tärkeää, koko organisaation toimintamalli ja johtamisjärjestelmä tukevat prosessin tehokasta toteutumista ja että viestintä kehitystyön jälkeisesti prosessista on yhdenmukaista. (Martinsuo ym. 2010, 7.)

Kuvassa 2 kuvataan palvelumuotoilussa usein apuvälineenä käytetty ns. tuplatimanttimalli. Tämän mallin ajatuksena on kehitystyössä hioutuvat kaksi timanttia, joista vasemmanpuoleinen muodostuu varsinaisen ongelman ymmärtämisestä ja toinen sisältää kehittämISRatkaisun. Ensimmäisessä timantissa siis kerätään ja kiteytetään asiakasymmärrys ja toisessa kehitetään ratkaisu. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)



Kuva 2. Tuplatimanttimalli (mukaillen Palvelumuotoilu Palo 2018)

Kuvassa 3 kuvataan ns. tuplatimanttimallin (kuva 2) pohjalta luotu prosessimalli, jossa huomiota on erityisesti kiinnitetty tehokkaampaan resurssien käyttöön sekä tavoitteiden määrittelyyn. Malli on kehitetty tuplatimanttimallin pohjalta, joskin siinä ensimmäinen timantti on jaettu kahteen osaan. Tämä mahdollistaa tunnistettujen teemojen tarkemman käsittelyn ja resurssien tehokkaamman kohdentamisen. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)



Kuva 3. Palvelumuotoilu prosessin vaiheet (mukaillen Palvelumuotoilu Palo 2018)

3.4.4 Prosessilähtöinen kehittäminen

Prosessilähtöinen kehittäminen julkishallinnossa on verrattavissa remonttiin, jossa kantavia seiniä siirretään uuteen paikkaan ilman, että koko rakennus romahtaa. Prosessiajattelu edellyttää perusteellisempaa muutosta, joka alkaa usein vanhan organisaation rakenteiden purkamisesta. Prosessiajatteluun siirtymistä helpottaa huomattavasti organisaation ennakkoluuloton asenne ja kyky luopua vanhoista rakenteista. Organisaatiot, jotka pitävät tiukasti kiinni perinteisistä toimintatavoista, joutuvat pian huomaamaan, että prosessikehittämisessä ei rakenneta pelkästään uutta, vaan samalla rikotaan vanhaa. Tämä on olennainen osa muutosprosessia. Prosessiajattelun etu on sen kyky viedä asiakaslähtöinen julkishallinnon kehittäminen pidemmälle kuin perinteiset toimintamallit mahdollistavat. Sen avulla julkishallinnon organisaatioiden toiminnallinen logiikka voidaan muuttaa vastaamaan entistä paremmin kansalaisten moninaisia ja muuttuvia tarpeita. Prosessiajattelulla on suora vaikutus organisaatioiden rakenteellisiin kysymyksiin. Se edustaa siirtymää perinteisestä tulosityksikköorganisaatiosta kohti matriisiorganisaation mallia ja lopulta prosessiorganisaatiota. (Virtanen ym. 2005, 32–33; 65.)

Prosessikehittäminen ja prosessilähtöisen organisaation rakentaminen vaativat organisaatiolta sekä rohkeutta että johtajuutta – ehkäpä juuri tässä järjestyksessä. Rohkeutta tarvitaan erityisesti, koska prosessikehittäjät joutuvat haastamaan organisaation ajattelemaan toimintaansa uudella tavalla, mikä voi herättää vastarintaa. Prosessikehittämisessä pyritään löytämään jotain täysin uutta. Tämä edellyttää uskallusta etsiä vastauksia myös sellaisista paikoista, joista niitä ei ole aiemmin osattu hakea, eikä kyse ole vain tehokkuuden hakemisesta. (Virtanen ym. 2005, 77–79.)

Prosessikehittäminen on esimerkki luovuuden merkityksestä. Organisaation tulee pysähtyä ja pohtia, miten sen toimintaa voitaisiin aidosti uudistaa. Kehittämisessä prosessit löytyvät organisaation omasta toiminnasta, sen tavoitteista, ihmisistä ja palvelujen käyttäjien kokemuksista. Prosessilähtöisessä organisaatiossa tarvitaan niitä, jotka näkevät pidemmälle ja uskovat sen toimivuuteen, myös vaikeina hetkinä. Kehittäminen vaatii uudenlaista ajattelutapaa niin johdolta kuin organisaationkehittäjiltä. Tämä "mielenhorisontti" yhdistää teoreettiset ja käsitteelliset valmiudet asenteelliseen kyvykkyyteen. Uusi asenne kiteytyy ajatukseen etsimisestä ja löytämisestä – sellaisten ratkaisujen hakemisesta, joita ei vielä ole olemassa. (Virtanen ym. 2005, 77–79.)

Organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät muodostavat perustan organisaatorakenteen kehittämiselle. Ilman selkeää toiminta-ajatusta ja tulevaisuuteen suuntautuvaa strategista tahtotilaa on haastavaa määritellä tavoitteita ja vaatimuksia, joiden pohjalta prosesseja voidaan tunnistaa, nimetä ja kehittää. Prosessilähtöisyys ja prosessien toimivuus asettavat suuntaviivat resurssien – kuten osaamisen, tilojen ja tietotekniikan – allokoinnille. Näin prosessikehittäminen kytkeytyy osaksi julkishallinnon johtamisen laajempaa viitekehystä. Kehittämisen vaiheistus voidaan kiteyttää: rakenne seuraa strategiaa. Organisaatorakenne mukautuu määriteltyyn ja julkilausuttuun suuntaan. Organisatorisen luovuuden keskeinen oivallus on, että prosessikehittäminen edellyttää keskittymistä olennaisiin kysymyksiin. (Virtanen ym. 2005, 79–81.)

Ennen ydin- ja tukiprosessien kehittämistä organisaation tulee varmistaa, että se ymmärtää toimintaympäristönsä tarkoituksenmukaisella tavalla. Prosessikehitys alkaa vasta, kun organisaatio on tunnistanut toimintaympäristönsä haasteet, tehnyt strategiset valintansa ja päättänyt rakenteellisista ratkaisuistaan. Toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistaminen on älyllinen prosessi, ei arvaamista tai sattumaa. Tulevaisuuden toimintaympäristön tarkastelu vaatii luovaa ongelmanratkaisua, jossa ongelmat ovat selkeästi rajattuja, helposti viestittäviä ja ymmärrettäviä. On tärkeää korostaa, että toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistaminen ja niihin varautuminen ovat aina tulevaisuuteen suuntautuvia tehtäviä. Keskittymällä liikaa nykytilanteen arviointiin organisaatio voi menettää mahdollisuuden valmistautua tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Virtanen ym. 2005, 81–83.)

1900-luvun alkupuoliskolla Yhdysvalloissa syntynyt johtamisen ihmissuhdekoulukunta oli perusolettamuksessaan täysin oikeassa: se tunnisti organisaatorakenteista ihmisen ja hänen monimutkaisen toimintansa (Virtanen ym. 2005, 92). Ihmissuhdekoulukunta suuntasi huomion työntekijöiden muodostamaan sosiaaliseen yhteisöön, työn psykologiaan ja työyhteisöjen sosiaalipsykologiaan. Työyhteisöjen sisäiset keskustelut työn tavoitteista, ongelmista ja onnistumisista nähtiin keinona lisätä työtyytyväisyyttä ja hallita työn haitallisia

vaikutuksia. Vaikka kukin voi oppia työssään itsenäisesti, yhdessä työtä tutkimalla, oppimalla ja toimintatapoja kehittämällä on mahdollista luoda tehokkaampia tapoja toimia. (Ikonen ym. 2023, 28–29.)

Ihmisten käyttäytyminen ei aina ole suoraviivaista tai suunnitelmallista, ja tämä pätee myös prosessilähtöisiin organisaatioihin – ihmiset ovat niiden perusta ja lähtökohta. Prosessikehittämisessä, kuten kehittämisessä yleensäkin, on olennaista varmistaa, että kaikki mukana olevat ymmärtävät, mistä on kyse ja mitä tavoitellaan. Koska ihmiset hahmottavat todellisuutta eri tavoin, nämä erilaiset näkemykset on hyvä tunnistaa jo prosessikehittämisen alkuvaiheessa. Siirtyminen prosessilähtöiseen organisaatioon herättää myös vaihtelevia tunteita, jotkut suhtautuvat siihen vastentahtoisesti, toiset innostuneesti, ja osalle muutos voi olla yhdentekevä. Kun organisaatioiden toimijat ja tutkijat kiinnittävät yhä enemmän huomiota työntekijöiden rooliin ja asemaan, epävirallisten verkostojen toimintaan, tiimityöhön ja henkilöstöön voimavarana, ihmissuhdekoulukunnan viesti työntekijöiden hyvinvoinnista vahvistuu entisestään. (Virtanen ym. 2005, 92–93.)

Muutos on suunniteltava huolellisesti ja muutoksen tekijöillä on oltava selkeä, legitiimi muutosagenda. Prosessilähtöisyyteen liittyy kuitenkin riski, sillä prosessien kehittäminen kuluttaa organisaation voimavaroja. Muutoksen tekijöiden ja hanketta johtavien on jatkuvasti jaettava tietoa organisaatiolle muutoksen onnistumisen edellytyksistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi hyvien käytäntöjen ja pienien onnistumisten kokemusten jakamista. Pienetkin edistysaskeleet lisäävät motivaatiota ja auttavat jaksamaan muutoksen läpi. On myös mahdollista, että muutoshankkeen luonne tulkitaan väärin tai siinä painotetaan väärä asioita. Muutosprosessin synoptinen tarkastelu – jossa muutos esitetään selkeänä, vaiheistettuna ja konkreettisena suunnitelmana – voi olla harhaanjohtavaa. Tällainen kaavamainen lähestymistapa yksinkertaistaa todellisuutta, joka on organisaatioelämässä dynaamista ja muuttuvaa. Synoptisessa mallissa todellisuus hahmotetaan pysyvänä, mutta tosiasiasa organisaatioiden toiminta on jatkuvassa liikkeessä. (Virtanen ym. 2005, 94–95.)

Muutoshanke on pidettävä tiukasti hallinnassa, ja johdon on ymmärrettävä jatkuvasti, missä vaiheessa prosessi etenee. Tutkimukset osoittavat, että muutokset jäävät helposti pinnalliseksi näennäismuutoksiksi tai rajoittuvat pelkästään johdon mielikuviin edistyksestä. Jos organisaatorakennetta muutetaan radikaalisti prosessilähtöiseen suuntaan, on muutoksen tarve, toteutustapa ja lopputulos perusteltava selkeästi. Ilman perusteluja muutoksen legitimitetti heikkenee. Muutoksen johtamisen tavoitteena on organisaatiokulttuurin uudistaminen. Tämä edellyttää vaikuttamista organisaation syvään ajattelutapaan eli "alitajuntaan". Uudistamisen päämääränä on kypsän yksilöllisyyden ja yhteistyöhön perustuvan toimintakulttuurin luominen. (Virtanen ym. 2005, 95.)

3.5 Strateginen johtaminen

Strategia-ajattelulla on juuret sodankäynnin historiassa, jossa tiedolla vihollisesta ja omista voimavaroista on aina ollut suuri merkitys. Pellisen (2017) mukaan Sun Tzu korosti strategian tärkeyttä jo 2500 vuotta sitten, ja von Clausewitz määritteli strategian oppina taistelujen käyttämisestä sodan päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi suomalaisten motitustaktiikka oli strateginen päätös tilanteessa, jossa vihollisella oli materiaallinen ylivoima. (Pellinen 2017, 48.)

Strateginen johtaminen tarkoittaa liiketoiminnan suunnan määrittämistä ja keskeisten linjausten tekemistä. Siinä tarkastellaan organisaation asemaa suhteessa toimintaympäristöönsä. Strategiseen johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, arvopohjan määrittely, strategian kehittäminen ja toteutus sekä muutosten ja uudistusten hallinta. (Viitala ym. 2019.)

Strategian lähtökohtana ovat missio, arvot, liikeidea ja visio. Toiminta-ajatus, eli missio, kertoo, miksi organisaatio on olemassa sekä mikä sen toiminnan tarkoitus on. Toiminta-ajatuksessa tiivistetään organisaation rooli ja tehtävä maailmassa ja sen omassa toimintaympäristössä. Arvot puolestaan muodostavat organisaation eettisen perustan, ne ovat kulmakivet organisaation toiminnalle, niillä ohjataan ja yhtenäistetään ihmisten toimintaa. (Viitala ym. 2019.) Esimerkiksi Sakky on valinnut arvoikseen arvostuksen, rohkeuden ja vastuullisuuden (Sakky 2024c). Liikeidea täsmentää mission kertomalla, mitä tuotteita ja palveluja tarjotaan ja kenelle ne on suunnattu. Liikeidea vastaa myös kysymykseen, miten tuotteet ja palvelut tuotetaan ja tarjotaan asiakkaalle. Visio taas on tavoitetilä, johon organisaatio tulevaisuudessa tähtää. Visiointia tapahtuu jatkuvasti, sitä muotoillaan olosuhteiden muuttuessa ja sitä mukaa, kun päämääriä saavutetaan. Visio on konkreettinen ja elävä, parhaimmillaan se inspiroi kehittymään ja uudistumaan. (Viitala ym. 2019.)

Organisaation rakenne on tehokas, kun se tukee strategian toteuttamista. Rakenteen suunnitteluun kuuluu vastuualueiden jakaminen, tavoitteiden asettaminen sekä suoritusmittauksen ja palkitsemisen määrittely. Nämä tekijät vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja oppimiseen organisaatiossa. Menestyvä strategia vaatii yrityksen toimintojen yhteensopivuutta, joka tukee yhteisiä tavoitteita ja tuottaa synergiaa. Pelkkä kustannustehokkuus tai yksittäiset kilpailutekijät eivät muodosta strategiaa. (Pellinen 2017, 48, 51.)

3.6 Pedagoginen johtaminen

Pedagogisella johtamisella on eri yhteyksissä erilaisia määritelmiä eikä vakiintunutta määrittelytapaa ole. Riippuen määritelmästä, pedagogisen johtamisen sisällöt voivat vaihdella

opetuksesta ja sen kehittämisestä koulutusorganisaation koko toiminnan kehittämiseen. (Alava, Halttunen & Risku 2012, Jalkanen 2020 mukaan.) Ihmisten osaaminen on usein jaettu viiteen osaan; tietoon, taitoihin, asenteisiin, arvoihin sekä eettisyyteen. Tämä jaottelu voi auttaa ymmärtämään osaamisen kehittämistä ja kehittymistä paremmin. Pelkkä tiedon lisääminen tai taitojen harjoittelu eivät itsessään usein johda toiminnan muutoksiin ja tästä syystä osaamista täytyy tarkastella kokonaisuutena suhteessa siihen, mitä halutaan kehittää. (Jalkanen 2020.)

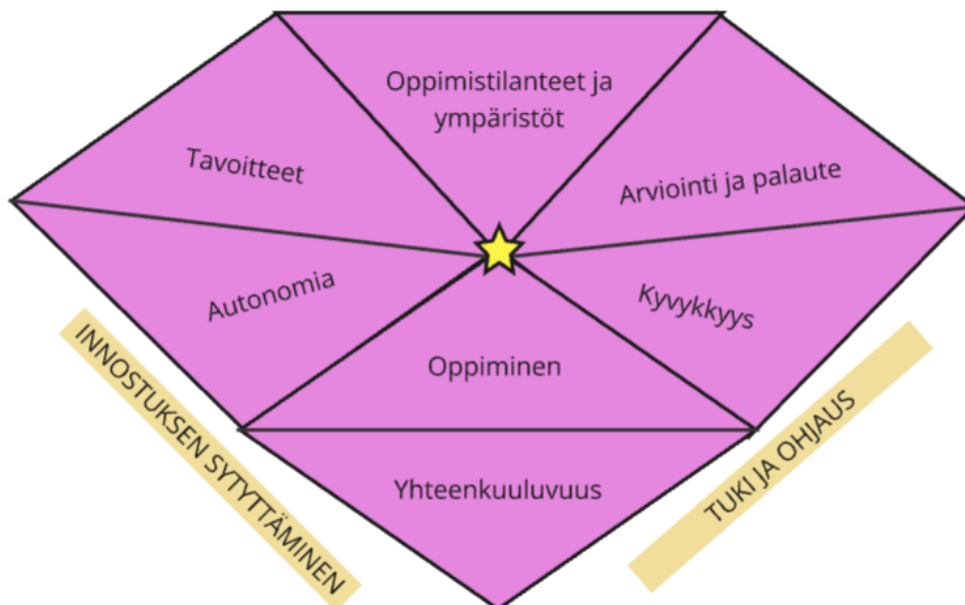
Pedagogiikan johtaminen tarkoittaa käytännössä opetuksen ja oppimisen tavoitteiden ja sisältöjen hallintaa. Se sisältää myös työskentelytapoja, ohjauksen ja tuen muotoja, materiaalien ja oppimisympäristöjen käyttöä sekä arviointia. Pedagogisen johtamisen tavoitteena on laadukas opetustoiminta. Arjen tasolla nämä asiat konkretisoituvat esimerkiksi siinä, miten erilaisilla kursseilla hyödynnetään erilaisia oppimisympäristöjä ja työkaluja. Lisäksi kysytään, onko kokonaisuus suunniteltu yhdessä vai perustuuko se jokaisen opettajan omiin valintoihin. Jotta opetussuunnitelmiin kirjatut tavoitteet käytännössä toteutuisivat, on tärkeää tunnistaa keskeisimmät kehittämiskohteet, keskittää resursseja niihin unohtamatta kuitenkaan perustoiminnan, eli opetuksen, riittävää resursointia. Pääasiallinen tavoite opetustoiminnassa on aina oppiminen. (Jalkanen 2020.)

Pedagogisen asiantuntijayhteisön johtaminen pyrkii luomaan edellytykset laadukkaalle opetustoiminnalle. Tämä tarkoittaa tavoitteiden, toimintamallien ja prosessien, osaamisen sekä organisaatiokulttuurin johtamista. Konkreettisesti kyse on siitä, kuinka tavoitteita asetetaan ja kuinka toimintaa kehitetään koko työyhteisön voimin. Pedagogista asiantuntijatyötä ohjataan tavoitteilla enemmän, kuin tarkoilla ohjeilla, työ on luonteeltaan itsenäistä. Tästä syystä asiantuntijatyön johtamisessa tavoitteiden asettamisella ja niistä keskustelemisellä on erityisen keskeinen rooli. Jokaisessa koulutusorganisaatiossa tulisi tarkistaa rajautuvatko tavoitekeskustelut vain vuosittaisiin kehityskeskusteluihin vai onko keskustelu jatkuvaa dialogia, jossa palautetta annetaan puolin ja toisin. (Jalkanen 2020.)

Pedagogisesti johtaminen on ammatillisen oppimisprosessin johtamista, jossa johtajan toimii oppimisen mahdollistajana. Kolme keskeisintä oppimishaastetta, jotka luovaan pedagogiseen johtamiseen liittyvät, ovat vanhasta irrottautuminen, uuden luominen sekä uusien toimintamallien oppiminen kehittämisen yhteydessä. Pedagogisesti johtamisella tarkoitetaan siis monitasoisen oppimisprosessin ohjaamista ja tukemista. Kun pedagoginen asiantuntijayhteisö hahmotetaan oppivaksi yhteisöksi, voidaan irrottautua ajatuksesta osaamisen kehittämisestä pääasiallisesti erilaisten koulutusten avulla. Asiantuntijatyön luonteessa voidaan käyttää 70:20:10-mallia, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu yhteistyössä muiden kanssa kehittäen, ongelmia ratkoen ja uutta luoden. 20 % oppimisesta tapahtuu vain omaa

toimintaa yksin reflektoiden ja ainoastaan 10 % oppimisesta tapahtuu koulutuksissa. (Jarenko 2019, Jalkasen 2020 mukaan.)

Kuvassa 4 nähdään pedagoginen timantti, joka helpottaa pedagogista suunnittelua. Yläosa koostuu pedagogiikan ydinelementeistä, joita ovat oppimiselle asetetut tavoitteet, oppimista tukeva toiminta sekä oppimisen arviointi ja palaute. Alaosassa nähdään työtä ja oppimista tukevat psykologiset tarpeet. Olennaista pedagogisessa timantissa on, millaisin käytäntein oppimista edistetään, kuinka innostus sytytetään ja kuinka oppimisprosessia tuetaan ja ohjataan. (Jalkanen 2020.) Esimerkiksi lukuvuosisuunnitteluprosessi pedagogisen timantin osalta voitaisiin huomioida timantin yläosassa olevat oppimistilanteet ja ympäristöt, jotka ovat yhdenvertaisen tärkeitä asioita pedagogisessa suunnittelussa.



Kuva 4. Pedagoginen timantti (mukaillen Jalkanen 2020)

Pedagoginen johtaminen on luonteeltaan laaja-alaista, yhteiskunnalliset muutokset ja globaalit virtaukset synnyttävät jatkuvasti uudenlaisia osaamistarpeita, joihin pyritään vastaamaan koulutuksien sisältöjen ja rakenteiden strategisilla muutoksilla. Monet osa-alueet pedagogisessa johtamisessa ovat riippumattomia koulutusalaista tai -asteesta. Tällaisia ovat esimerkiksi pedagogiikan ja pedagogisen asiantuntijayhteisön johtaminen. Pedagoginen johtaminen on myös vuorovaikutteista toimintaa, jossa pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä ja suuntaa, sekä tukemaan oppivan yhteisön kehittymistä ja hyvinvointia. Yhteisen ymmärryksen ja suunnan löytäminen vaativat yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtamista monitasoisesti koko koulutusorganisaation henkilöstön, opiskelijoiden ja verkostojen

kesken erilaisilla rajapinnoilla. Koulutusorganisaatioissa pedagoginen johtaminen ei ole yhden henkilön vastuulla, vaan se jakautuu eri opettajille ja työryhmille. (Jalkanen 2020.)

Pedagoginen johtaminen voidaan määritellä viiden eri periaatteen kautta: jaettu ymmärrys, yhteinen suunta, elävä organisaatio, syklinen prosessi sekä systeemisyyt. Nämä viisi periaatetta muodostuvat arvoista, käsityksistä ja uskomuksista. Jaettu ymmärrys on yksi keskeisimmistä ominaisuuksista oppivassa koulutusorganisaatioissa. Sen rakentaminen ei ole helppoa, koska ihmiset ymmärtävät samoja käsitteitä eri tavoin ja toisaalta samoista asioista puhutaan erilaisilla käsitteillä. Siksi onkin tärkeää muodostaa yhteiset käsitteet ja ymmärrys niiden merkityksestä. Yhteinen suunta on tärkeä tietää ja ymmärtää jatkuvan muutoksen keskellä. Organisaatioissa täytyy olla yhteinen konsensus koulutustoimintaan vaikuttavista kehityskuluista, kuten digitalisaatiosta. Elävä organisaatio muodostuu ihmisistä eivätkä organisaatorakenteet ole pysyviä, vaan muuttuvat ajan kuluessa. Organisaation täytyy pohtia, millainen organisaatio palvelee ydintehtävän, eli oppimisen, toteuttamista. Syklinen prosessi on jatkuvaa, siitä ei koskaan tule valmista, vaan ideoita kehitellään edelleen ja kokeillaan, opitaan ja sitten ideoidaan ja kokeillaan uudelleen. Systeemisyyt on yhteen sitova periaate, jossa näkökulmia voidaan tarkastella yksi kerrallaan ja suoraviivaisesti, kuitenkin muistaen, etteivät näkökulmat liity toisiinsa kiinteästi. (Jalkanen 2020.)

Koulutusorganisaatiot, jotka pystyvät kehittämään jatkuvaa uusiutumista tukevia rakenteita, prosesseja sekä toimintakulttuuria, luovat uutta. Toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti, on tärkeää ymmärtää, miksi jokin toimii, eikä vain löytää toimivia tapoja tehdä asioita. Muutosten myötä syntyy uusia tehtäväkenttiä, jotka eivät kuulu vielä minkään nykyisen toimijan nykyisiin tehtäviin. Kun toiminta laajenee uusille alueille, joutuvat organisaatiot pohtimaan, rajataanko uudet tehtäväkentät oman toiminnan ulkopuolelle. Samalla täytyy tarkastella organisaation rakenteita sekä sitä, millainen organisaatorakenne tukisi parhaiten laajentunutta tehtäväkenttää ja onko ehkä jostain toiminnasta jo tarpeen luopua. Henkilöstö on tärkein voimavara uutta luovissa organisaatioissa, uudistuksiin kohdistuva asenne ja rohkeus viedä eteenpäin mahdottomiltakin tuntuvia asioita saavat aikaan uudistuksia. Uuden luominen on kovaa ja tarpeellista työtä, mutta sen äärelle on vaikea löytää, jos ei määrätietoisesti valitse uusia polkuja kuljettavaksi. (Jalkanen 2020.)

3.7 Tietojohdaminen

Tietojohdaminen käsittelee tietointensiivisten organisaatioiden ja tietotyöläisten toimintaa sekä johtamismalleja. Sen tavoitteena on parantaa työn sujuvuutta ja tehostaa organisaatioiden suorituskykyä. Modernin yhteiskunnan menestys perustuu pitkälti tietoon, ja keskeisiä tietoresursseja ovat esimerkiksi yksilöiden osaaminen, tietojärjestelmät ja tietoverkot. Tietoresurssien aineeton ja dynaaminen luonne tekee niiden hallinnasta haastavaa

johtamisen näkökulmasta. Organisaatiot ja yksilöt pyrkivät jatkuvasti kehittämään uusia tapoja tiedon kartuttamiseen ja hyödyntämiseen, ja tieto- ja viestintäteknologialla on merkittävä rooli tässä prosessissa. Tehokas tietoresurssien hallinta on keskeinen tekijä organisaatioiden suorituskyvyn parantamisessa. (Laihonen ym. 2013, 10.)

Tietojohtamisessa yleisiä ongelmia ovat joko tiedon puute tai ylikuormitus. Tietotulva on viime vuosina noussut merkittäväksi haasteeksi tietotyön tuottavuudelle, ja jatkuvat keskeytykset haittaavat ihmisten keskittymistä. Sähköisten välineiden kautta työntekijät ovat jatkuvasti tavoitettavissa, mikä vaikeuttaa keskittymistä olennaisiin tehtäviin. Sähköpostitulva ja alati päivittyvät lähteet, kuten ammattikirjallisuus, aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta. Vaikka tietoa on paljon ja teknologiset mahdollisuudet kehittyvät, tiedonkulku asiantuntijoiden ja johdon välillä ei ole riittävän sujuvaa. Tämä johtaa siihen, että uudet tehtäväalueet jäävät helposti ilman selkeää vastuuhenkilöä ja toimivaa ratkaisua. (Laihonen ym. 2013, 15.)

Tiedon tasot

Kuvassa 5 määritellään tiedon eri tasot. Tieto on laaja käsite, mutta sitä voidaan jäsentää eri tavoin. Yksi yleisesti käytetty tapa tietojohtamisen alalla on erotella tiedon kolme tasoa: data, informaatio ja tietämys. Näiden lisäksi akateemisessa kirjallisuudessa viitataan myös korkeampiin tietotasoihin, kuten älykkyyteen, ymmärrykseen, viisauteen ja totuuteen. Tiedon eri tasot ja ymmärryksen kehittyminen, muodostavat tietojohtamisen keskeisen käsitteistön, joskin niitä käytetään usein epätasomaisesti. On tärkeää muistaa, että jokaisella tiedon tasolla on oma erityinen sisältönsä, joka esimerkiksi erottaa datan satunnaisesta kohinasta. (Laihonen ym. 2013, 17–18.)

Tiedon taso	Määritelmä
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Kuva 5. Tiedon tasot (mukaillen Laihonen ym. 2013, 18)

Keskeistä kaikille tiedon tasoille ja käsitteille on tiedon kumuloituminen ja jalostuminen. Data itsessään on niin sanotusti tyhmää, se koostuu objektiivisista määreistä ilman kontekstia. Sen sijaan tietämys on analyyttistä tulkintaa organisaation hallussa olevasta informaatiosta, joka puolestaan rakentuu yksittäisistä dataelementeistä. Reduktiivisesti ajateltuna tietämyksen, ja jopa viisauden ja älykkyyden, oikeellisuus ja laatu riippuvat viime kädessä siitä, kuinka laadukasta ja tarkkaa käytettävissä oleva data on. (Laihonen ym. 2013, 19.)

Tiedon tasojen lisäksi tieto voidaan jakaa hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on kokemuksen kautta kertynyttä ja osittain tiedostamatonta tietoa, jota on vaikea ilmaista sanoin, mikä tekee sen siirtämisestä haasteellista. Se ilmenee intuition ja osaamisena. Eksplisiittinen tieto on puolestaan kirjalliseen muotoon puettua, helposti talletettavaa ja siirrettävää tietoa, jota ilmentävät esimerkiksi kielet ja matemaattiset ilmaisut. (Laihonen ym. 2013, 18.)

Tiedon hankinta voi tapahtua joko kertaluonteisesti tiettyä tarvetta varten tai jatkuvana prosessina, kuten uutisseurantana. Vaikka organisaatiot voivat tyydyttää suurimman osan tietotarpeistaan jatkuvalla seurannalla, tapauskohtaisesti hankittu tieto on tärkeää erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tiedonhallinnan prosessimallin tarkoituksena on rakentaa organisatorinen muisti, jossa kerätty tieto järjestetään ja tallennetaan aiemman tiedon rinnalle. Tämä edistää tiedon tehokasta hyödyntämistä, kun se organisoidaan käyttäjälle hyödylliseen muotoon hankinnan jälkeen. (Laihonen ym. 2013, 25-26.)

3.7.1 Lean-ajattelu

LEAN on filosofinen ajattelutapa, jossa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmaratkaisutaidon järjestelmällinen kehittäminen on keskiössä. Monet huippuyritykset pitävät LEAN-ajattelua menestyksensä kulmakivenä. (Leanthinking 2024.)

Leanthinkingin (2024) mukaan lean-ajattelu on vaikeaa, vain joka kymmenes organisaatio onnistuu leanin jalkauttamisessa käytännön tasolla. Käsitteenä lean on helppo, se on ns. maalaisjärjen käyttämistä, mutta toimintana se on vaikeaa, koska se pakottaa muutokseen. Tutut ja turvalliset toimintatavat täytyy muuttaa ja virheistä oppia. Lean-ajattelu on eräänlainen filosofia ja tapa ajatella, se on johtamisjärjestelmä. Se on ajattelutapa, joka ymmärtää ja huomioi asiakastarpeet, tarkastelee ongelmaa käytännön tasolla, tiimityötä, työn vakioimista ja visualisointia sekä jatkuvaa parantamista. (Leanthinking 2024.)

Lean-ajattelu on maksimaalisen arvon tuottamista asiakkaalle minimaalisella kustannuksella, joka saavutetaan minimoimalla resurssit, aika, energia ja vaivannäkö. Lean-ajattelun soveltaminen työhön tarkoittaa arvon luomisen ja todellisen työn tapahtumisen

ymmärtämistä. Se keskittyy myös tuotteiden ja palveluiden luomiseen ja toimittamisen prosessien parantamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi painotetaan työntekijöiden taitojen ja itsetuottamuksen kehittämistä ongelmanratkaisun ja valmentamisen avulla sekä tehokkaan johtamisjärjestelmän kehittämistä. Lean-ajattelu ja käytäntö auttavat organisaatioita olemaan innovatiivisia ja kilpailuhenkisiä, joka siten parantaa niiden kestävyyttä. Lean ei tarkoita henkilöstömäärän vähentämistä, tiettyjen työkalujen, kuten 5S tai arvovirtakartoituksen käyttöä, tai tietyn ohjelman, kuten tehokkuusohjelman tai SixSigman soveltamista. Lean ei myöskään tarkoita, että se soveltuisi vain valmistukseen tai tuotantoon eikä se ole tiettyjä sertifikaatteja varten valmentautumista. (Planet Lean 2023.)

Radekan (2013) mukaan yritykset, jotka ovat sisäistäneet lean-tyyppisen tuotekehittelyn, saavat ideansa nopeammin markkinoille, tuotteistavat ajatuksiaan enemmän, siirtävät uusia tuotteita ketterästi toimintaan, saavuttavat läpimurtonsa nopeammin ja ovat kustannustehokkaampia koko elinkaarensa ajan. Parhaimmillaan tällaiset yritykset valmistavat tuotteita, joita heidän asiakkaansa palvovat. He ovat siis sisäistäneet innovoinnin lean-ajattelun kautta. (Radeka 2013, 15.)

3.7.2 Lean-filosofia ja sen hyödyntäminen kehittämistyössä

Jatkuva kehittäminen kuulostaa houkuttelevalta – siinä on edistystä, mahdollisuuksia ja tekemisen meininkiä. Kuitenkin arjessa, eli yritysten käytännöissä, jatkuvan kehittämisen filosofia harvoin toteutuu muiden kuin satunnaisten workshopien tasolla. Tähän on monia syitä, miksi jatkuvan kehittämisen periaatteet eivät usein siirry käytäntöön. Lean on kehittynyt vuosikymmenien aikana arvostetuksi johtamisfilosofiaksi. Vaikka se ei ole välttämättä yksinkertaisin tai esteettisin ajattelumalli, oikein ymmärrettynä se on erittäin tehokas. Lean ei ole salatiedettä, vaan yksinkertaista ja jatkuvaa toimintaa, vaikkei aina helppoa olekaan. Vaikka monimutkaistaminen on helppoa, yksinkertaistaminen on haastavaa ja vaatii toistoja ja testejä, jotta parhaat käytännöt löytyvät juuri kyseiselle organisaatiolle. (Mikkonen 2022, 14–15.)

Ilman selkeitä tavoitteita on mahdotonta tietää, onko suunta oikea. Johtajien tehtävä on ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan ja selittää, miksi juuri siihen suuntaan mennään, kun taas työntekijöiden rooli on selvittää, miten sinne päästään. Lean-menetelmässä pyritään edistämään useita tavoitteita samanaikaisesti, kuten arvoketjujen kartoitusta, työn virtaamisen parantamista, hukkatoinenpiteiden poistamista, nykytilan kyseenalaistamista sekä ihmisten arvostamista ja kehittymistä. (Mikkonen 2022, 22–23.)

Leanissa on tärkeää varmistaa, että työlle on aina asiakas, joka "imee" arvoa järjestelmästä. Tämä tarkoittaa, että jokaisella työtehtävällä tai prosessilla tulee olla selkeä asiakas, joka

hyötyy tehtävästä tai palvelusta. Asiakas voi olla joko ulkoinen, kuten asiakas, joka ostaa tuotteen tai palvelun, tai sisäinen asiakas, kuten toinen osasto tai tiimi, joka tarvitsee tuotteen tai tiedon työn jatkamiseksi. Tämä lähestymistapa varmistaa, että työ on aina tarkoituksenmukaista ja sen avulla luodaan arvoa, mikä puolestaan parantaa prosessien tehokkuutta ja työn sujuvuutta. Työn virtaus puolestaan tarkoittaa lyhennettyjä läpimenoaikoja ja sujuvia prosesseja ilman turhia odotuksia tai pullonkauloja. Työssä tulee aina olla joko sisäinen tai ulkoinen asiakas, ja työntekijöiden tulisi kysyä itseltään, miten tehtävät ja aikarajat ovat selkeitä ja miten ne linkittyvät asiakkaan tarpeisiin. (Mikkonen 2022, 22–23.)

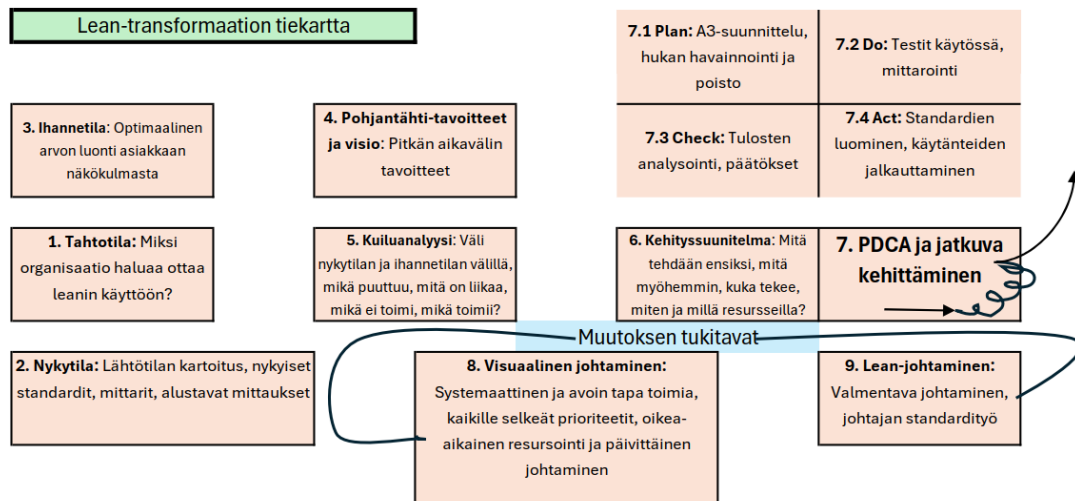
Hukkatoimenpiteiden poistaminen on tärkeä osa Lean-ajattelua, ja se vaatii standardoitua työtä, sillä vain vakioituja prosesseja voidaan kehittää. Nykytilan kyseenalaistaminen on avain jatkuvaan parantamiseen, ja standardeja tulisi jatkuvasti arvioida ja muokata, jotta organisaatio voi nostaa tuottavuuttaan ja luoda arvoa. Työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kunnioittaminen on Leanissä keskeistä, sillä he ovat ne, jotka luovat arvon asiakkaille ja kehittävät organisaation kykyjä. Kun työntekijöitä kohdellaan kunnioituksella ja annetaan heille mahdollisuus kehittyä, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä. Ne organisaatiot, jotka investoivat työntekijöihinsä, saavat parhaat ammattilaiset ja välttävät työvoiman menetyksen. (Mikkonen 2022, 23–25.)

Kuvassa 6 kuvataan Lean-filosofian ensimmäiset askeleet. Nämä askeleet alkavat pohjantähtitavoitteista, visio, nykytila ja kuinka suuri ero niillä on. Seuraava askel tarkoittaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien työkalujen valintaa ja testausta. Kolmannessa askeleessa mitataan muutosta, mentiinkö muutoksessa parempaan suuntaan ja kuinka arvon luomista mitataan. Neljäs, eli viimeinen askel, kehottaa standardoimaan toimintamallit ja levittämään ne koko organisaatioon. (Mikkonen 2022, 23–25.)



Kuva 6. Lean-menetelmän ensimmäiset askeleet (mukaillen Mikkonen 2022, 33)

Kuvassa 7 puolestaan nähdään lean-transformaation tiekartta, joka tarkentaa kuvan 6 teesejä. **Lean-transformaation perusta on miksi**-kysymyksessä. On tärkeää ymmärtää, miksi halutaan toteuttaa lean-ajattelu ja mitkä ovat sen taustalla olevat syyt ja muutoksen ajurit. Ilman selkeää tahtotilaa muutoksen vauhti voi heikentyä. Johdon tulee olla valmis muuttamaan omia toimintamallejaan ja tekemään selväksi, että vastuun välttely ei ole vaihtoehto vaikeuksien tullessa. **Nykytilan kartoitus** on tärkeä askel, jotta voidaan arvioida organisaation tämänhetkinen tila. Keskeisten arvoketjujen ja prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään, missä ollaan nyt. Nykytilan tulee olla rehellinen ja todentuntuinen, sillä vain näin voidaan tunnistaa pullonkaulat ja kehityskohteet. (Mikkonen 2022, 34–35.)



Kuva 7. Lean-transformaation tiekartta (mukaillen Mikkonen 2022, 34)

Ihannetilän kuvaaminen on seuraava askel, ja siinä tulee keskittyä asiakasarvon muodostamiseen: miten asiakastarve voidaan tehokkaasti muuttaa asiakasarvoksi. Tässä vaiheessa voidaan rikkoa vanhoja malleja ja kehittää uusia, rohkeampia ideoita. **Pitkän aikavälin tavoitteet ja visio** muodostetaan ihannetilasta käsin. Visio toimii "Pohjantähti"-tavoitteena, joka antaa suunnan, vaikka strategia muuttuisikin matkan varrella. **Kuiluanalyysi** tarkastelee nykytilan ja ihannetilän välistä eroa. Tämä analyysi auttaa luomaan selkeän kuvan tarvittavista kehitystoimenpiteistä ja varmistamaan, että matka kohti ihannetilaa on realistinen ja jatkuva. (Mikkonen 2022, 35–37.)

Kehittämissuunnitelman laatiminen pohjautuu kuiluanalyysiin, ja siinä tulee priorisoida kehityskohteet selkeästi. Fokusoituminen on tärkeää, sillä liian monta samanaikaista kehitystehtävää voi johtaa projektin hajaantumiseen. **PDCA-sykli** (Plan-Do-Check-Act) toimii jatkuvan kehittämisen perustana. Tämä sykli pitää kehitystoimenpiteet elossa ja varmistaa, että ne viedään loppuun saakka. Aluksi sykli voi tuntua mekaaniselta, mutta se muotoutuu nopeasti organisaation kulttuuriin sopivaksi. **Visuaalinen johtaminen** auttaa pitämään muutoksen jatkuvasti mielessä ja avoimesti seurattavissa. Esimerkiksi lääketieteellisiä vertauksia käyttämällä voidaan havainnollistaa prosessien tilaa ja niiden kehittämistä. **Ympäristön rooli** korostuu hyvinvoinnissa ja tehokkuudessa. Siisti ja toimiva ympäristö on avainasemassa hukkaprosessien välttämiseksi. 5S-toimenpiteet auttavat luomaan standardoidun ja turvallisen ympäristön, jossa työskentely on sujuvaa ja tehokasta. (Mikkonen 2022, 37–38.)

5S-menetelmä on japanilainen viisiportainen työympäristön organisointimenetelmä, joka on kehitetty Hiroyuki Hiranon toimesta osana tuotantojärjestelmän kokonaisvaltaista

lähestymistapaa. 5S auttaa organisoimaan työpisteen ja poistamaan turhat tavarat, jolloin työympäristö pysyy siistinä ja tehokkaana. Se ei ole erillinen siivousohjelma, vaan päivittäinen toimintamalli, jossa poistetaan kaikki tarpeettomat esineet ja varmistetaan, että työpisteet ovat järjestyksessä ja kunnossa. Tavoitteena on lyhentää läpimenoaikaa ja parantaa virtausta. 5S soveltuu niin palvelu- kuin tuotantoympäristöihin, joissa pyritään poistamaan hukkaa, parantamaan virtausta ja lyhentämään läpimenoaikaa. Se on tärkeä työkalu Lean-ajattelussa, sillä se auttaa tekemään hukka näkyväksi ja luo perustan jatkuvalla parantamiselle ja prosessin stabiloinnille. 5S on usein ensimmäinen askel Lean-toiminnan käyttöönotossa. (SixSigma 2013).

5S-portaat:

1. Lajittelu (Sort, Seiri):

Poistetaan kaikki, mitä ei tarvita nykyisessä työtehtävässä, kuten ylimääräiset materiaalit, tiedostot, työkalut ja laitteet.

2. Järjestäminen (Set in order, Seiton):

Asetetaan paikat kaikille tarvittaville esineille ja merkitään ne selkeästi. Tavoitteena on, että tarvittavat asiat ovat helposti saatavilla ja palautettavissa oikeaan paikkaan.

3. Puhdistaminen (Shine, Seiso):

Työympäristön ja työkalujen puhdistaminen. Tämä varmistaa, että työpaikka on siisti ja laitteet hyvässä kunnossa. Toimistossa tämä voi tarkoittaa tietokoneen työpöydän päivittäistä puhdistamista ja turhien tiedostojen poistamista.

4. Standardointi (Standardize, Seiketsu):

Luodaan selkeät ja visuaaliset standardit, jotka auttavat ylläpitämään siisteyttä ja järjestystä. Käytetään esimerkiksi värejä, kylttejä ja ohjeita, jotka varmistavat, että asiat pysyvät oikeilla paikoillaan.

5. Sitoutuminen (Sustain, Shitsuke):

Menetelmien ylläpitäminen ja niiden muuttaminen rutiineiksi. Tämä on vaikein osa, sillä ilman jatkuvaa sitoutumista, muut 5S-vaiheet voivat jäädä toteutumatta.

Turvallisuus (Safety, Anzen):

Vaikka se ei ole virallinen 5S askel, "kuudes 5S", turvallisuus, tulee luonnollisesti osaksi 5S-menetelmää. Siisteys ja järjestys varmistavat turvalliset työolosuhteet ja tekevät mahdolliset ongelmat, kuten laiteviat ja turvallisuuspuutteet, näkyviksi. 5S on keskeinen työkalu Lean-ajattelussa ja parantaa tuottavuutta, työturvallisuutta, laatua, ajallaan toimittamista ja työntekijöiden sitoutumista. (SixSigma 2013).

Lean-ajattelua ja 5S-menetelmää voidaan hyvin soveltaa myös lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittämiseen, kun yhdenmukaistetaan toimintaa ja jätetään ns. turhat työt pois, päästään tavoitteeseen nopeammin, helpommin ja siistimmin.

3.8 Tiedon hakeminen

Kun massa on valtava ja haetaan yksittäistä tietoa suuresta joukosta, asiasanat toimivat apuvälineenä. Vakiintuneiden asiasanojen käyttö auttaa tietokantoja järjestämään julkaisuja tunnetuilla ja usein esiintyvillä aiheilla. Tämän vuoksi asiasanoilla tehdyt haut ovat erityisen tehokkaita. Asiasanoja ei kuitenkaan pidä sekoittaa avainsanoihin, jotka voivat olla mitä tahansa dokumentin sisältöä kuvaavia sanoja. Asiasanat sen sijaan määritellään virallisissa asiasanastoissa. Asiasana kuvaa julkaisun sisältöä lyhyesti, on aina vakiomuotoinen ja sisältää useita synonyymejä tai vaihtoehtoisia sanoja, jotka tarkoittavat samaa asiaa. Asiasanoja hyödyntävät haut voivat parantaa tulosten aiheenmukaisuutta ja osuvuutta. On kuitenkin hyvä huomioda, että tarkasti kohdistetut haut ja muut rajaukset voivat pienentää hakutulosten määrää. (UEF 2024.)

Asiasanat määritellään erityisissä hakemistoissa, joita kutsutaan asiasanastoiksi tai thesauruksiksi. Asiasanastot voidaan nähdä tietokannan käyttämien asiasanojen luetteloina, mutta niiden rakenne on usein monimutkaisempi. Tietokannat valitsevat yleensä asiasanastoja, jotka parhaiten vastaavat niiden tarpeita. Asiasanastot voivat olla yleisiä, joita käytetään laajasti eri tieteenaloilla ja tietokannoissa (esim. YSO eli yleinen suomalainen ontologia), tieteenalakohtaisia, jotka on suunnattu tietyn alan tarpeisiin (esim. MeSH eli Medical Subject Headings) tai tietokantakohtaisia, eli sisäänrakennettuja kyseiseen tietokantaan (esim. EBSCOhost Academic Search:n Subject Terms). Sama asiasana ei välttämättä toimi samalla tavalla eri tietokannoissa. Siksi tietokannan käyttämä asiasanasto kannattaa tarkistaa sen sisällönkuvauksesta. Asiasanastot eivät pelkästään listaa asiasanoja, vaan myös kuvaavat niiden välisiä suhteita:

- assosiatiiiviset käsitteet (related): liittyvät läheisesti toisiinsa.
- yläkäsitteet (broader): laajempia aiheita.
- alakäsitteet (narrower): tarkempia ja yksityiskohtaisempia aiheita. (UEF 2024.)

Asiasanastot ovat hyödyllisiä tiedonhakijoille, sillä ne auttavat löytämään oikeat hakusanat ja antavat vinkkejä vaihtoehtoisiksi hakutermeiksi, kuten rinnakkaiset käsitteet sekä ylä- ja alakäsitteet. Kaikki aiheet eivät kuitenkaan aina löydy asiasanastoista, eivätkä kaikki tietokannat sisällä omaa asiasanastoa. Näissä tapauksissa hakua kannattaa tehdä luonnollisen kielen sanoilla. Asiasanat toimivat tiedonhaussa kuten tavalliset, luonnollisen kielen

hakusanat. Asiasanahaku kohdistuu ainoastaan tiedoston asiasanakentässä oleviin asiasanoihin. Vapaasanahaku etsii hakusanaa kaikista julkaisun tiedoista, kuten tekijän ja julkaisun nimestä, tiivistelmästä, asiasanoista sekä kustantajan nimestä. Hakua voidaan myös rajata esimerkiksi otsikkoon tai abstraktiin. (UEF 2024.)

Tekoälyavusteinen tiedonhaku ja laadukkaan datan merkitys

Tekoälyavusteinen tiedonhaku auttaa seulomaan suuresta määrästä dataa juuri sitä informaatiota, jota tarvitaan. Särkisen (2024) tekoälyn hyödyntäminen tämänkaltaisissa tehtävissä voi nopeuttaa ja tehostaa työtä jopa 20–25 %. Kaikki nykyiset tekoälysovellukset perustuvat koneoppimiseen ja vanhoihin matemaattisiin kaavoihin, joista vanhimmat ovat 1950-luvulta. Tekoälyn pohjalla on aina matematiikka ja matemaattiset mallit. Matemaattiset mallit eivät koskaan kuitenkaan tee yksinään mitään, vaan niitä pitää ikään kuin kouluttaa ja syöttää dataa. Nykyisten tietoteknisten laitteiden matemaattinen laskentateho on valtava ja kasvaa jatkuvasti. Tekoälysovelluksia on montaa erilaista ja organisaatio voi kouluttaa oman tekoälymallinsa oman datansa pohjalta, jolloin se palvelee erityisesti juuri organisaation omaa henkilöstöä. (Särkinen 2024.)

Tilastokeskuksen (2024) mukaan yrityksistä 24 % käytti tekoälyteknologioita, data-analytiikkaa oli puolestaan tehty 46 %:ssa yrityksistä. Särkisen (2024) mukaan Tilastokeskuksen vuonna 2023 toteuttamassa kyselyssä 68 % prosenttia vastaajista ei käyttänyt tekoälyteknologioita osaamisvajeen takia. 55% vastaajista kertoi käyttämättömyyden syyksi ohjelmistojen yhteensopivuusongelmat ja 42 % ongelmat datan saatavuudessa ja laadussa.

Särkisen (2024) datan laadukkuudella on suuri merkitys. Datan laatu voi koostua pienistä asioista, kuten vaikkapa sen kirjoitusasusta. Data ei ole laadukasta, mikäli tieto on päällekkäistä tai eri muotoista, se on vanhentunutta, virheellistä tai puutteellista. Datan päällekkäisyys tai erimuotoisuus tarkoittaa tilannetta, jossa esimerkiksi sama puhelinnumero on kirjoitettu kahteen eri paikkaan kahdella eri tavalla. Toisessa paikassa se voi olla muodossa +358501234567 ja toisessa muodossa 0501234567. Vaikka asia on sama, tieto nousee kahtena erillisenä tietona erilaisen kirjoitusasun takia. Sama koskee esimerkiksi päivämääriä, vaikka 1.11.2024 ja 01-11-2024 ovat sama asia, kirjoitusasun ollessa eri, ne nousevat kahdeksi eri tiedoksi. (Särkinen 2024.)

Kun data ja sen virheet on tunnistettu, on tärkeää kartoittaa tilannetta, dokumentoida ja mallintaa prosessit, jotta ymmärrystä datasta saadaan lisättyä. On hyvä olla erillinen koon-tijärjestelmä ja huono data täytyy tehdä näkyväksi kehittämällä raportointia. On hyvä lisätä metadataa, eli kertoa, mistä tieto on peräisin ja koska se on viimeksi puhdistettu. Myös erillinen tietovarasto helpottaa duplikaattien hallintaa, tietoa voidaan jakaa yhdestä lähteestä ja hallita eri versioita. (Särkinen 2024.)

Laadukas data on liiketoiminnan kannalta hyödyllistä. Sen avulla voidaan automatisoida pienten päätösten tekoa, kuten minne ostolasku osoitetaan, miten sähköpostiin vastataan, tehdäänkö asiakkaasta uusi rivi CRM-järjestelmään vaiko ei. Myös suurten päätösten tekemistä voi riittävän laadukkaan datan avulla automatisoida. Tällaisia suurempia päätöksiä ovat esimerkiksi miltä toimittajalta jotain tavaraa ostetaan, milloin tavara ostetaan tai esimerkiksi tarvitseeko joku tavara korvata jollain toisella. Ostopäätösten tekoa voidaan automatisoida esimerkiksi opettamalla tekoäly pyytämään tarjouksia useammalta eri taholta ja analysoimaan ja vertailemaan näitä saatuja tarjouksia toisiinsa. Tällainen tosin vaatii myös tarjouksen tekijän datalta samantasoista laadukkuutta, jotta tietoja pystytään relevantisti vertailemaan. (Särkinen 2024.)

Päätöksenteon automatisoinnin lisäksi laadukas data auttaa hyvässä asiakaskokemuksessa ja asiakaspalvelussa, voidaan hyödyntää ostohistoriaa, palautteita, mieltymyksiä, personoitua asiakaspalvelua ja viestintää, markkinointia ja saavuttaa näin asiakastytyvyyttä ja sitä kautta asiakkaan sitoutumista ja lisämyyntiä. Myös operatiivinen tehokkuus paranee automatisoinnin avulla, prosessien optimointi, hukan poistaminen, rutiinistöiden automatisointi, optimoitu resurssien käyttö, optimoitu tehtävien järjestys, toimitusketjun hallinta, riskien hallinta, kustannussäästöt, kannattavuuden parantuminen, syklien nopeutuminen ja jopa työhyvinvointi paranevat automatisoinnin ja sen mahdollistavan laadukkaan datan myötä. (Särkinen 2024.)

Laadukas data helpottaa riskien hallintaa ja ennakkointia. Riskit voivat olla operatiivisia, taloudellisia tai vahinkoihin liittyviä. Datan avulla voidaan paremmin visualisoida, mitä tapahtuu ja miltä näyttää, mikäli jokin riski toteutuu. Sen myötä riskien toteutumisen vaikutusten ymmärrys on myös helpompaa. Riskeihin liittyviä toimenpiteitä voidaan myös automatisoida, tällaista automatisointia ovat esimerkiksi automaattiset palohälytykset. (Särkinen 2024.)

3.9 Organisaatiokulttuuri

Ajatus siitä, että ihmiset luovat merkitysjärjestelmiä, joissa he elävät, on vanha. Kulttuurinäkökulma tuli organisaatiotutkimukseen 1950-luvulla, aluksi psykodynaamisena ja myöhemmin sosiologisena käsitteenä. Kulttuurinäkökulma omaksuttiin organisaatiotieteisiin antropologiasta, sosiologiasta ja psykologiasta. Psykodynaamisen näkökulman mukaan organisaatioiden jäsenet eivät toimineet rationaalisten mallien mukaan, vaan loivat alitajuisia perusoletuksia, jotka vaikuttivat heidän toimintaansa. Antropologinen näkökulma puolestaan piti organisaatioita heimoina, jotka toteuttivat rituaalejaan ja riittejään ja jotka olivat sitoutuneet myyttien ja tarinoiden määrittämiin normeihin. Kun kulttuuritutkimus alkoi vaikuttaa organisaatiotutkimukseen, asiantuntemuksen oikeutus pohjautui ihmistieteiden,

kuten psykologian, sosiologian ja antropologian, mallien hyödyntämiseen. Nämä mallit auttoivat selittämään, miksi ihmiset käyttäytyivät työssään tietyllä tavalla. Tällä tiedolla oli suuri käyttöarvo organisaatioiden ja johtamisen kentällä, sillä se avasi mahdollisuuksia organisaation toiminnan kehittämiseksi ja työsuorituksen parantamiseksi. (Juuti ym. 2009, 40–41.)

Organisaatio muodostuu ihmisistä ja heidän toiminnastaan. Ihmisillä on monenlaisia identiteettejä, jotka liittyvät esimerkiksi ikään, sukupuoleen, kokemukseen sekä yhä enemmän rotuun ja monikulttuurisuuteen. Postmoderni organisaatiokäsitys vaatii organisaatiomuutosten näkemistä moninaisuuden hallintana. Tällöin herää kysymys, millainen toimintakonsepti tukee organisaatiokulttuurin kehittämistä ja mahdollistaa muutosten toteuttamisen. Toimintakonseptilla tarkoitetaan kirjoitettua tai kirjoittamatonta periaatetta tai logiikkaa, johon organisaatiokulttuurin vahvistaminen perustuu. Tämä konsepti on ratkaisevan tärkeä, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, miten ihmisiä johdetaan ja miten muutoksille altis organisaatiokulttuuri rakennetaan. Muutoksille altis organisaatiokulttuuri ei ole itsestäänselvyys; sen kehittäminen vie aikaa, mutta sen avulla organisaatio pystyy ennakoimaan muutostarpeita ja reagoimaan niihin tehokkaammin. (Juuti ym. 2009, 55.)

Organisaatioiden on sopeuduttava nopeasti muuttuviin ympäristöihin. Mikäli organisaation toimintaa tai prosesseja on kriittistä järjestellä uudelleen, tai jos toimipaikka tai toimiala muuttuvat ja jotkin organisaation osat katoavat tai uusia muodostetaan, muutokset on toteutettava nopeasti ja mahdollisimman tehokkaasti. Uudenlaisia tiimiyhteistyön muotoja syntyy, kun tarvitaan useiden asiantuntijoiden yhteistyötä. Tiimin jäsenet eivät tule vain organisaation sisältä, vaan yhteistyökumppaneita voivat olla myös asiakkaat, joille organisaatio tuottaa tuotteita tai palveluita, tai muut ulkopuoliset asiantuntijat. Tällaisessa yhteistyössä alemmalla johtotasolla toimivien päätöksenteko- ja hallintoroolien määrä kasvaa, henkilökohtaisen vastuun ja työntekijöiden pätevyyden merkitys korostuu ja samalla hallinnollisten ja toistuvien tehtävien määrä vähenee. (Pomffyova 2010.)

Nämä tekijät lisäävät vaatimuksia tiimien johtamisen ja niiden välisen yhteistyön tukemisessa. Useiden asiantuntijoiden tiimityöskentely edellyttää usein erilaista näkökulmaa organisaation todellisuuden tarkasteluun, ei henkilökohtaisesta näkökulmasta, vaan suhteessa muiden tiimin jäsenten mielipiteisiin, jotka tulisi hyväksyä ja mukauttaa. Tämä tarkoittaa, että on tarpeen osata tunnistaa ja muuttaa pitkäaikaisia käsityksiä ja vaikutuksia, jotka vaikuttavat organisaation todellisuuden kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja johdon päätöksentekoon. On tärkeää myös osata ylittää työyhteisön suhteissa esiintyvät mielipiteiden hyväksymisen esteet siten, että ratkaisevina kriteereinä eivät ole mielipiteen hyväksyminen tai hylkääminen esimerkiksi aseman perusteella, vaan tiimin jäsenten tiedot ja kokemus. Tämä johtaa oppivan organisaation kasvuun. (Pomffyova 2010.)

Edellä mainitut vaatimukset luovat painetta organisaation johdolle, koska heidän täytyy muokata tai muuttaa organisaation toimintojen tavanomaista sykliä hyvin nopeasti todellisen tarpeen vuoksi. Tämä tuo mukanaan tarpeen määrittellä tarkasti uusia työtehtäviä, määrittää tiimin jäsenten pätevyudet, heidän vastuunsa ja kompetenssinsa tehtävän suorittamiseksi. Nämä vaatimukset johtuvat paineesta ensinnäkin varmistaa ainutlaatuinen lähestymistapa tarvittavaan tietoon useampien asiantuntijoiden näkökulmasta, mikä edellyttää teknologisten informaatioteknisten alustojen yhdistämistä sekä toisekseen muuttaa tapaa, jolla hallitaan työskentelyä tiedon parissa. Tämä edellyttää tarkkaa tietämystä siitä, miten määrittellään tarvittavat toimenpiteet tiedon tarpeiden kattamiseksi. On pystyttävä määrittelemään tarkasti, kuka vastaa mistäkin toiminnoista, tiedettävä, miten niiden toteutusta seurataan, sekä koordinoitava useita toimintoja niin, että ne muodostavat integroidun prosessien ja toimintojen sekvenssin, joka perustuu vaatimusten tarkkaan määrittelyyn. (Pomffyova 2010.)

Organisaatiot eivät aina kehitä työntekijöitään tasapuolisesti, ja toimintaympäristö voi olla köyhä, yksipuolinen tai vinoutunut. Huonot käytännöt voivat levitä yhtä lailla kuin hyvätkin. Kaikki eivät välttämättä halua jakaa osaamistaan ja hiljaista tietoa, mikä voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja kehitykseen. (Palonen & Gruber 2010, Pohjalaisen 2014 mukaan.)

Ristiriidat – joita kutsutaan myös jännitteiksi, epä johdonmukaisuuksiksi, antinomioiksi ja dualismeiksi – läpäisevät ja ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Organisaatiot pyrkivät usein toimimaan sekä globaalisti että paikallisesti, kilpailemaan ja tekemään yhteistyötä, edistämään luotettavuutta mutta myös hakeutumaan kohti uusia mahdollisuuksia. Ne haluavat kehittää jäseniään antamalla heille autonomiaa, mutta samalla rajoittavat heidän vapauksiaan, jotta he voisivat toimia yhtenäisesti. Ristiriidat voivat saada toimijat pysähtymään, mutta myös kannustaa heitä toimimaan. Ne ovat välttämättömiä yhteiskunnallisen järjestyksen säilyttämiseksi, mutta myös sen muuttamiseksi. Olipa niiden vaikutus lamaanuttava tai voimaannuttava, turhauttava tai innostava, ristiriidat takaavat sen, että elämä, organisoituminen ja teoreettinen ajattelu eivät koskaan ole yksiselitteisiä tai tylsiä. (Langley ym. 2016, 87.)

Luottamus on keskeinen tekijä yhteisöllisesti rakennetussa tiedossa, ja sen puute estää usein yhteistä kommunikointia ja tiedonmuodostusta. Kasvokkaiset keskustelut, kuten organisaation kokoukset ja palaverit, ovat tärkeitä tiedon jakamisen ja muodostamisen paikkoja. (Harisalo 2009; Iivonen & Harisalo 1997, Pohjalainen 2014 mukaan.) Vaikka yhteinen tiedonrakentaminen on toivottavaa ja organisaation etujen mukaista, se ei aina onnistu. Esteinä voivat olla hallinnolliset ja organisatoriset tekijät sekä asiantuntijoiden halu ja kyvykyys jakaa tietoa. Myös organisaation hierarkiat, valtapositiot, tavat, kognitiivinen

asymmetria, kieli, sukupuoli, ikä, etninen tausta, emootiot, luottamuksen puute, yksilölliset intressit, kiire, kilpailuttaminen ja organisaatiotilojen rajoitukset voivat estää tiedon jakamista ja yhteistä rakentamista. (Parviainen 2006, Pohjalainen 2014 mukaan.)

Organisaatiokulttuuri on kompleksinen ja syvälinen ilmiö, mutta sen ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystyy ymmärtämään myös erilaisia organisatorisia ilmiöitä. Scheinin (1987) mukaan organisaation tehokkuuteen ja sen jäsenten tyytyväisyyteen organisaatiokulttuuri vaikuttaa syvälinisesti. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä onkin organisaatiokulttuurin luominen ja johtaminen. Organisaatiokulttuurin voi määritellä uskomusten ja perusoletusten tiedostamattomaksi ja syväksi tasoksi, joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään itsestään selvällä tavalla sekä on kaikille organisaation jäsenille yhteinen. (Schein 1987, 2009, Kurronen 2011, 30 mukaan.)

Kurrosen (2011, 30) mukaan Scheinin (1987) näkemyksistä organisaatiosta on nähtävissä kolme erilaista tasoa kulttuurin perusteella. Ylimpänä tasona on ihmisten tekemät toiminnot. Ylimmällä tasolla voi organisaation kulttuurista tehdä aistinvaraisia havaintoja, tällä tasolla organisaation kulttuurin tunteita koskeva vaikutus on välitön. Toisen tason muodostavat organisaation kulttuurin ilmaistut arvot, joilla selitetään organisaation tapahtumia. Arvot ovat selkeästi ilmaistuja ja tiedostettuja, mutta ajan kuluessa arvot voivat muuttua itsestään selviksi perusoletuksiksi. Perusoletukset muodostavatkin kolmannen tason, puhutaan organisaation kulttuurin syvärakenteesta eli arvoista ja perusolettamuksista. Tällä tasolla ajatus-ten syvempi taso ohjaa ihmisten näkyvää käyttäytymistä. (Schein 1987, 2009, Kurronen 2011, 31 mukaan.)

Organisaation jäsenet pitävät laajasti omaksuttuja asioita organisaatiossa hyväksytyinä ja riidattomina, kun organisaatiokulttuuri käsitetään omaksuttuna henkisenä syvärakenteena. Tämä toimii perustana sille, miten organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja arvioidaan eri valintojen mahdollisuuksia. Tällöin organisaatiokulttuuri ohjaa käyttäytymistä ilman jatkuvaa keskustelua tai kyseenalaistamista. Esimerkiksi, kun ihmiset ovat samaa mieltä asiakastytyväisyyden olennaisuudesta, ovat he valmiita tekemään kaikkensa sen onnistumisen eteen. (Harisalo 2008, Kurronen 2011 mukaan.)

Organisaatiot hyödyntävät rutiineja työnsä suorittamiseen. Rutiinit toimivat organisaation muistin säilyttäjinä, edustavat usein erikoistunutta tai hiljaista tietoa ja muodostavat keskeisiä rakennuspalikoita organisaation kyvykkyyksille. Sopeutuakseen muutoksiin organisaatioiden on opittava uusia rutiineja tai muokattava olemassa olevia. Lisäksi rutiinien sisäsyn-tyinen muutos voi johtaa sopeutuksiin, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaan. Toisin sanoen, laaja tutkimuskirjallisuus eri teoreettisista perinteistä vahvistaa keskeisen yhteyden organisaatiorutiinien, organisoitumisen ja muutoksen välillä. (Langley ym. 2016, 323.)

Langley ym. (2016) mukaan Nelson ja Winter kuvasivat rutiineja yritysten säännöllisinä ja ennustettavina käyttäytymismalleina. Tähän määritelmään pohjaten Langleyn ym. (2016) mukaan Feldman ja Pentland keskittyivät siihen, kuinka toiminta joko ylläpitää tai muuttaa näitä malleja. He määrittivät rutiinit toistuviksi, tunnistettaviksi ja keskinäisesti riippuvaisiksi organisaatiotoiminnan malleiksi, joita useat toimijat toteuttavat. Tämä määritelmä sopii prosessilähtöiseen näkökulmaan, koska se ei pidä rutiineja organisaation tietoa kapseloivina yksiköinä, vaan korostaa niiden syntyvyyttä (eli rutiinit muodostuvat vain niiden toteutuksen kautta) ja luovuutta (eli ne voivat tuottaa joko jatkuvuutta tai muutosta toiminnassaan). (Langley ym. 2016, 323.)

Organisaatiot ovat perusolemukseltaan suuria ryhmiä, jotka jakautuvat pienempiin yksiköihin, kuten osastoihin, tiimeihin tai yksikköihin. Näissä vallitsevat ryhmädynamiikan lainalaisuudet. Organisaatiotason ryhmädynamiikka eli organisaatiodynamiikka on huomattavasti monimutkaisempaa kuin tiimin pienryhmän dynamiikka, mutta perusilmiöt ovat samat – ainoastaan kokoluokka on eri. Ryhmädynamiikan lisäksi voidaan tarkastella organisaation sisäisiä jännitteitä johtamisen ristipaineiden näkökulmasta. Kilpailevien arvojen viitekehys kuvaa johtamista jännitteisessä kentässä, jossa tasapainoillaan erilaisten odotusten välillä: kuinka saavuttaa tuloksia ja parantaa tehokkuutta samalla huolehtien ihmisten hyvinvoinnista? Miten suunnata organisaatio kohti uusia tavoitteita ja edistää innovaatioita, mutta samalla ylläpitää rutiineja ja sisäistä vakautta? (Ikonen ym. 2023, 45–48.)

Arvoilla on organisaatiokulttuurin toiminnassa suuri merkitys, ne vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja valintoihin käytännön tilanteissa. Arvot eivät ole yhtä selkeästi ilmaistuja, kuin normit, vaan ne vaikuttavat toiminnan taustalla, pinnan alla. Työyhteisön historian tulos on osaltaan vaikuttanut työyhteisössä omaksuttujen arvojen muotoutumiseen. Todellisuudessa vaikuttavat arvot ovat tiedostamaton osa ihmisten jokapäiväisiä toimintatapoja ja valintoja. Jotta arvoja voidaan organisaatiokulttuurin kehittämisessä hyödyntää, täytyy vähintään osa arvoista olla saatavissa organisaation yhteiseen tietoisuuteen ja arviointiin. Arvokeskustelut ovat nykyään yleistyneet organisaatioissa, joskin ne jäävät usein pinnallisiksi ja tulokset heikoiksi. Arvokeskustelun tuloksellisuus edellyttää arvojen liittämistä käytäntöön, eli kuinka arvot ilmenevät organisaation nykyisessä toiminnassa ja kuinka niiden halutaan jatkossa ilmenevän. (Mäkipeska & Niemelä 2005, Kurronen 2011 mukaan.)

Sakkyn organisaatiokulttuuri on vielä tietyssä mielessä hajanainen, pohjautuen pitkälti historiaan. Ennen kuntayhtymäksi ja yhteiseksi Savon ammattiopiston muodostumista esimerkiksi Toivalan yksikkö oli oma itsenäinen oppilaitoksensa, samoin Varkauden yksikkö. Myös Kuopiossa toiminta oli hajautunut eri puolille kaupunkia ennen nykyistä Savilahden yhteistä suurta kampusta ja näin ollen on ollut tarpeen muodostaa suunnitelmia yksikkökohtaisesti.

Yhteisen ammattiopiston ajatus ei ehkä ole vielä täysin juurtunut ihan kaikkialle kuntayhtymän alueella ja näin ollen yhteisten toimintatapojen omaksuminen voi olla tietyiltä osin haasteellista.

3.9.1 Vaikuttavan viestinnän peruselementit

Ihmisillä on tapana tarkastella asioita ja tehdä havaintoja eri näkökulmista, jotka pohjautuvat heidän omiin kokemuksiinsa, tietoihinsa ja tunteisiinsa. Kymmenen eri kuulijaa tulkitsee asian kymmenellä eri tavalla, vaikka kertoja tarkoittaisi kertoa asiansa mahdollisimman samalla tavalla. Neurologisista tutkimuksista on nähtävissä, että päätöksentekoon vaikuttaa eniten aivojen tunnekeskus, siksi onkin tärkeää, että kertoja luo yhteyden kuulijoidensa kokemusmaailmaan ja koskettaa heidän tunteitaan. Viestit arvioidaan aina omien muistojen ja tunteiden perusteella, jotka johtavat yksilöllisiin reaktioihin oman tulkinnan pohjalta. Suomessa perinteisesti esiintyjät osaavat asiansa, aihealueesta on yksityiskohtaista tietoa ja tutkimustuloksia, mutta usein unohdetaan kertoa kuulijalle, mitä hyötyä esityksen sisällöstä kuulijalle on ja kuinka se voisi helpottaa kuulijan elämää. Vaikuttaminen on helpompaa, kun kertojan tavoitteet ja kuulijoiden hyödyt ovat samansuuntaiset, joskin hyötyjen on oltava tosia ja relevantteja kuulijoiden näkökulmasta, jotta saavutetaan toivottu vaikutus. Viesti on kuitenkin uskottavampi, jos hyötyjen lisäksi esityksessä otetaan huomioon kriittinen näkökulma. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 29–30.)

Viestinnän ja vaikutuksen hyötysuhde on huono, vaikka esitykseen olisi valmistauduttu huolellisesti, vastaanottajia olisi analysoitu ja viesti sanoitettu mahdollisimman puhuttelevasti. Tutkimusten mukaan esityksellä on ollut todella hyvä vaikutus, jos kuulijat muistavat esityksen sisällöstä seuraavana päivänä 20 %, sen sijaan tunnevaikutus jää elämään. Suomalaisille tyypillistä on, että esityksen sisältöön panostetaan todella paljon, vaikka siitä muistetaan hyvin vähän. Olennaisempaa olisi kiinnittää huomio siihen, miten asia kuulijoille esitetään. Esityksen pitäisi vedota tunteisiin, keskittyä kuulijoiden saamiin hyötyihin sekä varmistaa pääviestien kiinnostavuus. Vaikuttamisen hyötysuhde voidaan ilmaista muistisäänöllä; viesti täytyy toistaa kolme kertaa, jotta kuulija muistaa joskus kuullensa sen, 7 kertaa, jotta hän ymmärtää sen suunnilleen toivotulla tavalla ja 21 kertaa, jotta kuulija osaa kertoa viestin myös muille suunnilleen toivotulla tavalla. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 32–33.)

Tehokas ja tuloksellinen viestintä, eli vahvan vaikuttamisen malli, voidaan jakaa kuuteen eri osatekijään; luottamus, läsnäolo, suunta ja tavoitteet, viesti, dialogi sekä merkitys. Luottamus on vahvan vaikuttamisen mallin lähtökohta sekä ihmisten välisen yhteistyön edellytys. Luottamus on tärkeää, jotta ihminen uskaltaa ilmaista todellisen mielipiteensä ja pystyy luottamaan siihen, että puhutusta ja sovitusta asiasta pidetään kiinni ja se pitää paikkansa. Luottamuksella edistetään yhteistä ymmärrystä. Läsnäolo on edellytys yhteyden luomiseksi

toiseen ihmiseen, se on huomion suuntaamista ja arvostuksen osoittamista. Läsnäolo mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen, kun kertoja osaa arvioida aihetta ja tilannetta empaattisesti ja ottaa kuulijan huomioon. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 34–35.)

Kohdatuksi, nähdyksi ja kuulluksi tuleminen on jokaiselle ihmiselle tärkeää ja innostavaa. Yhteinen suunta ja tavoitteet tarvitaan, jotta vaikuttaminen voi edetä niitä kohti. Kuulijan täytyy ymmärtää kertojan tavoite, joka voi olla muutakin, kuin tiedollinen, loogisrationaalinen tarkoitus. Tavoitteet voivat liittyä vaikkapa työviihtyvyyteen, työyhteisön kulttuuriin tai mehenkeen. Tavoitteet määrittelevät viestit, jotka ovat helpompia ymmärtää, kun ne ovat mahdollisimman ymmärrettäviä, selkeitä ja puhuttelevia. Viestit ovat usein lähtökohta keskustelulle, eli dialogille. Jos edellytyksiä dialogiin ei ole, ei viestikään mene perille. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 34–35.)

Jotta esitys tai muu viestintätapa olisi vaikuttava, sillä täytyy olla tavoite, joka on konkreettinen, mitattavissa oleva tai vaikuttaa kuulijoiden tunteisiin. Tavoite voi olla tiedollinen, kuten uusien tutkimustulosten esittely, uusien näkökulmien tuominen tuttuun aiheeseen, yhteisen ymmärryksen kasvattaminen tai kouluttaminen. Se voi olla sosiaalinen tai tunteisiin vetoava, eli me-hengen lisääminen, innostaminen, motivointi tai osallistaminen. Tavoite voi olla toiminnallinen; ongelman ratkaisu, toiminnan uudistaminen tai aktivoiminen. Se voi olla myös myynnillinen, uuden asiakkaan hankkiminen, vakuuttaminen tai lisämyynnin saavuttaminen nykyisen asiakkaan kanssa. Tavoite voi olla myös kehityssuuntautunut, uusien ideoiden luominen, inspirointi, asenteiden ja nykynäkemyksen haastaminen. Hyvä tavoite voi saada ihmisen täyttymään toiminnanhalulla. Tavoitetta voi mitata ns. SMART-kriteeristöllä, jossa S-kirjain tarkoittaa täsmällisyyttä tai konkreettisuutta (Specific), M-kirjain mitattavuutta (Measurable), A-kirjain realistisuutta (Attainable), R-kirjain merkityksellisyyttä (Resonant) ja T-kirjain innostavuutta (Thrilling). Pelkkä järkipuhe ei tee viestistä vaikuttavaa, vaan kertojan on vedottava kolmeen osa-alueeseen tehdäkseen viestinsä vaikuttavaksi. Nämä kolme osa-aluetta ovat ethos, logos ja pathos, joista ethos tarkoittaa oikeutusta olla äänessä, logos järjen ääntä ja pathos tunnevaikutusta. Kaikkia tarvitaan, jotta kuulija sisäistää viestin. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 47–48, 69–70.)

3.9.2 Dialoginen viestintä ja vaikuttaminen työyhteisössä

Hyvä viestintä on kaksisuuntaista dialogia, joka auttaa jäsentämään todellisuutta (Aro 2018, 67.) Dialogi on taitolaji, kuinka hyvin yksilö osaa kuunnella muita, lisätä yhteisymmärrystä esittämällä kysymyksiä ja toisaalta argumentoida omat näkemyksensä. Rakentavaa kritiikkiä ja taitavasti rakennettuja vastaväitteitä pitäisi pystyä esittämään myös silloin, kun on eri mieltä keskustelukumppanin kanssa. Dialogi on onnistunutta, kun se on avointa, rohkeaa ja kunnioittavaa. Omaan osaamiseensa ja työyhteisön kulttuuriin voi luottaa, kun tuntee

itsensä ja keskustelukumppaninsa hyvin. Tällöin muut ihmiset saavat myös tilaa ilman turhaa epävarmuutta ja heitä voi kuunnella avoimin mielin. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 35.)

Työn merkitys on nykyään suurempi motivaation lähde, kuin palkka. Merkityksellisyys vaikuttaa ihmisten sitoutuneisuuteen työhönsä ja työnantajaansa ja innostumiseen omasta työstä. Pakosta syntynyt, suostuteltu tai manipuloitu vaikutus ei ole kestävä. Vaikuttaminen on onnistunutta, kun se ei pakota ketään puolelleen tai pyri saamaan kenenkään päätä kääntymään. Pakon sijaan hyvä vaikuttaminen tarjoaa virikkeitä ja vaikutteita, joiden perusteella henkilöt voivat muuttaa mielipiteitään ja asennoitumistaan, jopa toimintaansa. Hyvä vaikuttaminen on faktojen, mielikuvien, tunteiden ja vaihtoehtojen tarjoamista, ei sanelemista. Tehokas vaikuttamisen keino on vaihtaa yksisuuntainen, lähettäjäkeskeinen ajattelu vuorovaikutteiseen ajatteluun, jonka lähtökohtana on yhteinen konsensus yhteisestä asiasta. Kuulijat haastetaan siis pohtimaan asiaa yhdessä. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 37.)

Tunneälyä hyödyntämällä vaikuttaminen on entistä syvempää. Tunneäly koostuu viidestä erillisestä osa-alueesta; itsensä tiedostaminen, itsesääntely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Itsensä tiedostaminen on kyky ymmärtää, minkälaisia tunteita ja impulsseja kertoja itse kokee ja miksi hän niitä kokee. Tunteitaan ei voi hallita, mutta omaa reaktiotaan tunteisiin sen sijaan voi. Itsesääntely tarkoittaa kykyä pysyä rauhallisena ja säilyttää malttinsa. Motivaatio on halua ja kykyä saavuttaa vaikuttamiselle asetetut tavoitteet ja yhdessä yleisön kanssa tavoitteita kohti edeten ajatuksien ja näkemyksien jakamista. Empatia puolestaan tarkoittaa kykyä asettua kuulijan asemaan ja tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen. Sosiaaliset taidot ovat moniulotteinen kokonaisuus, johon mm. sisältyy kyky rakentaa suhteita toisiin ihmisiin, viestintätaidot sekä yhteistyö- ja tiimitaidot. Sosiaaliin taitoihin kuuluu myös kyky hallita negatiivisia tunteita. (Koskinen-Papunen ym. 2024, 38-39.)

Klassisen sosiologian esittämä kysymys työnjaon merkityksellisyydestä on edelleen ajankohtainen. Keskustelun ytimessä on se, miten työyhteisöissä ja organisaatioissa tehdään työtä, kuka vastaa mistäkin ja mitä tavoitteita toiminnalla pyritään saavuttamaan. Virtasen ym. (2005) mukaan Émile Durkheim pohdiskeli työnjaon vaikutusta onnellisuuteen jo vuonna 1893. Hän hyväksyi työnjaon periaatteellisen hyödyn: tarkoituksenmukainen työnjako voi edistää järkevämpää ja tehokkaampaa toimintaa. Vaikka sosiaalinen elämä ulottuu työyhteisöjen ulkopuolellekin, prosessilähtöinen organisaatio voi tietyssä mielessä olla linjaorganisaatiota onnellisempi. (Virtanen ym. 2005, 17–18.)

Prosessilähtöisyys selkeyttää työn tekemisen ja tehtävien kokonaisuutta, mikä tekee siitä helpommin hahmotettavan. Tämä puolestaan vaikuttaa yhteisöviestinnän tehtävään: prosessilähtöisessä organisaatiossa viestinnän rooli on selkeämpi, koska organisaatorakenne tukee tiedonvälityksen ja merkitysten rakentamista. Kuitenkaan viestinnän onnistuminen ei

riipu pelkästään viestien välittämisen tehokkuudesta. Merkityskoulukunnan näkökulmasta keskeistä on, millaisia merkityksiä ihmiset liittävät organisaation viesteihin. Tämä näkökulma avaa mielenkiintoisia kysymyksiä: millainen kuva prosessilähtöisestä organisaatiosta välittyy ja miten se onnistuu luomaan liittoutumista henkilöstönsä ja sidosryhmäkumppaneidensa kanssa? Liittoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilöstö ja kumppanit sitoutuvat organisaatioon ja sen tavoitteisiin tavalla, joka edistää yhteistä menestystä. (Virtanen ym. 2005, 17–18.)

3.9.3 Organisaation toiminnan vaikutus työilmapiiriin

Organisaation historia vaikuttaa työilmapiiriin ja voi parhaimmillaan olla voimavara, joka tuottaa ylpeyttä, motivaatiota ja osaamista. Toisaalta huonoimmillaan se voi olla rasite, joka estää kehityksen ja vie työn ilon. Organisaation on tärkeää olla tietoinen historiastaan, jotta voidaan välttää virheiden toistaminen. Ilman tätä tietoisuutta on vaarana, että samoja toimimattomia käytäntöjä ja ajatusmalleja toistetaan. Erityisesti ulkopuolelta rekrytoidun johdon on tärkeää perehtyä organisaation historiaan mahdollisimman tarkasti. Historiasta ei voi paeta, ja jos organisaatio yrittää unohtaa menneisyytensä, se kääntyy sitä vastaan. Historiastaan kieltäytyvä organisaatio menettää uskottavuutensa ympäristön silmissä. Esimerkiksi brändiuudistus voi epäonnistua, jos siinä ei oteta huomioon organisaation historiaa. Historia ilmenee usein tiedostamattomasti käyttäytymisessä, tapakulttuurissa ja organisaatiokulttuurissa, ja se kiteytyy arvostuksissa, uskomuksissa ja odotuksissa. Jos nämä tukevat organisaation tavoitteita, ne voivat olla etu, mutta ristiriidassa ne voivat estää kehitystä. Organisaation historiaan voi liittyä myös kipeitä kokemuksia ja traumoja, kuten epäonnistumisia, epäoikeudenmukaisuuksia tai jopa rikoksia, jotka voivat olla kehityksen esteitä. Parhaimmillaan nämä traumat liittyvät epäeettiseen toimintaan tai riistoon. (Aro 2018, 115–116.)

Historian peittelemisestä tai kieltämisestä voi tulla organisaatiolle merkittävä ongelma, joka vaikuttaa sen toimintaan jopa vuosikausien ajan. Organisaation historia voi sisältää myyttejä, eli osia, jotka eivät ole tosia. Fuusiotilanteet tuovat erityisiä haasteita historiankirjoitukselle, sillä sulautuva osapuoli saattaa menettää historiansa, kun ostettu organisaatio pyrittään integroimaan ostajaan. Tällöin on tärkeää, että fuusion jälkeen syntyvän organisaation johto kunnioittaa molempien osapuolien historiaa ja arvostaa sitä. Organisaation historia välittyy hiljaisen tiedon kautta, ja sen systemaattinen kerääminen ja dokumentointi ei ainoastaan vahvista osaamis-pääomaa, vaan myös tukee organisaation historiallista perspektiiviä, luoden jatkuvuutta ja uskottavuutta. (Aro 2018, 117–118.)

Ihmiset viihtyvät kehitysmuutoksissa ilmapiirissä, mutta työyhteisön taantuminen voi luoda negatiivisen kierteen, jossa suorituskyvyn lasku huonontaa ilmapiiriä ja lisää epäonnistumisia. Kehittyminen ja oppiminen vaativat vakaita olosuhteita ja työrauhaa, ja luottamus on

keskeinen edellytys työyhteisön kehittymiselle. Kehittyminen vaatii riskinottoa, mutta työntekijät eivät ota sitä, elleivät he koe työyhteisöä turvalliseksi. Luottamus ei synny itsestään, vaan tiimin on käsiteltävä tärkeitä asioita perusteellisesti. Luottamuksen rakentaminen alkaa haavoittuvuuden osoittamisesta, eli tiimin jäsenten tulee tuoda avoimesti esiin näkökantojaan, vaikka se saattaisi aiheuttaa konflikteja. Mitä enemmän ihmiset peittävät mielipiteitään, sitä enemmän pelätään konflikteja, vaikka väittely on ainoa tapa saavuttaa todellinen sitoutuminen. (Aro 2018, 123.)

Kehittävä työntutkimus on hyödyllinen apumenetelmä, kun halutaan tarkemmin selvittää ja tutkia työhön liittyviä ristiriitoja. Tämä lähestymistapa tarkastelee työtä kulttuurihistoriallisesta perspektiivistä, jossa keskeisiä tekijöitä ovat työntekijä, työvälineet ja työn kohde. Nyky maailmassa tyyppillinen ristiriita syntyy, kun työn kohde on muuttunut, mutta työvälineet eivät ole kehittyneet samaa tahtia, ja tämä ero jää huomaamatta. Erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työtä on perinteisesti tehty erillään omia tehtäviä hoitaen, ongelmat ilmenevät, vaikka työ vaatisi orgaanista, moniammatillista tiimityötä. Työn rakenteet voivat tukea yksintyöskentelyä yhteistyön kustannuksella, ja yhteistyörakenteet saattavat puuttua. Kehittävän työntutkimuksen tavoitteena on lisätä työntekijöiden kokemusta työn hallinnasta, mikä vahvistuu, kun uudet työvälineet toimivat paremmin muuttuneessa tilanteessa. Hallinnan tunne vähentää kuormitusta ja stressiä, parantaa työilmapiiriä ja luo myönteisiä tunteita työpaikalla. (Aro 2018, 125.)

Olisikin siis tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää, miksi organisaatiossa asioita hoidetaan, kuten niitä hoidetaan. Kaikella on aina selkeä syy ja perustelu, päätöksiä ei tehdä vain hetken mielijohteesta tai ns. huvikseen. Sama pätee myös lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittämiseen, on tärkeää, että kaikki millä tahansa tasolla siihen organisaation sisällä osallistuvat ymmärtävät, mikä kokonaisuuden tavoite on. Opetustarjonnan suunnittelu ei koske pelkästään alaa itseään, vaan se vaikuttaa moneen muuhunkin asiaan ja toisaalta alallekin on mahdollista saada enemmän vetovoimaa suunnittelemalla koulutuksia jo lähtökohtaisesti niin, että niitä voitaisiin tarjota lyhytkoulutusten myyntinä verkkokaupassa. Tähän tulisi kiinnittää huomiota organisaation kaikilla tasoilla, lähtien ylimmästä johdosta päättyen tukipalveluihin. Maailma muuttuu ja organisaation on muututtava sen mukana pysyäkseen vauhdissa kyydissä.

3.10 Johtamistyylin ja työilmapiirin vaikutus organisaatiokulttuuriin

Sakky on suuri organisaatio, joka on muodostunut aikojen saatossa toisistaan erillisten yksiköiden sulautumisesta yhdeksi suureksi kuntayhtymäksi. Osa toimintatavoista on ehkä periytynyt aiemmasta erillisyydestä ja näin ollen voi olla, että kun toimintaa kehitetään yhdenmukaisemmaksi, koetaan, että tiettyjen yksiköiden yli kävellään ja johtaminen tapahtuu

ylhäältä alaspäin suuntautuvasti. Tästä syystä olisikin erinomaisen tärkeää perustella luku-
vuosisuunnitteluprosessin yhdenmukaistamisen muutoksen tarve selkeästi ja hyvin, jotta
jokainen organisaation työntekijä ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse. Avoin keskustelu
vie paremmin eteenpäin, kuin pelkkä ilmoitus muutoksesta.

3.10.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri liittyy erityisesti ihmisten tunteisiin, kielteiset tunteet vallitsevat huonossa työil-
mapiirissä, kun taas hyvässä työilmapiirissä vallitsevat myönteiset tunteet. Kaikilla organi-
saatioissa on omat tunteensa, niin työntekijöillä, johdolla, esihenkilöillä, asiakkailta kuin si-
dosryhmilläkin. Tunteiden ilmaisemista saatetaan pyrkiä välttelemään, jottei työilmapiirikes-
kustelu johtaisi pelättyyn ylenpalttiseen tunteiden ruotimiseen. Kuitenkin terveeseen työil-
mapiiriin kuuluvat sekä myönteiset että kielteiset tunteet, yltiöpositiivinen ilmapiiri ei ole aito,
vaan epätodellinen ilmiö, johon turvaudutaan epätoivon poissa pitämiseksi. Työhön liittyviä
ja siitä syntyviä tunteita on tutkittu ja on huomattu, että perustunteista työssä yleisimmin
tunnettu tunne on viha. Se perustuu siihen, että työssä joudutaan näkemään vaivaa halutun
lopputuloksen saamiseksi. Aggressio voi toimia tärkeänä motivaation lähteenä, joka edistää
aikaansaamista. Kuitenkin organisaation asettamat rajoitukset voivat aiheuttaa turhautu-
mista, sillä työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat usein rajalliset. Työilmapiiriin pitää
voida vaikuttaa, myönteisiä työtunteita on syytä vahvistaa ja vaalia, ne ovat arvokasta pää-
omaa. Myönteiset tunteet työilmapiirissä vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutu-
mista omaan työhönsä ja organisaatioon, yhteiset onnistumisen kokemukset liimaavat työ-
yhteisöä yhteen. Hyvän työilmapiirin perusta on mielekäs ja sujuva työ, jossa korostuvat
hyvän tuottaminen asiakkaille, yhteiskunnalle ja työtovereille. Työntekijäkokemus onkin pal-
jon esillä johtamisopeissa, hyvä asiakaskokemus ja hyvä työntekijäkokemus linkittyvät vah-
vasti toisiinsa. (Aro 2018, 29–32.)

Työilmapiiri käsitteenä on intersubjektiivinen, sitä ei voi mitata tarkasti. Se ei ole sama asia
kuin työtyytyväisyys, vaan kertoo yhteisön käsityksestä sosiaalisen työympäristön laadusta.
Työilmapiiri on yksilön kokemus omasta työympäristöstään. Työilmapiiri rakentuu erilaisista
asioista, kuten arvot ja arvostukset, ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla, onnistu-
mista tukeva johtamistapa, viestinnän laatu ja määrä, prosessien selkeys, organisaation
historia ja työilmapiirin johtaminen. Yhteistä on kuitenkin organisaatiokulttuuri ja sen ter-
veys, nämä vaikuttavat voimakkaasti työn sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun. Organi-
saation eri osissa voi olla hyvin erilaisia osakulttuureja, vaikka koko organisaation organi-
saatiokulttuuri olisikin terve. Merkittävät erot organisaation sisäisessä työilmapiirissä ovat
hälytysmerkki, johon täytyy reagoida ottamalla työilmapiiri systemaattisen johtamisen piiriin.
Systemaattinen työilmapiirin johtaminen tarkoittaa työilmapiirin säännöllistä seuraamista,

työn ja työolojen parantamisen pyrkimyksiä sekä organisaation kaikkien jäsenten rohkaisemista työilmapiirin vastuun kantamiseksi. Hyvän työilmapiirin edellytykset ovat hyvät työn sisällön ja sen tekemisen edellytykset sekä hyvät työpaikan sosiaaliset suhteet. (Aro 2018, 39–43.)

Aron (2018, 48) mukaan arvot muodostavat työilmapiirin perustan. Sakky (2024c) ilmoittaa arvoikseen arvostuksen, rohkeuden ja vastuullisuuden. Arvostus tarkoittaa toisten työn kunnioittamista, rehellisyyttä ja välittämistä, sekä yhteisöllisyyden, osallisuuden ja erilaisuuden hyväksynnän edistämistä. Rohkeus näkyy avoimuutena, luovuutena ja innovatiivisuutena sekä uusien tapojen kehittämisenä yhdessä. Vastuullisuus ilmenee eettisenä ja joustavana toimintana, yhdenvertaisuuden edistämisenä sekä opetuksen, ohjauksen ja tukipalvelujen laadusta huolehtimisena. Sakkyn arjessa arvot ilmenevät esimerkiksi kognitiivisen ergonomian kehittämisenä sekä laadukkaana kehittämistyönä.

Harmillisesti kuitenkin organisaation arvoista puhuminen saa monen hymähtämään. Monet organisaatiot tuovat arvonsa esiin, mutta turhan usein arvot ovat vain sananhelinää ilman konkreettisia seurauksia päivittäisessä kanssakäymisessä työyhteisön sisällä. Arvot eivät saisikaan perustua liiketoimintastrategiaan tai olla pelkästään eettinen asia, vaan ne pitäisi mieltää liiketoiminnalliseksi ja ihmiskäsitykseen sekä eettiseen näkemykseen liiketoiminnasta perustuvaksi. Arvojen voiman merkittävyys kasvaa, kun työyhteisössä jaetaan samansuuntainen ihmiskäsitys. Olennaista on, että johto elää, kuten opettaa, arvoja ei siis pidä julistaa, vaan niitä pitää soveltaa jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Jatkuvien arvokompromissien takia henkilöstö kyynistyy, jolloin johtamiselta putoaa pohja pois. Arvojen mukainen toiminta luo vakaan perustan johtamiselle ja työilmapiirille, tehden työyhteisöstä kestävä ja arvokkaan. Tällaisessa yhteisössä jäsenet tuntevat itsensä arvostetuiksi ja ovat ylpeitä työstään ja organisaatiostaan, mikä heijastuu myös asiakkaiden arvostuksena. (Aro 2018, 47; 49.)

Työkäyttäytyminen

Tutkimuksissa on havaittu, että työyhteisön hyvä käytös työpaikalla suojaa merkittävästi työuupumukselta, myös sairauspoissaolojen määrä vähentyy. Huono työkäytöksen, eli kärkeän tai latistavan käytöksen, puolestaan on havaittu lisäävän stressiä, vetäytymistä, tyytymättömyyttä, fyysisen terveyden haittoja ja aggressiivisuutta. Kaikkien hyvä käytös työpaikalla lisää myös kaikkien sisäistä motivaatiota. Esihenkilön ja johdettavan välinen luottamus ovat myös edellytyksiä työilmapiirille, pienet ja luottamusta herättävät teot vahvistavat luottamusta pikkuhiljaa. Näitä tekoja voivat olla esimerkiksi napakka sähköpostiviesteihin vastaaminen, jos esihenkilöllä kestää tavanomaista kauemmin vastata johdettavan

sähköpostiin, johdettava saattaa ajatella olevansa merkityksetön tai joutuneensa epäsuosi-oon. (Aro 2018, 54–55.)

Huonoa käytöstä työpaikalla siedetään osittain siksi, että sen ajatellaan olevan ihmisten välinen yksityisasia. Helposti oletetaan ihmisten tietävän, kuinka työpaikalla pitää käyttäytyä ja että hyvä käytös olisi opittu jo lapsuudessa. Jos näin olisi, työpaikkakiusaamista ei esiintyisi lainkaan. Huonoa käytöstä saatetaan myös perustella yksilön piirteillä, kuten yksilön räjähtävän temperamentin takia tai vaikkapa persoonallisuushäiriön takia. Terve suhtautuminen huonoon käytökseen kuitenkin olisi, että jokaisen tulee käyttäytyä työyhteisön arvojen ja hyvän käytöksen mukaisesti. Olisikin tärkeää luoda työpaikalle selkeät käyttäytymisnormit, eli pelisäännöt, organisaation johdon direktio-oikeudella. (Aro 2018, 54–55.)

Työkäyttämiseen liittyy vahvasti myös erilaiset vallan käytön ilmiöt. Valta on työn tekemisen voimavara, ilman sitä ei voi saada mitään aikaan. Vallan muotoja ovat karismaan perustuva valta, asemaan perustuva valta ja aivan erityisesti tehtävän antama toimivalta, eli oikeutus viedä tehtävä läpi. Valta on nykyään hajautettu mahdollisimman lähelle ulkoi- tai asiakasrajapintaa. Johdettavan ja esihenkilön välistä luottamusta painotetaan tiukan kontrollin sijaan, keskitetty ohjaaminen käy vaikeaksi monimutkaisuuden kasvaessa ja tekemisen rytmin kiihtyessä. Valtamotiivin tulee kuitenkin palvella työn suorittamista, vallan määrän ja laadun tulee siis olla suhteutettu oikein tehtävän vaatimuksiin ja vastuisiin. Valtarakenne ei ole stabiili, siitä käydään jatkuvaa neuvottelua. Tämä voi johtaa epäterveeseen tilanteeseen eli valtataisteluun, jolloin vallan tavoittelusta tulee helposti itsetarkoitus ja varsinainen organisaation perustehtävä jää jalkoihin. Jos valtataistelun kontrolli häviää, voi työyhteisön tilanne johtaa vakavaan konfliktikierteeseen. Tästä syystä johdon on aina tärkeää viestiä selkeästi, faktapohjaisesti ja johdonmukaisesti erityisesti organisaatiomuutostilanteissa. Yksilö tavallaan luovuttaa osan päätösvallastaan organisaatiolle liittyessään organisaation jäseneksi, organisaatio yleensä määrittelee työn tekemisen ajankohdan, tavan ja ulkopuolisille viestimisen. Valtaa on kuitenkin käytettävä, kun tarve sille ilmenee. Tarpeeton vallankäytön välttely voi olla jopa tuhoisampaa, kuin vallan väärinkäyttö. (Aro 2018, 59–61; 64.)

Tilanne on erityisen hankala, mikäli huonosti käyttäytyvä henkilö on esihenkilöasemassa. Vaikka kuka hyvänsä voimakas henkilö voi vaikuttaa työilmapiiriin eri tavoin, tämä korostuu, kun kyseessä on johtaja. Johtajan kokemus, ammattitaito, johtamistyyli ja persoonallisuus vaikuttavat työilmapiiriin, sillä persoonallisuus on olennainen osa johtamistyötä. (Aro 2018, 82.)

3.10.2 Johtamisen vaikutus työilmapiiriin

Johtamisella on ratkaiseva vaikutus työilmapiiriin, mutta vastuu ei ole yksin johdon. Työilmapiirin onnistuminen edellyttää, että myös työntekijät kantavat oman osansa vastuusta. Johtamisen kolmesta sukupolvesta ensimmäinen syntyi toisen maailmansodan jälkeen, silloin johtamisen päähuomio kohdistettiin ulkoiseen käyttäytymiseen. 1980-luvulla syntyi toinen johtamisen sukupolvi, jolloin huomio keskittyi työntekijöiden osaamiseen ja henkiseen suoriutumiskykyyn. Kolmas, eli nykyinen johtamisen sukupolvi, puolestaan perustuu motivaation ja tunteiden arvostamiseen. Perinteinen johtamisen jakotapa on ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). (Aro 2018, 73.)

Nykyään perinteisen johtamisen tapojen jaon on korvannut jako transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen. Ensimmäinen tarkoittaa toimeenpanevaa johtamista-paa ja jälkimmäinen valmentavaa johtamista-paa. Toimeenpaneva, eli transaktionaalinen, johtamistapa tarkoittaa asioiden toimeenpanemista, syntyy päätöksiä, ohjeita ja määräyksiä, ylläpidetään ja seurataan tuloksia. Valmentava, eli transformationaalinen, johtamistapa puolestaan tarkoittaa kannustamista johdettavan omaa johtajuutta yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, auttaa johdettavaa tekemään valintoja ja hahmottamaan tilannetta. Aikajäniteitä vertailtaessa transaktionaalinen johtamistapa on lyhytjänteisempää, kun taas transformationaalinen johtamistapa voi kantaa pitkälle tulevaisuuteen. (Aro 2018, 73.)

Transaktionaalinen johtamistapa voi parantaa liikeyrityksen kannattavuutta suorituksen johtamisen tavalla. Transformationaalinen johtamistapa johtaa yleensä parempaan lopputulokseen pitkällä aikajäniteellä, sillä se vahvistaa johdettavien sisäistä motivaatiota ja vastuunottoa sekä kasvattaa luottamusta esihenkilön ja johdettavan välillä. Se korostaa ihmisen innostamista tekemään työtään sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin nousemisen keinoin. Transformationaalista johtamista-paa jalostuneempi johtamisen tapa on palveleva johtamistyyli. Se on vielä ihmiskeskeisempää ja sisältää eettisen näkökulman. (Aro 2018, 75–78.)

Olennainen osa palvelevaa johtamistyyliä on huolellinen kuunteleminen ja sen osoittaminen. Palvelevaa johtamista voi luonnehtia useilla keskeisillä periaatteilla. Voimaannuttaminen tarkoittaa henkilön sisäisen motivaation tukemista, toiminnan esteiden poistamista ja tiedon jakamista. Vastuunanto sisältää luottamuksen osoittamisen, sekä selkeästi määritellyt vastuut, tavoitteet ja tulosodotukset. Taustalla olo tarkoittaa johdettavien menestyksen tukemista omia ambioioita korkeammalla prioriteetilla. Nöyryys näkyy omien virheiden avoimena myöntämisenä, ja aitous ilmenee tinkimättömänä rehellisyytenä itseä ja muita kohtaan. Rohkeus tarkoittaa järkevien riskien ottamista ja uusien ongelmanratkaisutapojen etsimistä. Toisten hyväksyminen perustuu empatiaan, ja yhteisen edun vaaliminen

tarkoittaa vastuunottoa laajemman kokonaisuuden edusta. Olennaisin asia palvelevassa johtamistyylyssä on empatiakyky, toisten tunteiden herkkää aistimista ja huomioon ottamista, menemättä kuitenkaan mukaan tunnemaailmaan ja antamatta periksi. Palveleva johtaminen luo yhteisyyden tunnetta ja tukee yhteisöä, eli vahvistaa hyvää työilmapiiriä. Vahvalla yhteisöllä on yhteiset tavoitteet, se on tasa-arvoinen, ennakoitava, oikeudenmukainen ja kannustava. (Aro 2018, 75–78.)

Työilmapiirin kehittämisessä tärkeintä on, että johto on aidosti kiinnostunut asiasta ja tekee konkreettisia toimenpiteitä sen parantamiseksi. Esimerkin voima on ratkaisevaa; työntekijät huomaavat heti, jos työilmapiiri on tärkeä vain juhlapuheissa. Työilmapiirin kehittämistä eteenpäin vievät toivo ja turvallisuuden tunne, jotka ovat kriittisiä sitoutumisen kannalta. Toivoa luodaan asettamalla realistiset tavoitteet, etenemällä maltillisesti, kiinnittämällä huomiota onnistumisiin ja välttämällä jäämistä kiinni vaikeuksiin. Välitavoitteet ovat tärkeitä, jotta kehittämistyön aikana saadaan jatkuvasti onnistumisen kokemuksia. Turvallisuuden tunne puolestaan syntyy hyvän kehittämistyön johtamisesta: selkeistä tavoitteista, johdonmukaisuudesta ja siitä, että ihmiset ovat hyvin informoituja kehittämistyön etenemisestä. (Aro 2018, 137–138.)

Sakky on hyvin monitasoinen organisaatio, jossa on suuri henkilöstömäärä. Henkilöstöä on myös paljon erilaisilta ammattialoilta, ja useilla eri tiimeillä on vielä myös omia sisäisiä mi-nitiimejä. Esimerkiksi oppimispalvelut, jonka hallinnon alaisuuteen suunnittelupalvelutkin kuuluvat, koostuu opetus- ja ohjaushenkilöstöstä, hallinnollisista työntekijöistä, apulaisrehtoreista ja rehtorista. Hallinnollisia työntekijöitä ovat mm. suunnittelusihteerit ja koulutussihteerit, jotka myös ovat omia tiimejään, joilla on omat esihenkilöt. Olisikin olennaista, että koko oppimispalveluilla olisi yhtenäiset tavoitteet ja niitä mitattaisiin esimerkiksi laatuohjelman puitteissa, näin ainakin osittain jo toimitaankin. Pitäisi myös muodostaa jonkinlainen poikkeamien käsittelyn järjestys ja säännöstö, jonka avulla mahdollisiin laatu-poikkeamiin olisi mahdollista puuttua ja vaikuttaa.

3.10.3 Työn vaikutus työilmapiiriin

Työ itsessään vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin, ja kestävää työhyvinvointia voidaan saavuttaa vain parantamalla työtä ja työprosesseja. Tärkeää on organisoida työ niin, että se tukee ihmisen suorituskykyä, hyvinvointia ja terveyttä. Työn kehittämiseen liittymättömät toimet voivat vain täydentää tätä, mutta eivät yksin riitä. Hyvä asiakaspalvelu alkaa toimivasta työstä, jota tukevat organisaation rakenteet ja teknologiat. Johto keskittyy tulosten sijaan syihin, kuten työntekijöiden vastuuntuntoon asiakaskokemuksen ja uskollisuuden parantamisessa. Tämä vaativa johtamistyö edellyttää työntekijöiden arvostamista ja aktiivista osallistumista ongelmien ratkaisemiseen. (Aro 2018, 87–93.)

Malli muistuttaa lean-menetelmää, jossa työntekijät osallistuvat työnkulkujen tarkasteluun. Tavoitteena on tunnistaa arvoa tuottavat osat, poistaa hukkatyö ja virtaviivaistaa prosessit. Hyvän työn perustana ovat selkeät tavoitteet ja hyvä organisointi. Hyvin organisoitu työ sujuu häiriöttä, mikä hyödyttää myös työnantajaa vähentämällä resurssihukkaa ja lisäämällä työn tuottamaa arvoa. Työ- ja organisaatiopsykologiassa on perinteisesti painotettu työn hyvän organisoinnin merkitystä työpaikan ilmapiirille. Ilmapiiriongelmissa on suositeltu keskittymistä työn perustehtävien, työroolien selkeyteen ja työprosessien sujuvuuteen sen sijaan, että keskityttäisiin ihmissuhteisiin tai työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työn kehittämisellä pyritään parantamaan työtä määrätietoisesti ja tavoitteellisesti ottaen huomioon ihmisen lajityypilliset ja yksilölliset edellytykset. Ergonomisesti muotoiltu työ tukee työntekijän hyvinvointia. (Aro 2018, 87–93.)

Fyysisen ergonomian huomioiminen on laajentunut myös kognitiivisen ergonomian huomioimiseen. Kognitiivinen ergonomia tutkii työn tiedonkäsittelyvaatimusten ja ihmisen kognitiivispsykologisten edellytysten välistä suhdetta, eli miten työ kuormittaa ihmisen aivotoimintaa. Se on kognitiivisen psykologian soveltamista tietotyöhön. Kognitiivisen ergonomian tarkastelukohteita ovat muun muassa se, kuinka helposti työntekijän käyttämä informaatio on havaittavassa muodossa, ovatko työohjeet selkeitä ja löytyvätkö ne helposti intranetistä, kuinka paljon työ kuormittaa muistia ja joutuuko työntekijä siirtämään tietoa eri muodoissa, sekä käytettävien tietojärjestelmien käytettävyys ja niiden tuki työntekijän muistin tueksi. Organisatorinen ergonomia jää usein huomiotta, vaikka työprosessit ovat hankalia, työroolit epäselviä tai päätöksenteko monimutkaista. Organisaatorakenne ei vastaa toiminnallisia tarpeita, valtuudet ja vastuut ovat epätasapainossa, ja yksiköiden väliset rajapinnat eivät toimi. Joissain tapauksissa organisaatorakenteet voivat olla lähes olemattomia, ja organisaatio, tai sen osa, toimii enemmän tai vähemmän hallitussa kaaoksessa. (Aro 2018, 96.)

Työn sujuvuuden kehittäminen on tärkeää paitsi kehittämisasiantuntijoille, myös työntekijöille itselleen, jotka ovat parhaimpia oman työnsä asiantuntijoita. Tämä vaatii, että työn kehittämiselle varataan aikaa, tilaa ja foorumeita. Monimutkaisten työprosessien kehittäminen edellyttää työyhteisön yhteistä arviointia ja kehittämistä, eikä se onnistu ilman riittävää aikaa. Ilman määrätietoista ja jatkuvaa kehittämistä työ voi jäädä pelkäksi kriisien ratkomisiksi. Yhteinen työn kehittäminen on investointi, joka vahvistaa yhteisöllistä työn hallintaa, tuo uutta innostusta ja parantaa organisaation tuottavuutta sekä asiakaspalvelua. Kun työ on huonosti suunniteltu, organisoitu ja johdettu, se voi johtaa henkisiin ja fyysisiin rasituksiin, jotka verottavat ihmisen voimavaroja ja kiristävät hermoja. Tämä puolestaan voi aiheuttaa jännitteitä työtovereiden välillä, kuten kyräilyä ja riitoja. Ergonomisesti huono työ kuormittaa ihmissuhteita ja heikentää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia, ja pitkällä aikavälillä työskentely huonoissa oloissa on turhauttavaa. Erityisesti turha työ ja tekemätön

työ, jossa työntekijän resurssit eivät riitä työkuorman hoitamiseen, ovat erityisen rasittavia. (Aro 2018, 96–97; 99.)

Lukuvuosisuunnittelun vuosikellon ja määrämuotoisten suunnitelmapohjien käyttämisen voisi tavallaan standardoida siinä mielessä, että lähtökohtaisesti nämä tulisi ottaa käyttöön ja näiden puitteissa toimia. Tällä hetkellä toimintatavat ovat kirjavia, eikä ehkä koko kuntayhtymässä ole vielä ymmärretty, miksi näin pitäisi toimia ja mitä hyötyä siitä olisi. Erityisesti ajatellen suunnittelupalveluiden työtä, aikataulujen noudattaminen ja määrämuotoisten suunnitelmapohjien käyttäminen helpottaisivat kokonaisuuden hallintaa ja siten vähentäisivät suunnittelusihteereihin kohdistuvaa aikataulupainetta ja ylimääräistä kuormitusta aikatauluissa pysymisen suhteen.

3.10.4 Julkisen sektorin johtamisen kehittäminen

Julkinen valta on alun perin perustettu koordinoimaan ja säätämään yhteisten asioiden hoitoa yhteisen hyvän edistämiseksi. Julkisen sektorin toiminnan keskiössä tulisi edelleen olla tämä yhteinen hyvä, vaikka moniarvoisessa yhteiskunnassa se onkin monimutkainen ja monimuotoinen käsite. Jatkuva säästämisseskustelu voi kuitenkin viitata siihen, että julkishallinnossa on menetetty kosketus sen perustehtävään. Onko tämä merkki johtamisen puutteesta tai kyvyttömyydestä käydä arvokeskustelua julkishallinnon toiminnan ja palveluiden priorisoinnista? Julkishallinnon johtamisen kehittämisen tavoitteena voisikin olla siirtyminen hallinnoinnista kohti elämänlaadun johtamista. Johtaminen on aina sidoksissa kontekstiin ja liittyy läheisesti organisaation perustehtävään sekä substanssiin, jonka avulla palvelut tai tuotteet tuotetaan. Johtamisen tehtävä on tukea organisaation perustehtävän toteutumista ja kehittämistä. Johtamisen kontekstisidonnaisuus tarkoittaa myös sitä, että johtamistavat, -sisällöt ja -laatu mukautuvat toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, joissa johtaminen tapahtuu. Tämä korostaa johtamisen ja ympäristön välistä vuorovaikutusta ja sitä, miten johtaminen voi vastata organisaation tarpeisiin. (Juuti 2006, 129.)

Kontekstuaalisuuden avulla voidaan ymmärtää julkisen sektorin johtamisen moniulotteisuutta ja haasteita. Jo pelkkä julkisen sektorin käsitteen määrittely tuo esiin monikerroksisuuden, sillä tarkastelukulma – olipa se toiminnallinen, vallankäytön ja vaikutuksen keskeinen, juridinen tai taloudellinen – määrittää käsitteen eri tavoin. Lisäksi julkisen sektorin hierarkkinen rakenne lisää monimuotoisuutta: erityisesti väliportaana esihenkilöt joutuvat tasapainoilemaan esimies- ja alaisuusuhdeiden ristipaineessa. Julkishallinnon johtajilla on monia rooleja. He vastaavat vastuualueensa ulkopoliitikasta, eli resursseista ja vaikutussuhteista, sekä sisäpolitiikasta, joka kattaa organisaation sisäisen toiminnan järjestämisen ja esihenkilötyön. Esihenkilötoiminta varmistaa, että organisaation toiminta sujuu, ja johtaja voi hallita vastuualueensa osuutta organisaation perustehtävän toteutuksessa – oli kyseessä pieni tai

suuri kokonaisuus. Julkishallinnossa johtamisen ja esihenkilötyön on perinteisesti tunnistettu olevan heikosti tiedostettuja osaamisalueita. Tämä osittainen tunnistamattomuus selittää, miksi julkisen sektorin johtajat voivat kokea voimakasta rooliristiriitaa eri vastuiden ja odotusten keskellä. (Juuti 2006, 130.)

Organisaatiokulttuuri ylläpitää organisaatiossa vakiintuneita toimintatapoja ja henkeä, jonka asiakas kohtaa organisaation sisälle astuessaan. Julkishallinnossa perinteinen organisaatiokulttuuri ei ole aina ollut mairitteleva, sillä sitä on usein pidetty hierarkkisenä ja byrokraattisena. Tämä historiallinen traditio haastaa julkishallinnon johtajat toimimaan tavalla, joka vapauttaa niin itsensä kuin työntekijänsäkin vanhoista, jäykistä toimintatavoista. Johtajilla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin muokkaamisessa, sillä heidän oma toimintansa vaikuttaa kulttuuriin merkittävästi. Todellinen toiminnallinen muutos organisaatiossa on mahdollista vasta, kun uudistuminen ulottuu kulttuuriin, johtamiskäytäntöihin ja arkipäivän toimintatapoihin asti. (Juuti 2006, 131.)

2000-luvulle tultaessa julkisen politiikan toteuttaminen on muuttunut hajautetuksi ja monitoimijaiseksi hallintokokonaisuudeksi. Modernin julkishallinnon olennainen piirre on suuntautuminen tulevaisuuteen sekä valmius kohdata muutoksia ja varautua erilaisiin riskitekijöihin. Prosessilähtöisen ajattelun ja organisoitumisen omaksuminen merkitsee merkittävää muutosta – eräänlaista vallankumousta – maassa, jossa julkishallinnon rakenteet ovat perinteisesti olleet jäykkiä ja pysyviä. Tämä jäykkyys on nähtävissä sekä organisaatioiden sisäisessä toiminnassa että niiden välisessä yhteistyössä, mukaan lukien eri hallinnonalojen rajapinnat. Herääkin kysymys: miksi julkishallinnon organisaatioiden rakenteet ovat niin jäykkiä? Onko kyse siitä, ettei niihin ole kohdistunut muutostarpeita, vai siitä, että muutostarpeet on tietoisesti torjuttu? Ja jos torjuntaa on tapahtunut, kenen intressejä se on palvelut? Organisaatorakenteiden muuttumattomuuden tarkastelu herättää lisää kysymyksiä. Mitä tapahtuu, jos rakenteita ei kehitetä vastaamaan paremmin ajan henkeä ja muuttuvia tarpeita? Muuttumattomuudella on väistämättä hintansa: se synnyttää tyytymättömyyttä palvelujen käyttäjien eli asiakkaiden keskuudessa. Kun asiakkaiden tarpeisiin ei vastata riittävän hyvin, tuloksena on tyytymättömyyden ilmeneminen äänekkäinä vastalauseina ja kriittisenä palautteena. (Virtanen ym. 2005, 26–27.)

4 Nykytila

4.1 Lukuvuosisuunnitteluprosessin kirjavat käytännöt

Sakkyn lukuvuosisuunnittelun prosessi on kehittynyt nykytilaansa jo useiden vuosien ajan. LUVUKE23 -hankkeen ensimmäisessä vaiheessa luotiin yhtenäinen suunnitelmatiedostopohja perustutkintojen käyttöön ja sen toisessa vaiheessa ammatti- ja erikoisammattitutkintojen käyttöön. Kaikki koulutusalat eivät kuitenkaan ole vielä ottaneet edes perustutkintojen suunnitelmatiedostopohjaa käyttöönsä. Monella alalla on omanlaisensa suunnitelmatiedostot, jotka palvelevat heidän tarpeitaan hyvin. Tulevaisuutta ajatellen olisi hyvin tärkeää, että jokaisella alalla olisi yhtenäinen käytäntö lukuvuosisuunnitteluprosessissa, pitäisi noudattaa suunniteltua lukuvuosisuunnittelun vuosikelloa ja käyttää määrämuotoista suunnitelmapohjaa. Tämä on tärkeää erityisesti ajatellen tulevaisuutta, mutta myös jo nykyhetken kannalta siinä mielessä, että kun suunnittelusihteerit luovat suunnitelmien pohjalta lukujärjestykset aloille, he osaavat kyllä tulkita oman alansa suunnitelmatiedostoja. Ongelmia voi syntyä, jos suunnittelusihteeri vaihtuu tai vaikkapa jää pitkälle virkavapaalle. Määrämuotoisuus auttaisi sijaista tulkitsemaan alan suunnitelmia ja muodostamaan näin halutut lukujärjestykset. Haaste ei ole niinkään tekninen, vaan ennemminkin organisatorinen.

Tällä hetkellä Sakkyn koulutusaloilla on hyvin erilaiset käytännöt lukuvuosisuunnitteluprosessin suhteen, osa aloista käyttää pelkästään valmista määrämuotoista suunnitelmatiedostopohjaa, osa käyttää sitä lähinnä siksi, että näin on pyydetty toimimaan ja osa ei lainkaan. Monella alalla on omat suunnittelutaulukonsa, jotka ko. alalle parhaiten toimivat. Pääongelma näissä on, että ne ovat vain alan käytössä. Koska ne on suunniteltu vain alan käyttöön, kukaan toinen ulkopuolinen toiselta alalta ei välttämättä osaa niitä lukea, mikäli tietoihin yleensä pääsee käsiksi. Myös tässä toimintaa voivat hankaloittaa henkilöstössä tapahtuneet muutokset.

Sakkylla on käytössä lukuvuosisuunnittelun vuosikello, johon on kirjattu, koska kukin toimipide lukuvuosisuunnitteluun liittyen olisi oltava viimeistään valmiina. Aikataulun noudattaminen koko kuntayhtymän toiminnassa on erityisen tärkeää juuri toiminnan laajuuden ja eri koulutusalojen runsauden takia. Vain yhteisellä aikataululla on mahdollista esimerkiksi saada optimoitua tilojen käyttö niin, että kaikille tarvittavat tilat löytyvät ja että niiden käyttöä olisi mahdollista porrastaa. Ei ole järkevää toimia niin, että tilat ovat täydellä käyttöasteella arkisin klo 10–14, kun muuna aikana, esimerkiksi välittömästi klo 14 jälkeen on hyvinkin tyhjää. Samaan aikaan tiloja karsitaan säästösyistä ja niiden käyttöasteen optimoinnin merkitys kasvaa entisestään.

Perustutkintojen osalta käytössä on myös määrämuotoinen suunnitelmatiedosto, johon on tarkoitus kuvata tutkinnonosan tarkkuudella esimerkiksi opintojen eteneminen. Samasta määrämuotoisesta suunnitelmatiedostosta tulee käydä ilmi myös työskentelysuunnitelma, johon kirjataan lukuvuosisuunnitteluprosessiin osallistuvat toimijat, kuten alan tutkintovastaava, koulutuspäällikkö, mahdollinen suunnittelusta vastaava opettaja ja suunnittelusihteeri. Suunnitelmatiedostoon on tarkoitus kirjata edellisen, nykyisen ja kahden seuraavan lukuvuoden etenemissuunnitelmat. Näin saadaan kuvattua esimerkiksi kokonaisen ryhmän suunniteltu eteneminen koko ryhmän opiskelun ajan. Samaan suunnitelmatiedostoon voidaan tehdä myös tarkentavia suunnitelmia. Esimerkiksi Kuopion Savilahden kone- ja tuotantotekniikan etenemissuunnitelmaan on kuvattu tarjotinvalinta tarjonta kokonaisuudessaan. Opetus on järjestetty opetuspistekohtaisesti, etenemissuunnitelmasta käy ilmi paitsi ryhmien varsinainen etenemissuunnitelma, myös se, millaista opetustarjontaa teematasolla eri opetuspisteillä on.

Vastaavanlaista suunnitelmatiedostopohjaa on rakennettu myös ammatti- ja erikoisammattitutkinnoille. Pohja eroaa perustutkintojen suunnitelmatiedostosta tietyiltä osin, koska myös tutkinnot eroavat toisistaan. Olennaista on kuitenkin se, että molemmista suunnitelmatiedostopohjista kävisi ilmi koska tutkinnonosa ja teemoja on tarjolla, kuka niitä opettaa, missä opetus tapahtuu, kuinka pitkään kunkin teeman tai tutkinnonosan opetus kestää ja onko sitä kenties mahdollista soveltaa johonkin toiseen tutkintoon, kuten saman alan perus- tai ammattitutkintoon. Suuri haaste lukuvuosisuunnitteluprosessin määrämuotoistamisessa on kirjavien käytäntöjen yhtenäistäminen, sillä jokainen ala on tottunut tekemään suunnitelmansa tietyllä tavalla ja muutos toki aiheuttaa aina totuttelua uuteen ja uuden oppimista.

Kurre-ohjelmaa olisi mahdollista hyödyntää osaltaan myös opetustarjonnan esilletuomisessa. Jo nyt Kurresta saadaan Power BI:n avulla muodostettua raportteja esimerkiksi opetustilojen käyttöasteesta ja opettajien vuosityöajan kulumisesta. Koulutuskalenteri muodostetaan Primuksessa ja se tulee näkyviin Wilmaan, jonka kautta esimerkiksi ulkoiset asiakkaat pystyvät ilmoittautumaan erilaisiin korttikoulutuksiin. Logistiikan alalla käytössä on myös WebAuto-ohjelmisto, joka toimii samalla periaatteella, kuin Wilman koulutuskalenteri. Kuka tahansa voi ostaa koulutuksen, esimerkiksi yksittäisen ammattipätevyyskoulutuspäivän, suoraan WebAutosta, tai vaikkapa hygieniapassikoulutuksen suoraan Wilmasta.

4.2 Sakkyn laatu järjestelmä

Sakkyn yhtymähallitus on vuoden 2025 alussa hyväksynyt EFQM-mallin laadunhallintajärjestelmäksi kuntayhtymään. EFQM:n (2025) mukaan EFQM-malli on maailmanlaajuisesti tunnustettu johtamiskehys, joka tukee organisaatioita muutoksen hallinnassa ja

suorituskyvyn parantamisessa. Sen rakenne perustuu yksinkertaiseen, mutta vaikuttavaan logiikkaan, joka pohjautuu kolmeen kysymykseen;

- **Miksi** tämä organisaatio on olemassa, mitä tarkoitusta se palvelee, miksi juuri tämä strategia?
 - Suunta
- **Miten** organisaatio aikoo toteuttaa tarkoituksensa ja strategiansa?
 - Toiminta
- **Mitä** organisaatio on tähän mennessä saavuttanut, mitä se aikoo saavuttaa tulevaisuudessa?
 - Tulokset. (EFQM 2025.)

Arterin (2023a) mukaan EFQM tulee sanoista European Foundation for Quality Management. Mallia hyödynnetään organisaatioiden johtamisen kehittämisessä, itsearvioinnissa sekä ulkoisissa arvioinneissa, joiden avulla tunnistetaan yrityksen vahvuudet ja kehityskohdeet. EFQM-malli perustuu jatkuvan parantamisen periaatteeseen ja mahdollistaa organisaation tarkastelun kokonaisuutena. Se tarjoaa rakenteen itsearviointiin sekä tukee ulkoista arviointia organisaation toiminnasta. Mallin keskeisenä ajatuksena on vahvistaa yhteyttä organisaation perustehtävän ja strategian välillä sekä hyödyntää tätä yhteyttä kestävästi arvon luomisessa. EFQM-malli korostaa asiakaslähtöisyyttä, pitkäjänteisyyttä, sidosryhmäkeskeisyyttä, kestävästi kehitystä sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä organisaation toiminnan, tavoitteiden ja saavutusten välillä. (Arter 2023a.)

Opetushallituksen (2025) mukaan EFQM-malli on väline toiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen, johtamiseen, arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen. Malli on kaikille organisaatioille geneerinen ja sillä on jo yli 50.000 käyttäjää. EFQM-malli tunnustaa eurooppalaisia arvoja, kuten EU:n perusoikeuskirjaa, Euroopan ihmisoikeussopimusta, EU:n direktiivin 2000/78/EC mukaista yhdenvertaista kohtelua työssä ja ammatissa sekä Euroopan sosiaalista peruskirjaa. EFQM-malli tunnustaa myös organisaatioiden roolin YK:n Global Compact-aloitteen ja YK:n kestävästi kehityksen 17 tavoitteen edistämistä. (Opetushallitus 2025.)

EFQM-mallia voi hyödyntää toiminnan eri osa-alueilla. Sen avulla voi esimerkiksi tehdä suorituskyvyn vertailuanalyysejä, vahvistaa organisaation kehittämiskykyä, luoda uutta liiketoimintaa, toteuttaa muutosohjelmia, hallita yritysjärjestelyjä, rakentaa riskienhallinnan osamista ja resilienssiä sekä luoda ja kehittää kestävyysstrategioita. Hyödyntämällä EFQM-mallia, sen analyysityökaluja ja organisaatioiden suorituskykytietoa organisaatiot voivat

analysoida toimintaansa ja valmistautua paremmin kehittämisen, muutoksen ja uudistumisen haasteisiin. (EFQM 2025.)

EFQM-laadunhallintajärjestelmää kannattaisi hyödyntää myös lukuvuosisuunnittelun kehittämisen tukena, jotta suunnittelutoiminnasta saataisiin yhdenmukainen ja kokonaisuuteen sopiva kaikilla aloilla. Suunnittelupalveluja voisi hyödyntää tässä kouluttamalla suunnittelu-sihteerejä laadunhallintajärjestelmän pariin ja sitten heidän avullaan jalkauttamalla laadunhallintajärjestelmän mukaisia käytäntöjä aloille. Tällä hetkellä lukuvuosisuunnittelun käytäntöjä aloilla ehkä seurataan jollain tasolla, esimerkiksi vuoden 2024 toteutetulla lukuvuosisuunnittelun auditoinnilla, mutta poikkeamiin ei sinällään oteta kantaa, vaikka niiden olemassaolo on tiedetty ja tunnistettu.

5 Kehittämismenetelmiä

5.1 Benchmarking

Opinnäytetyötä varten on tässä vaiheessa tarkoituksellisesti tehty benchmarkkausta lähinnä toisista oppilaitoksista ulospäin näyttäytyviltä osin, eli miltä sisaroppilaitosten verkko-kaupat näyttävät. Esitetään siis malliksi mahdollisuuksia, miten esimerkiksi tiedot voisivat näkyä sakkyl.fi -sivustolla. Jatkokehitysmahdollisuutena esimerkiksi suunnittelupalveluissa voitaisiin benchmarkata muiden oppilaitosten vastaavissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja näin saada tietoa ja ehdotuksia enemmän käytännön toteutuksista, esimerkiksi mitä ohjelmia ja käytäntöjä muualla hyödynnetään. Benchmarkingia tehtiin siitä syystä, että muilla oppilaitoksilla, erityisesti näillä valituilla lähiseutujen oppilaitoksilla, toimintaa on jo viety eteenpäin myös ulospäin avoimena näyttäytyväksi ja niiltä voisi olla hyödyllistä ottaa mallia siitä, miten tällaiseen tilanteeseen päästäisiin. Soveltuvien osien valmis malli myös helpottaisi työmäärää kehitysvaiheen suhteen.

Benchmarking kohteiksi valikoituvat juuri Riveria ja Gradia siitä syystä, että ne ovat Sakkyn ns. sisaroppilaitoksia, suurin piirtein samaa kokoluokkaa ja molemmat kuntien omistamia, valtionosuusrahoitteisia koulutuskuntayhtymiä. Suomessa on Opetushallinnon tilastopalvelu Vipusen mukaan 138 toisen asteen ammatillisen koulutuksen koulutuksen järjestäjää (Vipunen 2024), joten benchmarking kohteita kyllä varmasti riittäisi tutkittavaksi ja niitä voitaisiin tarkemmin tutkia siinä vaiheessa, kun Sakkyn opetustarjontaa saadaan nostettua laajemmin esiin muidenkin, kuin yksinomaan alojen tietoisuuteen.

Benchmarking tarkoittaa kilpailijavertailua, eli esikuva-analyysia. Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista muihin toimijoihin, joilta voidaan oppia tai ottaa mallia. Sen tavoitteena on tunnistaa parhaita käytäntöjä ja kehittää omaa toimintaa esikuvien avulla. Vertailun kohteena ovat usein menestyneimmät yritykset omalla toimialallaan, mutta hyödyllisiä oppeja voidaan saada myös eri alojen toimijoilta. Vertailun tuloksena voi olla vaikkapa oman tuotteen tai palvelun muokkaus, työkalujen päivittäminen tai digitaalisen markkinointiviestinnän kehittäminen. Toisinaan benchmarking voi johtaa merkittäviin muutoksiin yrityksen sisäisessä toiminnassa sekä prosesseissa. (Impiö 2022.)

Tuomisen (1993) mukaan benchmarking on tehokas kehitystyökalu, joka keskittyy liiketoiminnan kannalta keskeisiin asioihin ja auttaa ymmärtämään paremmin omia prosesseja. Se helpottaa myös tavoitteiden asettamista ulkopuolisten esimerkkien avulla ja ohjaa koko kehitysprosessia. (Tuominen 1993, Viitakankaan 2010, 2 mukaan.)

Benchmarking, eli esikuva-analyysi tai vertailuanalyysi, antaa usein hyödyllisiä näkökulmia kehittämistyöhön. Tämän menetelmän lähtökohta on toisilta oppiminen ja oman toiminnan

kyseenalaistaminen. Parhaiden käytänteiden muualta etsiminen ja omaan toimintaan ja organisaatioon toimiviksi soveltaminen, tuottavat aina uutta tietoa auttamalla tunnistamaan oman organisaation toiminnan heikkouksia. Tarkoituksena on heikkouksien tunnistamisen myötä auttaa laatimaan näiden kehittämiseen tähtääviä tavoitteita ja kehittämisideoita. Tämä on erittäin käyttökelpoinen kehittämismenetelmä, kun halutaan kehittää esimerkiksi organisaation laatua, toimintaprosesseja, tuottavuutta ja työtapoja. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi, jossa verrataan omaa tuottavuuden, laadun ja työprosessin tehokkuutta valioluokan yrityksiin ja organisaatioihin. Tutkimuksen kohteena voivat olla laatu ja tuottavuus, ja se voi koskea joko koko toimintaa tai sen osia. Benchmarking voi tapahtua yksityiskohtaisella tasolla tai kokonaisuuden tasolla. Tärkeää on ymmärtää, että kaikilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja benchmarking-kumppanit voivat oppia toisiltaan. Suurin haaste on löytää parhaat käytännöt ja hyödyntää niitä oman toiminnan kehittämisessä. (Karlöf ym. 1993, Viitakangas 2010, 2-3 mukaan.)

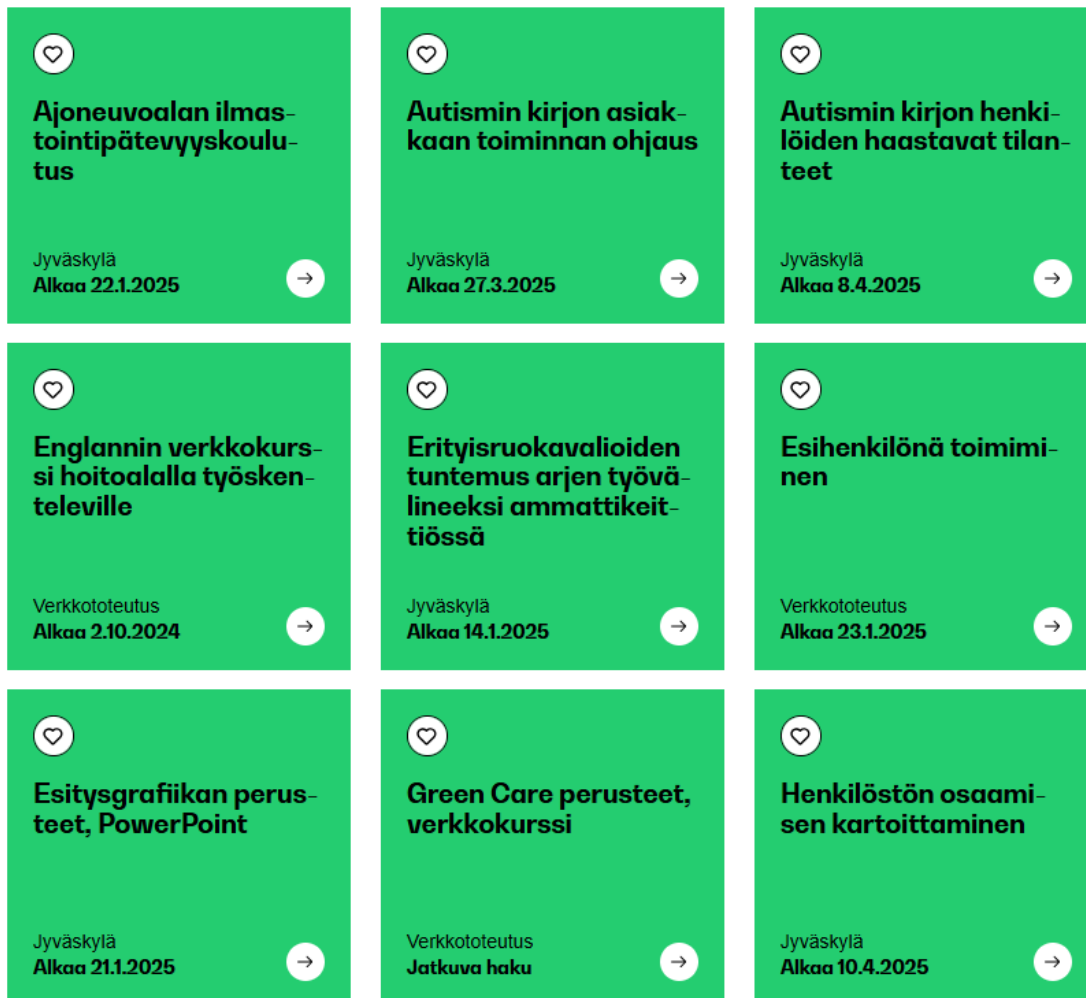
Benchmarking voi olla erinomainen vaihtoehto toiminnan kehittämiseksi, kun halutaan viedä kehitys- ja parantamisideoita käytäntöön uuden suorituskyvyn saavuttamiseksi sen sijaan, että paikattaisiin vain virheitä. Benchmarkingin keskeisiksi tavoitteiksi voidaan määritellä organisaation tarve kehittää toimintaa valitun toiminta-ajatuksen, strategian tai tavoitteen pohjalta. Kehitysvauhdin lisääminen on kuitenkin keskeinen haaste. Kehitystä on tehtävä nopeudella, jolla hankitaan kilpailuetua: pelkkä kehitys ei kuitenkaan riitä. Benchmarkingin hyödyt näkyvät parhaiten, kun toiminnan kehittämistä pyritään tekemään mittavasti ja jatkuvasti. Sen vahvuuksia ovat osallistujien vahva sitoutuminen toiminnan kehittämiseen sekä määrätietoinen nykytilan selvitys. Benchmarking myös edistää verkostoitumista sekä mahdollistaa hyvien menettelytapojen ja nopean kehittymisen soveltamisen toimialalta toiselle. Jotta benchmarkingissa onnistutaan, on organisaatiolla oltava halu muuttua ja oppia uutta ja soveltaa opittua uutta omaan käytäntöön. (Tuominen 1993, Viitakangas 2010, 3 mukaan.)

5.1.1 Benchmarking Gradia

Gradia on Sakkyn kaltainen, keskisuomalainen ammattioppilaitos, jolla on kampuksia Jyväskylässä, Lievestuoreella, Keuruulla ja Jämsässä. Kuvassa 8 on ammattiopisto Gradian sivulta otettu kuvakaappaus, jossa näkyy selkeästi, minkälaisia lyhytkoulutuksia heillä on tarjolla. Polku tälle sivulle oli yksinkertainen, etusivulta gradia.fi tarvitsi klikata kohtaa ”opiskelu aikuisena”. Tämän jälkeen avautui näkymä, jossa oli selkeät vaihtoehdot ”alanvaihto mielessä”, ”tarve laajentaa osaamista”, ”haluan opiskella oppisopimuksella”, ”haluan suorittaa lukio-opintoja” jne. Kun kohtaa ”tarve laajentaa osaamista” -kohtaa klikattiin, päätyi

kuvan 8 sivulle. Kuvan 8 sivulla on selkeästi näkyvissä erilaiset ostettavat koulutukset, niiden alkamisajankohta ja millä paikkakunnalla koulutus tapahtuu. (Gradia 2024.)

Tarve laajentaa osaamista: lyhytkoulutukset



Kuva 8. Gradian lyhytkoulutuksia (Gradia 2024)

Kuvissa 9 ja 10 näkyy jatko, kun klikattiin kohtaa ”Autismin kirjon henkilöiden haastavat tilanteet”. Kuva 9 näyttää selkeästi siitä, minkä alan koulutus on kyseessä, missä koulutus tapahtuu, milloin koulutus tapahtuu, mikä on opiskelun tapa, laajuus sekä koska koulutukseen ilmoittaudutaan. Lisäksi on tarjolla kaksi erilaista ilmoittautumispainiketta, joista toinen on tarkoitettu henkilöille, jotka maksavat koulutuksen itse ja toinen, joiden koulutuksen maksaa yritys, esimerkiksi oma työnantaja. Tämä helpottaa valtavasti koulutettavan osalta maksamista sikäli, että jos yritys maksaa henkilön koulutuksen, voidaan laskuttaa suoraan yritystä. Kun klikattiin kohtaa ”ilmoittaudu koulutukseen” yritysasiakkaan kohdalta, vei linkki Wilman ilmoittautumissivulle. Koska kyseessä oli vain benchmarking tapaus, yrityksen tietoja ei voitu täyttää, eikä sivulla päässyt etenemään. Kuitenkin yrityksen tietojen jälkeen

näytti seuraavan sivun otsikko olevan ”osallistujien tiedot”, joten oletettavasti yritys voisi ilmoittaa yhtä aikaa useamman eri osallistujan tiedot samanaikaisesti. Ostoskorissa näkyi myös koko ajan koulutuksen hinta. (Gradia 2024.)

Autismin kirjon henkilöiden haastavat tilanteet

Lyhytkoulutus

Lisää suosikkeihin

Koulutuksen tiedot

Koulutusala Sosiaali- ja terveysala	Paikkakunta Jyväskylä	Aloitusaika 8.4.2025
Opiskelutapa Lähioiskelu	Laajuus 6,75 h	Ilmoittautumisaika 27.8.2024 - 1.4.2025

Ilmoittautuminen

Itse maksava asiakas Ilmoittaudu koulutukseen

Yritysassiakas Ilmoittaudu koulutukseen

Kuva 9. Autismi-koulutuksen tiedot (Gradia 2024)

Kuvassa 10 näkyy vielä kuvan 9 jatkoa, eli tarkempia tietoja ko. koulutuksesta. Sivulla on kerrottu mm. kenelle koulutus on suunnattu, koulutuksen tarkempi kuvaus sekä sen hinta ja koulutuspaikan tarkempi sijainti. Huomionarvoista tuossa sijainnissa on, että sille on jo määritelty jopa opetustila Gradialla, eli suunnittelu on tehty erittäin hyvissä ajoin hyvinkin pitkälle. Koulutuksen ilmoittautumisaika on alkanut jo 27.8.2024 ja itse koulutus tapahtuu vasta 8.4.2025. Viimeiseksi on myös merkitty sähköpostiosoite, josta voi kysyä lisätietoja koulutukseen liittyen. (Gradia 2024.) Tällainen suunnitelmallisuus ja toimintatapa voisivat olla hyvä tavoite myös Sakylla. Sakylla suunnittelu tapahtuu usealla alalla tällä hetkellä jakso kerrallaan lukujärjestystasolle, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi opetustilat tiedetään vasta aikaisintaan viisi viikkoa ennen koulutuksen tapahtumista, mikäli kyseessä ei ole jokin tiettyä erikoistilaa vaativa koulutus, kuten ensiapukoulutus, jolle on määritelty tietyt tilat niiden toimivuuden takia.



Kenelle

Koulutus on osa vammaisalan erityisohjaajakoulutusta. Koulutus sopii vammaisalan työntekijöille, henkilökohtaisille avustajille ja asiakkaiden läheisille. Koulutus toteutetaan yhdessä Kuntoutus-, tuki- ja ohjauspalvelujen erikoisammattitutkintoa suorittavien opiskelijoiden kanssa.



Kuvaus

Koulutuspäivässä tutustut erilaisiin autismin kirjon henkilöiden haastavien tilanteiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Saat käytännön vinkkejä, kuinka ennaltaehkäistä haastavia tilanteita ja kuinka toimia niissä.



Kustannukset

100 € (sisältää alv)



Koulutuksen osoite

Koulutuspäivä on 8.4.2025 klo 8.15-15.30
Gradia Kukkulan kampus, Keskussairaalan tie 21
Luokka A1 226

Lisätietoja antaa auli.laitinen@gradia.fi

Kuva 10. Tarkempia tietoja Autismi-koulutukseen ilmoittautuvalle (Gradia 2024.)

5.1.2 Benchmarking Riveria

Riveria on Gradian tavoin samankaltainen oppilaitos, kuin Sakky. Riverialla puolestaan koulutushaku oli hiukan enemmän etsittävässä, etusivulta olisi kyllä päässyt, mutta linkki on niin pieni, että se jäi ensin huomaamatta. Lukuisten klikkausten jälkeen koulutushaku kyllä lopulta löytyi muuta kautta. Kuvassa 11 kuvakaappaus Riverian etusivusta, jonka yläreunassa näkyy pienellä koulutushaku-painike. (Riveria 2024.)



Kuva 11. Riverian etusivu (Riveria 2024)

Kun koulutushaku-painiketta klikattiin, päädyttiin sivulle, jossa sai valita, haluaako tutkia tutkintotarjontaa vaiko lyhytkoulutuksia. Selkeämmän vertailun vuoksi klikattiin lyhytkoulutuksia, joista osa näkyy kuvassa 12. Hakuun on mahdollista tehdä myös rajauksia esimerkiksi koulutustyyppin, opiskelutavan tai kampuksen mukaan. Riveria on entinen Pohjois-Karjalan ammattiopisto, jolla on lukuisia eri kampuksia eri puolilla Pohjois-Karjalaa, pohjoisin on aivan Kainuun rajalla Valtimon pitäjässä, joka kuuluu Nurmeksen kaupunkiin, jossa on myös oma kampuksensa. Eteläisin Riverian kampus on Kiteellä ja yksin Joensuussa on neljä eri kampusta.

Kuvassa 12 näkyy muutamia esimerkkejä koulutuksista. Pienois kuvista on heti nähtävissä koulutusala, koulutuksen tarkka nimi, ilmoittautumisen ajankohta, koulutuksen ajankohta, kampus ja opiskelun tapa. Näistä opiskelijan on helppo tarkistaa samantien kaikki tarvitsemansa tieto ilman, että hänen täytyy klikata jokaista kuvaketta erikseen auki. Myös opettajan tiedot ja validaatio ovat heti nähtävissä.

The screenshot shows the Riveria Koulutushaku website interface. At the top, there is a navigation bar with the Riveria logo and a search bar. Below the navigation bar, there are several filter buttons: "KOULUTUSHAKU", "HAKIJOILLE", "TYÖELÄMÄLLE", "KAMPUKSET", "PALVELUT", and "RIVERIA". A banner below the filters reads "FOR INTERNATIONAL APPLICANTS – READ MORE!".

The main content area is titled "Koulutushaku" and features a search bar with the placeholder text "Hae koulutusta". Below the search bar, there are two main categories: "TUTKINNOT JA TUTKINNON OSAT" and "LYHYT- JA TÄYDENNYSKOULUTUKSET". The "LYHYT- JA TÄYDENNYSKOULUTUKSET" category is selected.

Underneath, there are sub-filters for "Yhteishaku" and "Jatkuva haku". A row of filter buttons includes "Koulutustyyppi", "Opiskelutapa", "Koulutusala", and "Kampus". The page indicates "Tuloksia 257" and "Tyhjennä valinnat". A "Järjestä tulokset" dropdown menu is also visible.

The course listings are displayed in a grid. The first row shows three courses:

- Työelämä ja johtaminen**: "Aivojen parempi työpäivä // kesäyliopisto". Date: Torstai 6.2.2025 klo 12–15.30, verkkokoulutus. Instruktori: Työnohjaaja, biologi, FM Heidi Kervinen.
- Opetus ja kasvatus**: "Aivotaidoista apua levottomaan kouluarkeen // kesäyliopisto". Date: 17.3.2025 klo 12–16, verkkokoulutus. Instruktori: Neuropsykologi, työnohjaaja, hyvinvointivalmentaja, PSL Nina Uusitalo.
- Työelämä ja johtaminen**: "Ajankohtainen tietoturva- ja tekoälykatsaus // kesäyliopisto". Date: 18.2.2025 klo 9–16, verkkokoulutus. Instruktori: Tietokirjailija, tietotekniikka-asiantuntija, kolumnisti Petteri Järvinen.

The second row shows three courses under the category "Ajoneuvoala":







- Ajoneuvoalan ajoneuvoilmauksen pätevyyskoulutus KU (alle 3kg laitteet) | Joensuu | 10.4.2025**. Dates: 01.01.2025 - 26.03.2025, 10.04.2025 kello 8.00 - 16.00. Location: Joensuu Peltola.
- Ajoneuvoalan ajoneuvoilmauksen pätevyyskoulutus KU (alle 3kg laitteet) | Joensuu | 28.5.2025**. Dates: 01.01.2025 - 13.05.2025, 28.05.2025 kello 8.00 - 16.00. Location: Joensuu Peltola.
- Ajoneuvoalan ajoneuvoilmauksen pätevyyskoulutus KU (alle 3kg laitteet) | Joensuu | 3.10.2024**. Dates: 01.05.2024 - 19.09.2024, 03.10.2024 kello 8.00 - 16.00. Location: Joensuu Peltola.

Kuva 12. Riverian lyhytkoulutuksia (Riveria 2024)

Kuvassa 13 näkyy ajoneuvoilmauksen pätevyyskoulutuksen tarkempia tietoja. Sivulla näkyy mm. koulutuksen hinta ja tarkempi sisältö. Kyseisen koulutuksen ilmoittautuminen ei ollut vielä auki. Sen sijaan, kun klikattiin toisen vastaavan koulutuksen, johon oli jo mahdollista ilmoittautua, tietoja, ei missään ollut vastaavanlaista ilmoittautumispainiketta, kuin Gradialla. Ilmoittautuminen löytyi vasta, kun klikkasi kuvassa 13 näkyvää maksu- ja peruutusehdot -painiketta, jolloin pääsi sivulle, jossa lueteltiin ko. ehdot ja aivan sivun alareunassa oli linkki Riverian verkkokauppaan. Klikattaessa puolestaan tuota mainittua verkkokauppapainiketta, tuli klikkaamisajankohtana käynnissä ollut huoltotilailmoitus. (Riveria 2024.) Verkkosivun osoite kuitenkin oli verkkokauppa.riveria.fi, eikä esimerkiksi Wilma, kuten Gradialla. Vaikuttaa siis siltä, että ilmoittautuminen Gradian lyhytkoulutuksiin olisi yksinkertaisempaa, kuin Riverian.

Ajoneuvoilmastoinnin pätevyyskoulutus KU (alle 3kg laitteet) | Joensuu | 10.4.2025

Koulutuksen tiedot

 Hakuaika: 01.01.2025 - 26.03.2025	 Aika: 10.04.2025 kello 8.00 - 16.00
 Opiskelutapa: Monimuoto-opiskelu	 Paikkakunta: Joensuu
 Kampus: Joensuu Peltola	 Kustannukset: 322,00€ (sis.alv)

Kenelle

Ajoneuvoilmastoinnin huoltoon ja korjaukseen pätevöittävä koulutus (alle 3 kg laitteet)

Koulutuksen sisältö

Koulutus sisältää opetusmateriaalin, ennakotehtävät Prodiags verkko-opiskeluna ja kokeen. Koulutuksesta saatavalla todistuksella voi hakea henkilökohtaista asentajan pätevyystodistusta (KUA) Tukesilta.

Ilmoittautuessa tarvitsemme jokaisen osallistujan henkilökohtaisen sähköpostiosoitteen Prodiagsiin kirjautumista varten sekä laskutusosoitteen.

Prodiags -ennakko-opiskelumateriaali lähetetään ilmoittautuneille ennakkoon.

[Tukes henkilöpätevydet ja pätevyysvaatimukset](#)

Koulutuksen maksu ja muut lisätiedot

[Maksu- ja peruutusehdot](#)

LISÄTIETOJA HAKEMISESTA

Hakuneuvonta
013 244 3000

hakuneuvonta@riveria.fi

Kuva 13. Tarkempia tietoja Riverian lyhytkoulutuksesta (Riveria 2024)

Kuvassa 14 on klikattu kuvassa 12 näkyvää "Aivojen parempi työpäivä" -koulutusta. Kuvassa 12 näkyy heti jo koulutuksen ajankohta, opiskelun tapa sekä kouluttaja. Ehkä hiukan hämäävästi koulutus tapahtuu kesäyliopiston kautta, vaikkakin helmikuussa, ja ilmoittautuminen on Riverian sivun kautta. Tämä herättää kysymyksiä siitä, kuka kouluttaa, ketä kouluttaa, koska kouluttaa ja toisaalta kenelle koulutus soveltuu. Kuva 14 vastaa osaan näistä kysymyksistä, kuten sen, että koulutus on suunnattu kaikille aiheesta kiinnostuneille. Kuvasta 13 poiketen, kesäyliopiston koulutukseen pääsee ilmoittautumaan heti jo lisätietosivulta, eikä ilmoittautumispainiketta tarvitse etsiä. Klikattaessa ilmoittautumispainiketta päästään suoraan ilmoittautumissivulle, joka ei ole esimerkiksi Wilmassa, vaan oma lomakesivunsa Riverian sivustolla. Lomakkeeseen pyydetään syöttämään henkilötietojen lisäksi tilastotietoa esimerkiksi koulutustaustasta ja kotikunnasta. Maksamaan pystyy joko itse tai osoittamaan laskun työnantajalle lähetettäväksi. Lomakkeen lopussa on "lähetä ilmoittautuminen" -painike. (Riveria 2024.) Kysymyksiä herättää kesäyliopistomaininta, joka aiheuttaa taas lisää klikkauksia tietoa hakiessa.

TYÖELÄMÄ JA JOHTAMINEN

Aivojen parempi työpäivä // kesäyliopisto

Koulutuksen tiedot

Aika ja paikka:
Torstai 6.2.2025 klo 12–15.30, verkkokoulutus

Hinta:
75 €. Hinta ei sisällä eikä siihen lisätä arvonlisäveroa.

Kouluttaja:
Työnohjaaja, biologi, FM Heidi Kervinen

Viimeinen ilmoittautumispäivä:
23.01.2025

ILMOITTAUTUMINEN

ILMOITTAUDU TÄSTÄ >

Kenelle

Kaikki aiheesta kiinnostuneet

Kuvaus

Oletko mainio multitaskaaja? Vietätkö pitkiä aikoja tietokoneen ääressä? Pääsevätkö aivosi palautumaan ja mistä tunnistat sen? Pienillä muutoksilla on mahdollista helpottaa aivojen suoriutumista ja edistää omaa palautumista. Saat parhaat vinkit siihen, miten voit vähentää kiireen tunnetta aivoissasi. Saat myös kiinnostavia esimerkkejä siitä, miksi aivot hyötyvät työskentelystä ja vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa

Tämä on koulutus, josta aivosi hyötyvät varmasti.

”

LISÄTIETOJA

koulutussuunnittelija Marja Hyttinen |
marja.hyttinen@riveria.fi | 050 374 1066

APUA ILMOITTAUTUMISEEN

Kesäyliopisto
013 244 2540
kesayliopisto@riveria.fi

KOKO TARJONTA >

Sisältö

- Miten aivoni oppivat uusia aivoystävällisiä tapoja? Miten voin edistää oppimista aivoissa?
- Kuinka stressi ja lepo käytännössä vaikuttavat hermostoon? Miten aivot palautuvat?
- Miten voin työtaivoilla vähentää aivojen kuormitusta? Käytännön keinoja viedä omiin työpäiviin.
- Miten suojaudun ylirasittumiselta, kun työ vie mennessään?

Tavoite

Koulutuksen tavoitteena on saada aivoille ystävällisempiä työskentelytapoja käyttöön. Tavoitteena on myös saada keinoja ajanhallintaan ja multitaskausta vähemmälle. Koulutuksessa painotetaan käytännön näkökulmaa.

Kuva 14. Tarkempi kuvaus kesäyliopiston koulutuksesta (Riveria 2024)

Gradian ja Riverian kaltaisten verkkokauppojen tarjontaa varten pitää olla valtavasti tietoa valmiina jo suunnitteluvaiheessa. Myös tietojen vieminen Wilman koulutuskalenteriin on aikaa vievää erityisesti, jos jokaisesta opetustarjonnan palasesta täytyy tehdä omansa. Toki, kun koulutuskortit on kerran tehty ja viety koulutuskalenteriin, seuraavana vuonna se on paljon helpompaa. Voisi kuitenkin pohtia, olisiko mahdollista hyödyntää esimerkiksi jo nyt Sakkyn soite-alalla käytössä olevaa toteutussuunnitelmapohjaa hyödyksi myös muille aloille erityisesti ulosmyytäväksi soveltuvien koulutusten osalta. Määrämuotoinen toteutus myös toteutussuunnitelmien tekemisessä nopeuttaisi olennaisen tiedon nostamista esille, ja toisaalta näin ollen voisi hyödyntää myös esimerkiksi ohjelmistorobotiikkaa tai tekoälyä. Määrämuotoisuus helpottaa myös ihmisen työtä, sillä näin on helpompi erottaa oleellinen ja tarvittava tieto nopeasti selkeästi ja tutusta lomakkeesta, kuin etsiä tietoa, joka on jaoteltu eri loogiikalla. Määrämuotoisuudessa on helpompi hyödyntää myös lean-filosofiaa, kaikki olennainen tulee kirjatuksi, mutta mahdollinen turha tieto jää pois.

5.2 Haastattelututkimus

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin eri alojen suunnitteluryhmien eri toimijoita. Haastateltavat työskentelevät Sakkyn Kuopion Savilahden, Siilinjärven Toivalan sekä Varkauden toimipisteissä. Haastateltavista on tarkoituksella rajattu pois Siilinjärven Rissalan sekä Iisalmen toimipisteiden toimijat, sillä ne ovat hyvin pieniä yksiköitä, joiden toimintamallit ja -tavat poikkeavat hyvin paljon suuremmista toimipisteistä. Opinnäytetyön lopullinen tarkoitus on antaa kehittämissuhteiden alojen opetustarjonnan esille tuomisesta ja koska esimerkiksi Siilinjärven Rissalassa on vain lentokoneasennuksen opetusta, ei sitä ole mahdollista eikä järkevää tuoda esille muualle koulutuskuntayhtymään tai ulkoisille asiakkaille. Kyseessä on erikoisala, johon sovelletaan esimerkiksi tiukkoja turvallisuusehtoja.

Haastateltavat toimivat Sakkyn suunnittelusihteereinä, koulutuspäälliköinä sekä suunnittelusta vastaavina opettajina. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja (Ojasalo ym. 2015, 108), joissa haastateltaville esitettiin ennakoon mietittyjä kysymyksiä haastattelun kulkuun sopivassa järjestyksessä ja keskustelevalle tyylillä. Ennakoon valmisteltujen kysymysten lisäksi haastatteluissa käytiin avoimia keskusteluja aiheesta. Suunnittelusihteereille esitetyt kysymykset koskivat lukuvuosisuunnittelua prosessina, suunnittelusihteereiden roolia suunnitteluryhmien toimijoina sekä esimerkiksi Sakkyn lukuvuosisuunnittelun vuosikellon seuraamista ja määrämuotoisen mallipohjan käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä perusteluineen. Koulutuspäälliköille ja suunnittelusta vastaaville opettajille esitetyt kysymykset koskivat samoja aiheita eri tavoin kysyttynä, sekä mm. suunnitteluryhmän muodostumisen perusteita. Kysymykset valikoituivat nimenomaan lukuvuosisuunnitteluprosessin toimijoita ja toimintatapoja ajatellen ja erityisesti niiden erilaisuuksia toisiin aloihin nähden verraten.

Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia, eikä kaikkia ennakoon suunniteltuja kysymyksiä käyty jokaisessa haastatteluissa läpi. Olennaista oli selvittää, kuinka lukuvuosisuunnitteluprosessi eri aloilla käytännössä tapahtuu, sillä se ei aina seuraa suunniteltua protokollaa esimerkiksi aikataulun tai suunnitelmapohjan suhteen. Myös suunnitteluryhmät toimivat eri aloilla eri tavoin, näin ollen ei ollut mielekäästä tai tutkimuksen tavoitteen kannalta järkevää esittää vain tiettyjä kysymyksiä tietyssä järjestyksessä, vaan ennemminkin keskustelua ohjaavina teemoina. Tästä syystä varsinaisia haastattelukysymyksiä ei ole liitetty mukaan tähän opinnäytetyöhön, koska keskustelut eivät noudattaneet aina samaa kaavaa ja näin saatiin selville enemmän taustatekijöitä protokollan noudattamatta jättämiseen, kuin pelkkien kysymysten avulla.

Ennen haastattelujen tekemistä oli jo ennakkotietoa eri alojen käytänteistä lukuvuosisuunnitteluprosessin suhteen ja juuri tästä syystä haastateltaviksi valikoituivat juuri nämä alat.

Oli tiedossa, että osalla näistä lukuvuosisuunnitteluprosessi tapahtuu hyvin pitkälti protokollan mukaisesti ja suunnittelusihteerin osaamista hyödynnetään paljon. Toisista taas tiedettiin jo valmiiksi, että protokolla ei ehkä ihan kaikilta osin toteudu eikä suunnittelusihteerit ole vakiintunut osa lukuvuosisuunnitteluprosessia ja haluttiinkin, että alat pääsevät omin sanoin kertomaan käytänteistään ja miksi he toimivat, kuten toimivat, ja toisaalta, mitä voitaisiin tehdä, että saataisiin prosessi ainakin lähemmäksi protokollan mukaista prosessia.

Haastattelut toteutuivat 31.12.2024-29.1.2025 välisenä aikana Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä, eikä niitä tallennettu. Haastatteluissa kirjattiin vastauksia ylös keskustelun edetessä lähes sanasta sanaan ja lähetettiin haastateltaville tarkastettavaksi ja oikoluettavaksi, jotta mahdollinen haastattelijan oma tulkinta minimoidaan ja haastateltavat varmistuvat vastausten oikeinymmärryksestä. Tämän jälkeen kirjauksista koostettiin alla olevat referoinnit. Referointiin otettiin mukaan haastattelun olennaisimmat kohdat, keskustelu ohjautui haastattelujen aikana ajoittain spesifimpiin detaljeihin, jotka eivät ole tämän opinnäytetyön kannalta relevantteja, joskin jatkokehitykseen tietyiltä osin soveltuvia. Haastatteluvastauksia on mahdollista hyödyntää kokonaisuudessaan, mikäli niitä kehittämistoiminnassa tarvitaan.

Kehittämistyön tutkimuksen menetelmänä voi käyttää esimerkiksi kyselyä, haastattelua, fokusryhmähaastattelua, havainnointia, dokumenttianalyysejä, benchmarkingia, prosessikarttojen piirtämistä, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä tai ennakoitimenetelmiä. Kysely sopii parhaiten tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue on hyvin tunnettu, mutta sen paikkansa pitävyydestä halutaan varmistua. Kehittämistyössä kyselytutkimus soveltuu esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen tai saavutettujen tulosten arviointiin. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.)

Haastatteluja on erilaisia, ja niiden tyyppi vaikuttaa sekä toteutukseen että tarkoitukseen. Strukturoitu haastattelu muistuttaa kyselyä, sillä siinä käytetään tarkasti ennalta suunniteltua haastattelurunkoa, joka on sama kaikille vastaajille. Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, sopii tilanteisiin, joissa tutkimuskohdetta ei täysin tunneta etukäteen ja vastaajien halutaan kertovan näkemyksiään ilman liiallista ohjailua. Teemat määritellään huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten muotoilu, järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Avoin haastattelu on kaikkein joustavin ja muistuttaa vapaamuotoista keskustelua. Se on erityisen hyödyllinen, kun halutaan syvällisesti ymmärtää ihmisten ajatuksia tai käyttäytymisen taustalla olevia syitä. Tämä menetelmä vaatii aikaa sekä taitavan haastattelijan, joka osaa kuunnella, tulkita ja ohjata keskustelua luontevasti eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 106–111.)

Vilkan (2021) mukaan haastattelut koetaan jopa synonyymina laadulliselle tutkimukselle, joskaan ne eivät ole sama asia. Tällainen ajattelutapa helposti vääristää ja pienentää laadullisen tutkimusmenetelmän käyttömahdollisuuksia. Tutkimushaastatteluihin ja niihin keräämiseen liittyy aina haasteita. Vaikka suurin osa haasteista onkin ennakoitavissa ja ratkaistavissa, eivät laadullisten tutkimusmenetelmien ja aineistojen keräämisen riskit ole täysin poistettavissa. Tutkija joutuu aina käsittelemään sanoja ja niiden merkityksiä tutkimushaastatteluaineistoja kerätessään. Tutkimushaastattelut ovat kuitenkin tavanomainen ja hyvin toimiva tapa koota tutkimusaineistoa. (Vilka 2021.)

Myös haastateltavien valinnalla on merkitystä tutkimuksessa. Haastateltavien valinta riippuu tutkimusongelmasta, ja on tärkeää, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Toisaalta käsitysten tutkimiseen voidaan valita haastateltavia, joilla ei ole omakohtaista kokemusta, mutta jotka edustavat yhteisön perinteitä tai tyypillisiä ajattelutapoja. Esimerkkeinä voidaan mainita organisaatiot ja yritykset, joissa toimitaan tiettyjen perinteiden mukaan, vaikka niitä ei olisikaan itse muodostettu. Toisaalta markkinoilla olevat kulttuuri- ja kulutustuotteet vaikuttavat myös ihmisten käsityksiin, vaikeivät kokemukset olisikaan omakohtaisia. Haastateltavia voi valita myös sen perusteella, että he ovat kosketuksessa asiaan esimerkiksi puheen kautta, mikä vaikuttaa heidän käsityksiinsä. (Vilka 2021.)

Haastatteluista kerätty tutkimusaineisto pitää muokata analysoitavaan muotoon. Haastatteluaineisto täytyy siis käytännöstä muuttaa tekstimuotoon, eli litteroida. Litterointi on aikaa vievää työtä, mutta sen aikana tutkija käy aineistoa vuoropuheluna läpi. Tämä vuorovaikutus voi auttaa tutkijaa määrittämään tutkimusongelman kannalta olennaisen aineiston. Litterointi tekee aineiston käsittelystä systemaattisempaa ja helpottaa analyysia, kuten aineiston luokittelua ja ryhmittelyä. Tutkijat pohtivat usein myös, onko järkevää litteroida aineisto kokonaan vai vain osittain, koska litterointi voi olla taloudellisesti ja ajallisesti haastavaa. (Vilka 2021.)

5.2.1 Siilinjärvi Toivala

Toivalan yksiköstä haastateltaviksi valikoituivat suunnittelusihteeri Klaara Luukkonen ja koulutuspäällikkö Ari Puustinen. Luukkosen (2024) mukaan suuret kokonaisuudet, kuten tutkinnonosat, menevät opiskelijoilla jatkuvasti rinnakkain. Ryhmäkohtaiset etenemissuunnitelmat on luotu, mutta osa opiskelijoista kulkee oman polkunsa mukaisesti. Esimerkiksi metsäalalla tarjottu raskaan kaluston kuljettajien perustason ammattipätevyysopetus merkitään lukujärjestyksiin tutkinnonosan ”Perustason ammattipätevyys” nimellä, varsinainen opetuksen toteutuksen aikataulu ja suunnitelma aiheittain on tiedossa vain opettajalla, ei esimerkiksi suunnittelusihteerillä. Näin ollen sen kummemmin sisäiset kuin ulkoisetkaan

asiakkaat eivät tiedä, koska mitäkään aihetta opetetaan, tieto on vain opettajalla itsellään. Samaa koskee mm. hirsirakentajien koulutusta.

Luukkonen (2024) arvelee, että syynä kuntayhtymän ohjeistuksesta poikkeavaan toimintamalliin osittain on se, että Toivalan yksikössä ehkä koetaan osittain, että Kuopion Savilahdesta annetut ohjeistukset uusiin toimintamalleihin tulevat ylhäältä alaspäin annettuna eivätkä nämä mallit sovellu Toivalaan. Toivalassa aloilla on luotu omat suunnitelmätiedostot, jotka soveltuvat heidän mielestään paremmin heidän käyttötarkoituksiinsa. Kuopion Savilahdessa puolestaan ei Luukkosen mukaan välttämättä aina ymmärretä, miksi annettuja ohjeistuksia ei noudateta. Toivalassa toivottaisiin, että annetuista ohjeistuksista keskusteltaisiin ensin Toivalan yksikön kanssa niiden käytännön toimivuudesta ja perusteltaisiin niiden käyttö kunnolla. Luukkonen (2024) pohtii myös, että syynä tähän voisi olla organisaation historia, Toivalan metsäkoulu on aikoinaan ollut oma itsenäinen oppilaitoksensa, kunnes se on fuusioitu osaksi Savon koulutuskuntayhtymää. Henkinen fuusioituminen on Luukkosen (2024) mukaan jäänyt tapahtumatta.

Luukkosen (2024) mukaan lukuvuosisuunnittelun vuosikelloa ei kaikilla aloilla välttämättä tarkastella kovin ahkerasti, joku ala katsoo hyvinkin tarkasti kaiken tapahtuvan täsmälleen aikataulussa. Suunnitteluryhmätoiminta on olemassa, mutta suunnittelusihteeri ei Luukkosen (2024) mukaan varsinaisesti kuulu siihen. Yhteyttä kuitenkin pidetään epävirallisesti hyvin usein. Suunnittelevat opettajat tekevät suunnitelmat, jotka toimitetaan valmiina Luukkoselle, jonka tehtäväksi jää ainoastaan viedä suunnitelmat Kurreen. Luukkonen pohtii, että jotta Toivalan yksikön alat saataisiin käyttämään määrämuotoista suunnitelmätiedostoa, pitäisi asiaa lähteä viemään eteenpäin pieni palanen kerrallaan ja perustella tarvetta riittävästi ja selkeästi. Olennaista olisi ymmärrys tarvetta kohtaan. Luukkosen mielestä Toivalassa oltaisiin kuitenkin muutoksille avoimia sikäli, että niiden toteuttaminen palvelisi oikeaa tarkoitusta ja olisi järkevää sekä hyvin perusteltua. Muutosvastarinta ei siis ole periaatteellista, vaan perustelut puutteellisia. (Luukkonen 2024.)

Luukkosen (2024) mukaan ajatus avoimesta ammattiopistosta, jossa opetustarjonta olisi tuotu esille niin sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille, olisi varmasti mahdollista juurruttaa myös Toivalan yksikköön. Hänen mukaansa paras toimintatapa tähän olisi antaa yksikön alojen itse pohtia, kuinka tämä toimintamalli voitaisiin heillä toteuttaa. Olennaisinta on, ettei ajatus tule annettuna tai käskynä, vaan että aloille annettaisiin mahdollisuus pohtia itse, sillä ideoita heillä varmasti olisi. Toivalassa ei myöskään ole mitään yhtä Toivalan mallin organisaatiokulttuuria, vaan kaikilla aloilla on oma alakulttuurinsa. Luukkosen (2024) mielestä olisi hyvä, jos alojen koulutuspäälliköt antaisivat toimeenpanoilmoituksen sekä toimintata-
van esimerkiksi suunnittelun suhteen, joita ala pääsisi itse toteuttamaan.

Toivalan yksiköstä haastateltiin myös koulutuspäällikkö Ari Puustista. Hänen mukaansa alalla on käytössä omanlaisensa määrämuotoinen suunnitelmatiedosto, joka on muodostettu alan omiin tarpeisiin alan toimesta. Opintotarjontasuunnitelma alalla kuitenkin on tehty nykyiseen määrämuotoiseen suunnitelmapohjaan, jonka lisäksi käytössä on alan oma tiedosto, jossa on tarkemmin kuvattuna päivätasolla jaksojen eteneminen. Puustisen mukaan pohjassa olisi kyllä kehitettävää, mutta arkipäivän kiire ajaa aina edelle, joten kehittämistyötä ei olla päästy tekemään. Kysyttäessä mahdollisuudesta yhdistää alan omaa pohjaan määrämuotoiseen suunnitelmatiedostoon Puustinen sanoi tämän olevan kyllä täysin mahdollista, mutta se vaatisi aikaa kehittämistyöhön. (Puustinen 2025.)

Toivalassa on paljon erillisiä resursseja, kuten raivaussahoja, metsäkoneita, metsäkoneiden kuljetuslavetti, työmaa-autot jne., joiden riittävydestä täytyy huolehtia. Tämä tarkoittaisi sitä, että suunnitelmatiedostosta tulisi varsin monisyinen. Puustisen (2025) mukaan on alalle erinomaisen hyödyllistä ja tärkeää, että tarkemman suunnittelun tekevät nimenomaan opettajatiimit, joilla on tarkka ymmärrys alan erityispiirteistä ja tarvittavista koneresursseista. Tästä syystä suunnittelusihteerin tehtäväksi alalla jää lähinnä viedä valmiit suunnitelmat Kurreen ja koulutuspäällikön tehtävä on antaa opettajien työaikaresurssit ja määrätä reunaehdot. Tästä syystä Puustinen (2025) kokee, että suunnittelusihteerin hyödyntämistä varsinaisessa suunnittelutyössä olisi hankala toteuttaa, suunnittelusihteerillä pitäisi olla syvällinen ymmärrys alan perustelluista toimintatavoista ja esimerkiksi työmaajärjestelmän toimivuudesta. Koska suunnittelua toteuttavilla opettajilla tällainen ymmärrys jo on, jää kyseenalaiseksi, minkä lisäarvon suunnittelusihteerin perehdytys järjestelmään toisi. (Puustinen 2025.)

Haastattelun yhteydessä Puustiselta kysyttiin mahdollisuudesta järjestellä esimerkiksi kuorma-auton kuljettajien perustason ammattipätevyden koulutusta yhdessä Kolmisopen logistiikka-alan kanssa, esimerkiksi tilanteissa, joissa opiskelija on sairastunut ja häneltä on näin ollen jäänyt käymättä jokin yksittäinen lakisääteinen perustason ammattipätevyden opetuksen osa. Puustinen koki ajatuksen hyvänä ja toteuttamiskelpoisena. Samoin yrittäjyyden opetuksen synergiaetua voisi hyödyntää käytännössä minkä tahansa alan kanssa, mutta opetuksen ajankohdassa täytyisi ottaa huomioon Toivalan erityispiirteet esimerkiksi maastossa järjestettävän opetuksen suhteen. (Puustinen 2025.)

5.2.2 Kuopio Savilahti

Savilahden yksiköstä haastateltaviksi valittiin suunnittelusihteerit Jenni Roponen, suunnittelusihteerit Sari Helli, koulutuspäälliköt Ritva Ronkainen, Heli Kempainen ja Ilkka Kempainen sekä suunnittelusta vastaavat opettajat Miika Räsänen, Tuija Uusitalo ja Jouni Smolander.

Rakentamisen, sähkön ja turvallisuuden pooli

Luukkosen (2024) kanssa samaa mieltä on Kuopion Savilahden sähköalan, tieto- ja viestintätekniikan sekä teknisen suunnittelun suunnittelusihteeri Jenni Roponen. Kyseisessä poolissa on myös käytössään omat suunnitelmatiedostonsa, joita on hiottu aloille viimeisen päälle sopiviksi ja toimiviksi. Tiedostoja on esimerkiksi kaavioitu niin, että tietyiltä osin vain jotain yhtä kirjainta tai numeroa näpäyttämällä saadaan excel-tiedoston yksittäiseen soluun tuotua haluttu tieto. Myöskään tähän pooliin ei Roposen (2025) mukaan ole saatu riittävän hyvin perusteltua, miksi määrämuotoinen suunnitelmatiedosto pitäisi ottaa käyttöön. Kysyttäessä ns. hybridimallista, eli että alojen oma ja määrämuotoinen suunnitelmatiedosto voitaisiin yhdistää, Roponen (2025) totesi, että riittävän hyvin perusteltuna ja asia aloille ajettuna se voisi olla hyvin mahdollista. (Luukkonen 2024; Roponen 2025.)

Roposen (2025) mukaan hänen aloillaan käydään tiimipalavereissa lukuvuosisuunnittelun vuosikelloa yleisellä tasolla läpi. Lukuvuosisuunnitelmat annetaan Roposelle kohtuullisen valmiina ja tiimit pysyvät vuosikellon aikataulussa. Roposen osa suunnitteluryhmän toimintaa on lähinnä operatiivinen, alojen suunnittelusta vastaavat opettajat tekevät suunnitelmat käytännössä itse. Koulutuspäällikkö osallistuu alojen suunnittelutoimintaan jollain tasolla, mutta Roposella ei ole tarkkaa tietoa, kuinka aktiivisesti. Suunnitteluryhmät kokoontuvat ajoittain ja tarvittaessa, mutta toiminta ei ole säännöllistä tai suunnitelmallista. Roposen (2025) mukaan määrämuotoisen suunnitelmatiedoston käyttöön ottamisesta pitäisi tulla yhteinen linjaus toimintatavan implementoinnista. Tällä hetkellä linjaus on lähinnä suositteluva tai ohjaava, ei määräävä. Alojen suunnittelevat opettajat ovat olleet toimessaan kauan ja näin ollen vakiintuneita tapoja on ilman ns. pakkoa suuri kynnys muuttaa. Joskus jotain uutta toimintamallia on yritetty ottaa käyttöön, mutta ns. määräävän linjauksen puuttuessa vanhoihin toimintamalleihin on palattu nopeasti takaisin. (Roponen 2025.)

Sekä Luukkosen (2024) että Roposen (2025) mukaan aloilla ymmärretään, että koko kuntayhtymä on yhteisellä asialla, mutta uusien ohjeistuksien puutteellinen perustelu ja määräävän linjauksen puute aiheuttavat vanhojen toimintamallien jatkumisen. Erityisesti Roposen (2025) mukaan uusien toimintamallien omaksumista aloilla pitäisi ehkä hiukan ns. vahvia tai valvoa, että vanhoihin tapoihin ei palattaisi. Tällä hetkellä aloilla on kuitenkin aika suuri vapaus suunnitella omaa toimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Sekä Luukkosen (2024) että Roposen (2025) mukaan tunnelma sekä Roposen aloilla että Toivalan yksikössä on, että Kuopion Savilahdesta annetut ohjeet ovat tavallaan ylhäältä alaspäin johtamista ja aiheuttavat näin ollen muutosvastarintaisuutta. He kokevat myös, että perustelun tulisi tulla riittävän vahvalta auktoriteetilta, kuten rehtorilta, sillä suunnittelusihteerit ovat aiemmin olleet nimikkeeltään lukujärjestyksentekijät, eli operatiivisen tason toimijat.

Suunnittelusihteereitä ei organisaatiossa osata kaikkialla nähdä vielä asiantuntijaroolissa eikä näin ollen heidän esittämiään perusteluja ja argumentteja ehkä oteta kovin vakavasti. (Luukkonen 2024; Roponen 2025.)

Teollisuuspooli 1

Teollisuuspoolista haastateltavina olivat koulutuspäällikkö Ilkka Kemppainen, kone- ja tuotantotekniikan suunnittelusta vastaava opettaja Miika Räsänen sekä prosessiteollisuuden suunnittelusta vastaava opettaja Tuija Uusitalo. Erityisesti kone- ja tuotantotekniikan alalla suunnitteluryhmätyö on viety pitkälle ja suunnitteluryhmällä on säännöllisiä tapaamisia. Suunnittelusta vastaava opettaja Miika Räsänen hyödyntää työssään paitsi määrämutoista suunnitelmatiedostoa, myös omaa resurssinjako Excel-taulukkoaan. Kone- ja tuotantotekniikan alalla opetus on jaettu opetuspisteittäin ja kaikki opetustarjonta on jatkuvasti tarjolla. (Räsänen 2025.)

Räsänen kertoo haastattelussaan pitävänsä lukuvuosisuunnittelun vuosikelloa ehdottoman järkevänä suunnittelutyötä raamittavana perustana. Tällöin on jotain, johon peilata suunnittelutyön tavoitteita, kaikilla on yhteiset pelisäännöt, eikä näin ollen alan tarvitse itse yrittää pohtia hyviä toimintatapoja ja aikatauluja. Lukuvuosisuunnittelun vuosikellossa esimerkiksi aikataulu on jo valmiiksi otettu huomioon monesta eri näkökulmasta ja on näin ollen perusteltu. Alan näkökulmasta suuri ongelma on, että opetusta on lähdetty viemään eteenpäin hyvin joustavasti ja joustavilla opintopoluilla, tämä on toki opiskelijan kannalta hyvä ratkaisu, mutta kokonaisuuden hallinnan ja esimerkiksi resurssien jakamisen kannalta haasteellinen toimintamalli. (Räsänen 2025.)

Räsänen kokee priorisoinnin omassa työssään hankalana, hän toimii sekä lehtorina opettaen kone- ja tuotantotekniikan hitsauksen opetuspisteellä aktiivisesti, että tutoropettajana useammalle ryhmälle, että vielä lisäksi suunnittelusta vastaavana opettajana. Räsänen toivoo, että priorisointiin annettaisiin selkeämmät ohjeet, roolit ja vastuut ja alalla tehtäisiin asioita enemmän koko tiimin voimin, jolloin vastuun jakaminen useammalle henkilölle myös vähentäisi yhden henkilön taakkaa. (Räsänen 2025.)

Määrämuotoisen suunnitelmatiedostopohjan Räsänen kokee hyväksi ja että se on kaikille aloille samanlainen. Jos erilaisia suunnitelmatiedostomalleja on käytössä kymmeniä, tai jopa satoja, saman organisaation sisällä, menee niiden tulkitseminen hyvin hankalaksi ja se vaikeuttaa esimerkiksi opinto-ohjaajien työtä. Aloittain täytyy tehdä pientä räätälöintiä, jotta pohja palvelisi alaa mahdollisimman hyvin, mutta pääasiallisesti noudatetaan määrämutoisuutta. Iso etu määrämutoisessa pohjassa on, että siihen on jo valmiiksi merkitty viikkonumerot, jaksojen vaihtuminen, päivien lukumäärä viikossa sekä loma-ajat. Olisi myös hyvä, ettei suunnittelutyö jäisi vain muutaman henkilön tehtäväksi, esimerkiksi pidemmän

virkevapausajan sattuesssa sijainen joutuisi opettelemaan työn tavallaan alusta asti. (Räsänen 2025.)

Tällä hetkellä kone- ja tuotantotekniikan suunnitteluryhmä koostuu suunnittelusta vastaavasta opettajasta, koulutuspäälliköstä ja suunnittelusihteeristä. Kokoontumisia on säännöllisesti ja niissä käydään suunnittelua ja alaa yleisesti koskevia asioita hyvin tarkasti läpi monesta eri näkökulmasta ja Räsänen kokeekin, että suunnitteluryhmätoiminta on hyvää ja toimivaa, kehittyä myös koko ajan. Se on alalla hyvin aktiivista ja yhteistyötä tehdään tiiviisti. Kuitenkin Räsänen kokee, että olisi hyvä saada myös alan koko tiimiä aktiivisemmin osallistumaan ja keskustelemaan, jotta tiimille tulisi aito omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuden kokemus, eivätkä päätökset tulisi vain saneltuna. Varsinainen ydinsuunnittelutyö pitäisi edelleen olla varsinaisen suunnitteluryhmän käsissä, mutta ajoittain olisi hyvä kokoontua esimerkiksi niin, että jokainen osaamisala, eli koneistus, koneasennus ja hitsaus- ja levytyöt tulisivat kuulluksi. (Räsänen 2025.)

Koulutuspäällikkö Ilkka Kemppainen on hyvin pitkälti samoilla linjoilla Miika Räsänen kanssa, myös hänen mielestään määrämuotoinen suunnitelmätiedosto on hyvä asia ja siihen liitetty asiasanaluetelo tietojen nousemiksi PowerBI-raportille hyvää ja tarpeellista kehitystä. Kemppainen (2025) kokee, että määrämuotoisuus helpottaa kaikkien työtä, erityisesti tilanteissa, joissa henkilö toimii usealla eri alalla tai jopa eri pooleissa sekä toisaalta myös henkilöstövaihdostilanteissa on helpompaa tulkita totuttua muotoa. Kemppaisella itsellään on alaisuudessaan neljä alaa (kone- ja tuotantotekniikka, prosessiteollisuus, laboratorioala sekä puuteollisuus), joissa kaikissa suunnittelutoiminta on erilaista toisiinsa nähden. Myös opinto-ohjaajilla on usein eri aloja, joten heidänkin työtään tällainen määrämuotoisuus auttaa varmasti paljon. (Kemppainen, I. 2025.)

Kemppainen (2025) kokee, että vaikka varsinaiset lukuvuosisuunnitelmat on tehty hyvissä ajoin, niin tietynlainen alan oma suunnitelmallisuus, esimerkiksi tutoropettajien jaon suhteen, laahaa vielä jäljessä. Kemppaisen mielestä tässä voi olla taustalla tietynlainen historiallisuus, ennen kuntayhtymäksi muodostumista yksiköt olivat omia oppilaitoksiaan ja jopa nykyiset poolit olivat omia oppilaitoksiaan. Kuntayhtymämuotoisuus ja yhteinen oppimispalvelun alaisuus ovat kuitenkin tätä päivää, ja tämä pitäisi ottaa huomioon kaikilla aloilla. (Kemppainen, I. 2025.)

Räsänen (2025) tavoin myös Kemppainen kokee alan suunnitteluryhmätoiminnan erinomaiseksi ja toimivaksi. Hän kokee suunnittelusihteerin osallistumisen suunnitteluryhmätoimintaan kriittiseksi nimenomaan kokonaisvaltaisen näkökulman saamiseksi ja toisaalta aikatauluissa pysymiseksi. Kemppaisen mukaan ydinsuunnittelutoiminnan on oltava kunnossa, jotta muuttuvissa tilanteissa pystytään pysymään mukana. Hänen mielestään on

myös hyvä, että suunnittelusihteerit ovat omassa suunnittelupalvelut-yksikössään, jossa asioita tarkastellaan koko kuntayhtymän tasoisesti ja josta tietoa saadaan tuotua aloille. Kemppainen kuvaa suunnittelusihteerin toiminnan osana suunnitteluryhmää niin, että suunnittelusihteerin hallitsee kokonaisuuden ja kokoava toimija. Kemppaisen mukaan suunnittelusihteerin eduiksi voi lukea myös sen, että hän voi omassa yksikössään benchmarkata omien alojensa toimintaa muiden alojen suunnitteluryhmien toimintaan ja näin kehittää toimintaa ja tuoda hyviä käytänteitä ja esimerkkejä omille aloilleen. (Kemppainen, I. 2025.)

Kemppaisen (2025) mukaan lukuvuosisuunnittelun vuosikello on luettava ja ymmärrettävä sekä auttaa suunnittelutyössä. Siihen on poimittu koko kuntayhtymän laaja-alaisuutta ja moniyksikköisyyttä ajatellen olennaiset asiat, joita jokaisen alan tulee noudattaa. Kemppaisen mielestä jokaisen alan olisi hyvä perehtyä vuosikelloon tarkasti ja varmistaa, että jokainen suunnittelun kohta toteutuu sille määritellyssä aikataulussa. Vuosikellon etuja on myös se, että se auttaa hahmottamaan ja muistamaan aikataulua, erityisesti siitä näkökulmasta, että yhteisten opintojen, eli ytojen, toiminta mahdollistuu ja toisaalta rajalliset oppimistilat saadaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä. (Kemppainen, I. 2025.)

Kemppaisen (2025) mukaan on myös hyvä asia, että koko ammattiopiston ja kuntayhtymän toimintaan vaikuttavat asiat näkyvät kaikille samaan aikaan yhdestä paikasta. Tämä auttaa hahmottamaan kaiken, mikä suunnittelutyöhön vaikuttaa ja toisaalta, mihin kaikkeen suunnittelutyö vaikuttaa. Kun suunnittelutyö on jokaisella alalla tehty vuosikellon mukaisesti, helpottuu esimerkiksi opettajien välinen liikkuvuus eri alojen ja yksiköiden välillä. Kemppaisen mukaan vuosikellon käyttäminen ei liity yksikön kokoon vaan nimenomaan Savon ammattiopiston yhteisiin toimintatapoihin, jotta resurssit saadaan hyödynnettyä optimaalisesti. Kemppaisen mielestä usein pienet yksiköt korostavat omia erityispiirteitään ja tähän olisikin hyvä johdon ja esihenkilöiden tarttua ja pitää sovituista tavoista jäməkästi kiinni, kuitenkin niin, että harkitusti voi tavoista hyvin perusteltuna myös poiketa. (Kemppainen, I. 2025.)

Kemppainen (2025) pitää hyvänä asiana sitäkin, että suunnittelupalveluissa muodostetut määrämuotoiset suunnitelmapohjat ovat muodostettu nimenomaan suunnittelupalveluissa, joissa koko kuntayhtymän kokonaisuus nähdään hyvin selvästi ja toisaalta alojen suunnittelusihteerit tuntevat myös alojen erityispiirteet. Tällöin näiden pohjien ja tiedostojen hallinnoiminen on helpompaa ja toisaalta ihmisillä, jotka työnsä puolesta suunnittelua tekevät, on näkemystä siihen, kuinka asioita pitäisi ja voisi kehittää ja että kaikki olennaiset varmasti käyvät ilmi näistä suunnitelmatiedoista. Suunnitelmapohjat, sekä lukuvuosisuunnitelma että työaikasuunnitelma, kuitenkin palvelevat erityisesti suunnittelusihteerien työtä. (Kemppainen, I. 2025.)

Prosessiteollisuuden suunnittelusta vastaava opettaja Tuija Uusitalo on kohtuullisen uusi tehtävässään. Suunnittelutehtävä lankesi hänelle vähän yllättäen ja lyhyellä varoitusajalla, eikä hän ole sitä vielä pitkään tehnyt. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että Uusitalolla on varsin syvälinen näkemys suunnittelutyön merkitykseen ja toteuttamiseen ja keskustellen tehdyssä haastattelussa saatiin myös uusia ajatuksia, miten suunnittelutoimintaa alalla voitaisiin kehittää. Uusitalolle lukuvuosisuunnittelun vuosikello ei ole tuttu, vaikka hän on kuulut siitä mainittavan ja ohimennen myös Sakkyn intrassa siihen törmännyt. (Uusitalo 2025.)

Määrämuotoinen suunnitelmatiedosto ei Uusitalon mukaan palvele alaa tällä hetkellä, kun alan tutkinnonosat ovat hyvin laajoja ja teemasolla suunnitelmat tehdään tarkemmin erilliseen tiedostoon, joka on vain alan käytössä. Siihen suunnitelmat tehdään kymmenen viikon tarkkuudella niin, että tiedostossa on ilmaistu mikä teema toteutuu minäkin lukuvuonna, minkä kymmenen viikon jakson aikana, kuinka monta opetustuntia siinä on ja kuka, tai ketkä, sitä opettavat. Samassa tiedostossa kerääntyvät myös opettajien tunnit erillisellä kaavalla, jolloin on helpompi tarkastella opetuskuormituksen tasaisuutta. Keskustellessa kehitysmahdollisuuksista haastattelun aikana, Uusitalo toteaa, että kun kehitykselle olisi riittävästi aikaa ja suunnittelusihteerin näkemys apuna, kehitys olisi varmasti tervetullutta ja siitä voisi olla apua. Tällä hetkellä alan oma suunnitelma ei ota riittävästi huomioon esimerkiksi yto-jaksojen toteutumista, jolloin voi käydä niin, että kun opiskelijoiden lähiopetuksen viikkotuntimääräksi on määritetty keskimäärin 24-26 h/viikko, tämä voi ylittyä reilustikin joinakin viikkoina. (Uusitalo 2025.)

TUVA

Tutkintokoulutukseen valmentavasta TUVA-koulutuksesta haastateltiin koulutuspäällikkö Ritva Ronkaista ja tiimivastaava Jouni Smolanderia. TUVA on osa hyvinvoinnin poolia ja sillä on toimintaa sekä Savilahden, Toivalan että Varkauden yksiköissä. Savilahdessa toiminta on laajamittaisinta 13 opiskelijaryhmällä, Toivalassa on 2 ryhmää ja Varkaudessa 1.

Ronkaisen mukaan lukuvuosisuunnittelun vuosikello on erittäin hyvä asia, vaikkakin hän sitä vain harvakseltaan katsoo. Se raamittaa hyvin sekä omaa että koko kuntayhtymän toimintaa. TUVA ja sitä edeltävä Valma ovat olleet aiemmin irrallaan muusta toiminnasta ja vasta viime vuosina on lähdetty mukaan koko kuntayhtymän tapoihin ja rytmiin. Ronkaisen mukaan tämä on hyvä asia, se on lisännyt suunnitelmallisuutta. Yhteinen vuosikelloajattelu tekee kaikesta toiminnasta sujuvampaa ja ennakoitavampaa, pystytään katsomaan hieman pidemmälle. TUVAn suunnittelusihteerin on Ronkaisen mukaan aktiivinen ja hän luottaakin suunnittelutyön aikatauluissa pitkälti suunnittelusihteerin. (Ronkainen, 2025.)

Ronkaisen mukaan suunnitteluryhmätoiminta on TUVAn toiminnan kannalta erittäin tärkeää ja tarpeellista ja siinä on auttanut, että ryhmässä on useita eri toimijoita. TUVAn

suunnitteluryhmä koostuu koulutuspäälliköstä, suunnittelusihteeristä, tiimivastaavasta, tutkintovastaavasta, opinto-ohjaajasta sekä TUVAn ohjaajien edustajasta. Ronkaisen mukaan laajamittainen suunnitteluryhmätoiminta monella eri toimijalla paikkaa suunnittelun haavoittuvuutta ja toisaalta suunnittelutyö tulee yhdellä kertaa tehdyksi kaikki eri näkökulmat huomioiden. Suunnitteluryhmässä on keskusteleva ote ja sen myötä muutostarpeet ja uudet ideat tulevat hyvin esille. Ronkaisen mukaan on myös hyvin tärkeää, että suunnitteluryhmän kokoontumisista tehdään muistiota, joihin voi aina tarvittaessa palata. Suunnitteluryhmä kokoontuu säännöllisesti ja sen lisäksi on kokoontumisia pienemmillä kokoonpanoilla, kuten koulutuspäällikkö ja suunnittelusihteerit, suunnittelevat opettajat ja ohjaaja, suunnittelevat opettajat ja suunnittelusihteerit jne. Koulutuspäällikön tehtävä on jakaa resurssit, tehdä päätökset ja työnjako. (Ronkainen 2025.)

Ronkaisen mukaan TUVAlla määrämuotoista suunnitelmatiedostoa käytetään peruspohjana, johon rakennetaan perussisältö ja avataan toimintatavat. Siitä ei käy ilmi tutkinnon osia eikä varsinaista etenemissuunnitelmaa, vaan nämä ovat erillään. TUVA ei ole tutkintokoulutusta, vaan tutkintokoulutukseen valmentavaa koulutusta ja koulutuspäällikön mukaan alojen ja TUVAn välisen yhteistyön syventäminen on tarpeellista. Sakkyn arvojen mukaista rohkeutta ja avoimuutta sekä uutta ajattelua tarvitaan ja kehitysideoille ollaan erittäin avoimia. Avoimuus, resurssien parempi hyödyntäminen ja ylialaisuus ovat Ronkaisen mukaan tarpeellisia myös säästöjen näkökulmasta. Keskusteltaessa haastattelussa tullaan myös siihen tulokseen, että esimerkiksi TUVAlla järjestettäviä verkkokursseja voisi tietyiltä osin avata myös aloille niin, että esimerkiksi sisäisen motivaation etsimisen kurssille voisi tarvittaessa tulla muitakin, kuin TUVAn opiskelijoita. (Ronkainen 2025.)

Ronkaisen mukaan uusista toimintatavoista, kuten vuoden 2025 alusta koko kuntayhtymän tasolla käyttöön otetusta uudesta lukujärjestyksen sijoittelupohjasta tulee alalla usein alkuun keskustelua ja ihmettelyä, mutta kun uusia asioita on hetki saatu sulateltua ja käytettyä, ohjeiden mukaisesti kyllä lopulta toimitaan. Ronkaisen mukaan hyvin perusteltuna ja selkeästi ja riittävän ajoissa esiteltynä uudetkin asiat otetaan paremmin vastaan ja niihin on helpompi suhtautua. Yhteisiä toimintatapoja ja päätöksiä pitää olla valmius perustella riittävän hyvin ja entistä paremmin ja ohjausta ja neuvontaa tulee olla riittävästi tarjolla. Täytyy myös ymmärtää ja arvostaa sitä, että ihmiset oppivat ja orientoituvat uusiin malleihin ja asioihin eritahtisesti. Dialogisen viestinnän tarve korostuu, muutos voi olla myös hyvä ja toivottu ja mikäli näin on, sitä arvostetaan ja tulee tunne, että on tultu kuulluiksi. Palautteen antamiseen ja saamiseen pitäisi Ronkaisen mukaan saada Sakkyn arvojen mukaisesti enemmän rohkeutta ja vastuullisuutta, hyvin usein nämä jäävät puheen tasolle, jolloin konkretia jää vajaaksi. (Ronkainen 2025.)

TUVAn tiimivastaava Jouni Smolander kertoo lukuvuosisuunnittelun vuosikellon olevan käsitteenä tuttu, vaikkei sitä itse käytäkään välineenä. Hänen mukaansa koulutuspäällikkö ja suunnittelusihteeri pitävät huolen, että suunnittelutyö tapahtuu aikataulussa. Tietoa Smolander kertoo saavansa ja hyvää informaatiota hyvin. Määrämuotoinen suunnitelmatiedosto ei ole TUVAn suunnittelevilla opettajilla käytössä lainkaan, Smolanderin mukaan sitä ei koeta hyödylliseksi. Hänen mukaansa yhteistyö alojen kanssa kiertää joka tapauksessa opinto-ohjaajan kautta, joten suunnitelmatiedosto on hyödyllisempi opinto-ohjaajille. Tiimivastaava Smolanderilla ja tutkintovastaavalla on käytössään oma suunnitelma-Excelinsä, jota he hyödyntävät yhdessä suunnittelusihteerin kanssa. Suunnittelusihteeri ylläpitää varsinaista suunnitelmatiedostoa, mutta Smolanderin mukaan hänellä on pelko, että hän sotkee tiedoston, koska Excel ei ole hänelle luonteva työväline. Siksi on hänen mukaansa tärkeää, että heillä suunnittelevilla opettajille on omansa. Suunnitelmatiedostojen yhdistäminen voisi Smolanderin mukaan olla hyvä asia, mutta sen käyttöön pitäisi saada riittävästi perehdytystä. Yleisesti kehitystä hän pitää tärkeänä, erityisesti mikäli sen kautta saadaan työmäärää vähentymään ja lisää apuvälineitä käyttöön. (Smolander 2025.)

Suunnitteluryhmätoiminnan Smolander kokee Ronkaisen tavoin hyödyllisenä ja tarpeellisenä. Kukaan ei hänen mielestään yksin pysty asioita niin monelta eri kantilta katsomaan, vaan tarvitaan yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Suunnittelusihteerin aktiivisen toiminnan suunnitteluryhmän osana Smolander kokee hyväksi ja suureksi rooliksi. Tiimivastaava ja tutkintovastaava tekevät alustavat suunnitelmat TUVAn opetustarjonnan suhteen, joita sitten yhdessä suunnittelusihteerin kanssa tarkennetaan. Epävirallisia tapaamisia on tiheästi, jolloin niiden kesto voi olla lyhytkin, varsinaisen suunnitteluryhmän tapaamisia on n. kerran kuukaudessa, jotka ovat kerralla hiukan pidempiä. Epävirallisia tapaamisia tiimivastaavan, tutkintovastaavan ja suunnittelusihteerin kesken voidaan järjestää hyvinkin lyhyellä varoitussajalla, jolloin suunnitelmat ovat jatkuvasti ajan tasalla ja Kurressa asiat myös vastaavat alan suunnitelmia. (Smolander 2025.)

SOTE

Sosiaali- ja terveysalalta haastateltavaksi valikoitui suunnittelusihteeri Sari Helli. Hänen mukaansa lukuvuosisuunnitteluprosessi alalla on muotoutunut vuosien saatossa nykyiseen muotoonsa. Opintotarjontasuunnitelma on lähtenyt tarpeesta saada toteutukset näkyviin, jotta lukujärjestysten muodostaminen olisi mahdollista. Sote on alana hyvin suuri, opettajia on lähes 50 ja koulutuspäälliköitä, suunnittelusihteereitä ja opinto-ohjaajia kaikkia kaksi. Sotella tehdään jo nyt hyvin paljon ns. ulosmyytäviä koulutuksia, osa hyvinkin lyhyellä varoitussajalla suoraan yritysten tarpeisiin. Myös alan sisäisiä koulutuksia voidaan tarvittaessa täydentää niin, että myydään ulos muutamia paikkoja, jotta saadaan kurssille enemmän

osallistujia. Esimerkiksi ensiapukoulutukset saattavat peruuntua, jos osallistujia ei ole riittävästi. (Helli 2025.)

Sote on paitsi alana suuri, sillä on myös hyvin vaihtelevia tarpeita esimerkiksi opetustilojen suhteen. Sotella koulutetaan esimerkiksi lääketeknikoita, perustason ensihoitajia, välinhuoltajia sekä lähihoitajia, joiden kaikkien opetustilojen kalustustarpeet ovat hyvin vaihtelevia. Soten suunnitteluun vaikuttavat tilatarpeiden lisäksi myös oppisopimuskoulutukset ja niiden valvonta, työssäoppimisvalvonta, opettajien erilaiset tarpeet, sekä muun muassa hankkeet ja yrityskoulutukset. Suunnittelussa täytyy myös ottaa huomioon rajatut substanssiosaamiset, eri tutkinnontasot (perustutkinto, ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto) ja niiden tietyt tarpeet. (Helli 2025.)

Hellin mukaan sotella on paljon sinällään nimen puolesta yhteiseksi luokiteltavia opetustoituksia, kuten työturvallisuus, mutta sisällöllisesti käytännössä ei voi yhdistää vaikkapa soten ja prosessiteollisuuden työturvallisuuskoulutuksia, kun turvallisuusriskit poikkeavat niin paljon toisistaan. Mahdollisesti esimerkiksi työyhteisötaidot voisivat opetustarjonnan osana olla yhdistettävissä johonkin toiseen alaan, mutta sotella sen opetus ei ole itsenäinen opintokokonaisuus, vaan sitä on ripoteltu moneen eri kohtaan. Myös opintojen ajoittaminen on tehtävä sotella Hellin mukaan tietyssä järjestyksessä, koska tutkintovaatimukset asettavat omat rajoituksensa sille, missä järjestyksessä asioita voi opettaa. (Helli 2025.)

Sote on hyvin monipuolinen opetustarjontansa suhteen, mutta alan sisällä on valtava määrä palikoita pyöriteltävänä, joten kaiken suunnittelutyön on jo siinäkin mielessä tapahduttava riittävän hyvissä ajoin ja riittävällä tarkkuudella. Lukuvuoden aikana tulee paljon muuttujia, kuten erilaiset työelämän tarpeista kumpuavat räätälöidyt koulutukset, joten sotella suunnitelmallisuus voisi toimia jopa esimerkkinä muille aloille. Soten lukuvuosisuunnitelmatiedosto on todella monisyinen, siinä on valtavasti tietoa ja välilehtiä ja taulukoita ja vaatii todella harjaantunutta silmää, että suunnitelmia voi tulkita.

Hius- ja kauneudenhoitoala

Hius- ja kauneudenhoitoalalta haastateltiin koulutuspäällikkö Heli Kempaista. Hänen mukaansa alalla katsotaan ja noudatetaan lukuvuosisuunnittelun vuosikelloa tarkasti. Suunnitelmat tehdään aina opetustarve edellä. Kempaisen mukaan vuosikellosta on suuri hyöty, kun liikuteltavana on monta palikkaa ja toimintaa pitää saada tehostettua. Alalla kokoontuu suunnitteluryhmä kerran kuukaudessa, sen jäseniä ovat suunnittelusihteeri, tutkintovastaava, suunnittelusta vastaava opettaja sekä koulutuspäällikkö. Kokoontumisista tehdään muistiot, joihin voi aina tarvittaessa palata. Kokoontumisissa tehdään tuntisiirtoja, mikäli niille on tarvetta, mutta kuitenkin pyritään pois jatkuvasta työaikasuunnitelmien veivaamisesta ja siihen suuntaan, että muutoksia tehtäisiin harvemmin ja isompina kokonaisuuksina,

eikä jatkuvasti pieninä paloina. Kemppaisen mukaan suunnittelusihteeristä on suuri lisähyöty, muutokset saadaan tehtyä reaaliaikaisesti Kurressa, kun suunnittelusihteeri on mukana toiminnassa. Kemppaisen mukaan suunnittelusihteeri myös hallitsee kokonaisuuden ja ymmärtää käytössä olevat määrämuotoiset suunnitelmatiedostot ja niiden käytön. (Kemppainen, H. 2025.)

Kemppainen pitää suunnittelusihteeriä erittäin tärkeänä lenkinä suunnitteluryhmän toiminnassa ja hänen mielestään on tärkeää, että suunnittelupalvelut toimivat omana yksikkönään, jotta suunnittelusihteerien työskentely on tasalaatuista esimerkiksi sijaistamisen osalta ja toisaalta sikäli, etteivät alat lähde niin herkästi sooloilemaan esimerkiksi suunnitteleminen aikataulun suhteen. Kemppaisen mukaan on tärkeää, että prosessit ovat selkeitä koko kuntayhtymän toiminnan kannalta. Määrämuotoisia suunnitelmatiedostoja käytetään alalla sekä työaikojen että lukuvuosisuunnittelun suhteen. Kemppaisen mukaan erityisesti sijaistamistilanteita silmällä pitäen olisi tärkeää, että lukuvuosisuunnitelmatiedostoon olisi suunniteltu opetus tarkasti myös tilojen osalta, kun kaikki eivät tunne alan tiloja. Eteneminen tutkinnossa ja tutkinnonosat täytyy opiskella tietyssä järjestyksessä, tämäkin tieto pitää näkyä suunnitelmatiedostossa, jotta myös Kurressa tieto näkyy oikein. Koulutuspäällikkö pitää määrämuotoisia suunnitelmatiedostopohjia selkeinä ja hänen mukaansa myös alalla on suhtauduttu niihin positiivisesti asenteella, että ala itse pääsee helpommalla. Hänen mukaansa on hyvä, että myös hyödyt ja haitat on jo punnittu suunnitelmapohjien kehittämissivaiheessa ja näin olleen luottaa siihen, että pohjat ovat monen eri asian kompromissi. (Kemppainen, H. 2025.)

5.2.3 Varkaus

Varkauden yksiköstä haastateltavaksi pyydettiin suunnittelusihteeri Satu Ursinia. Hän tekee monien eri alojen kanssa yhteistyötä, joten hänellä on laaja näkemys koko yksikön toimintaan. Ursin toimii Varkauden ytojen, Varkauden lukion ja Varkauden yksikön kone- ja tuotantotekniikan suunnittelusihteerinä.

Ursinin mukaan ytoissa tutkitaan lukuvuosisuunnittelun vuosikelloa hyvinkin tarkasti ja se on tarpeellinen, kun eri yksiköiden välillä on yhteisiä yto-opettajia, jotka liikkuvat yksiköstä toiseen. Ytoissa on kaiken kaikkiaan 2 koulutuspäällikköä ja yhteensä kolme suunnittelusihteeriä, joten aikataulutuksen tärkeys korostuu entisestään. Alalla puolestaan vuosikelloa ei juuri katsota eikä sen hyötyä välttämättä ymmärretä, vaan suunnittelutyötä pohditaan enemmän alan omasta näkökulmasta eikä suunnittelutyötä pitkällä tähtäimellä välttämättä mielletä niin tärkeäksi. Ursinin mukaan olisi myös tärkeää, että esihenkilöiden ja johdon tasolta korostettaisiin enemmän yhteisen suunnittelu-aikataulun merkitystä ja sitä, että Varkaus ei ole oma itsenäinen oppilaitoksensa, vaan osa suurempaa kokonaisuutta eli

kuntayhtymää. Näin ollen yhteistoiminnallisen suunnittelun hyödyt jäävät ehkä ymmärtämättä. (Ursin 2025.)

Vaikka alalla ei ole edes varsinaista suunnitteluryhmätoimintaa, siellä silti Ursinin mukaan käytetään määrämuotoista suunnitelmapohjaa. Suunnittelusihteeri kommunikoi suoraan opettajien kanssa ja suunnitelmat ovat todella lyhytjänteisiä. Pitkäjänteistä suunnittelua ei juuri ole. Ytoissa puolestaan suunnitteluryhmä kokoontuu säännöllisesti kahden viikon välein. Alalla on kuitenkin sisäistetty määrämuotoisen suunnitelmapohjan edut, mutta suunnitelma tehdään vain yhdeksi lukuvuodeksi kerrallaan, eikä ehkä ymmärretä, miksi suunnitelmassa pitäisi näkyä jo kaksi seuraavaakin lukuvuotta. Ursinin mukaan kehitystä on yritetty jo useamman vuoden ajan viedä eteenpäin ja tehdä muutoksia, mutta asioita pitäisi perustella enemmän ja tarkemmin ja tuoda tarvetta enemmän esille. Koulutuspäällikön asenne vaikuttaa Ursinin mukaan jonkin verran, Ursinin mukaan olisi hyvä, jos koulutuspäällikkö vaatisi kehitystä enemmän ja että suunnittelu tehtäisiin vuosikellon mukaisessa aikataulussa. Olisi myös tärkeää, että koulutuspäällikkö huolehtisi, että suunnitelmat todella toteutuvat näin. Ursinin mukaan auktoriteetilla on vaikutusta, ei riitä, että pelkästään suunnittelusihteeri kertoo, kuinka pitäisi toimia, vaan ohjeiden pitäisi tulla ylempää. (Ursin 2025.)

Ursinin mukaan Varkauden yksikön yksikkökohtainen toiminta näkyy edelleen jonkin verran, mutta myös asenne yhteistä ammattiopistoa kohtaan on kuitenkin parantunut. On alettu enemmän nähdä kokonaiskuvaa erityisesti ytojen osalta koko ammattiopiston ja kuntayhtymän toiminnasta. Ursinin mukaan tässä vaikuttaa erityisesti se, että ytojen koulutuspäälliköt ovat kaikissa yksiköissä samat. Yhteisopetuksen myötä ajattelumaailma on varmasti myös parantunut yhteisen tekemisen suhteen, Ursin arvelee. Alalla puolestaan nähdään Kuopion toimintamalli ja Varkauden toimintamalli erillisinä, eikä yhtymäkohtaa pystytä erottamaan, eikä välttämättä sitä, miksi olisi hyvä tehdä asioita enemmän yhdessä. Sekä Kuopiossa että Varkaudessa kuitenkin ajatellaan, että olisi hyvä, mikäli kone- ja tuotantotekniikka ammattiopiston yhteisenä alana tekisivät enemmän yksiköiden välistä yhteistyötä. (Ursin 2025.)

Ursin arvelee, että alalla nähdään yhteinen valmis suunnitelmapohja enimmäkseen hyvänä asiana, se tarkoittaa sitä, että kaikkea ei tarvitse tehdä ja luoda itse. Alalla on omaksuttu yhteinen suunnitelmätiedosto hyvin, pieniä muutoksia omiin tarpeisiin paremmin soveltuviksi on tehty. Ursin arvelee, että tuskin mitään mallipohjaa saadaan yksiselitteisesti niin toimivaksi jokaiselle alalle ja yksikölle, että se olisi täsmälleen samanlainen kaikilla. Ursinin mukaan lukuvuosisuunnittelu kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena, kaikki tiedot pitäisi olla selkeästi yhdessä paikassa, eikä niin, että tietoa on ripoteltu 75 eri tiedostoon. Opettajien pääasiallinen työ on kuitenkin opettaminen, ei aikataulujen seuraaminen tai muu vastaava suunnittelutyö. Toiminnan pitäisi olla opettajien kannalta mahdollisimman

yksinkertaista, asioiden etsiminen on hyvin turhauttavaa, kun tiedot ovat levällään ja aikaa etsimiseen kuluu paljon. Suunnittelutyön pitäisi tapahtua kevyesti muun työn ohessa ja suunnitteluryhmän toiminnan pitäisi olla parempaa. Ursin sanoo, että hänellä ei ole kokemusta toimivasta suunnitteluryhmästä ja olisikin hyvä päästä benchmarkkaamaan toimivien ryhmien toimintaa, josta voisi ammentaa hyviä kokemuksia omaan työhön. Suunnittelupalvelut toki keskenään tätä jonkin verran tekevätkin, mutta varsinaisten suunnitteluryhmien väliltä benchmarkkaustoiminta puuttuu kokonaan. Osaamista olisi muutoinkin hyvä laajentaa puolin ja toisin, jolloin suunnittelutoiminnankin hyviä puolia saataisiin laajennettua enemmän. (Ursin 2025.)

5.2.4 Kuopio Kolmisoppi

Kuopion Kolmisopen yksiköstä haastateltiin koulutuspäällikkö Harri Hakkolaa, suunnittelusta vastaavaa opettajaa Petteri Makkosta sekä suunnittelusihteri Anniina Holopaista. Kuopion Kolmisopessa on logistiikka-alan koulutusta, joka on oma erikoisalansa eikä näin ollen suoraan sovellettavissa tai verrattavissa muihin aloihin. Ulkoisille asiakkaille on jo jonkin verran tarjontaa Sakkyn koulutuskalenterissa, mm. yksittäisiä raskaan kaluston kuljettajien ammattipätevyyspäiviä (Sakky 2024c).

Koulutuspäällikkö Harri Hakkolan mukaan lukuvuosisuunnittelu on hänen näkökulmastaan aivan välttämätöntä. Siihen liittyvät esimerkiksi mahdolliset rekrytointitarpeet, opettajien työnjako ja mahdollisten poikkeamien suunnittelu ja niihin valmistautuminen, vapaajaksojen muutosten suunnittelu jne. Tieto täytyy saada riittävän ajoissa, jotta resurssitarpeet saadaan suunniteltua oikein ja työaikasuunnitelmat laadittua hyvissä ajoin. Toteutussuunnitelman on oltava ajallaan valmisteltuna, jotta resursseja voidaan kohdistaa oikein. Lukuvuosisuunnittelun vuosikelloa Hakkola seuraa jonkin verran, joskin näppituntuma hänellä on siitä, milloin mitään pitää olla valmiina. Hakkolan mielestä vuosikello on tällä hetkellä riittävän tarkka ja oikeansuuntainen, mitä enemmän siinä on rivejä ja muistettavaa, sen sekavamaksi se muuttuu. Hakkolalle riittää tieto siitä, koska koulutuspäällikön tehtävät pitää olla tehtynä ja että suunnittelusta vastaavalla opettajalla on askelmerkit tiedossa. (Hakkola 2025.)

Hakkolan mukaan määrämuotoinen suunnitelmatiedosto ei tuo hänen alalleen lisäarvoa, suunnittelijoille se varmasti on hyvä työkalu sen sijaan. Hän pitää hyvänä, että tiedostossa näkyvät yto-jaksot ja loma-ajat. Hakkola kokee, että opintotarjontasuunnitelmaa lukuunottamatta muut välilehdet tiedostossa ovat muita prosesseja varten, kuin alan arjessa tarvittavia. Jotta tiedostot palvelisivat myös alaa, niihin tarvittaisiin paljon lisätietoja ja sarakkeita, pitäisi käyttää erilaisia koodeja eikä voisi olla pitkiä rimpusja tietoja. Hakkola pitää tiedostoa hankalasti luettavana. Toisaalta Hakkola ymmärtää, että ketkä tietoja tarvitsevat, heille

tiedosto on helppolukuinen ja selkeä eikä pidä ollenkaan poissuljettuna, etteikö riittävän perehdytyksen ja uusien työkalujen käyttöönottamisen paremman perustelun pohjalta, voisi ottaa käyttöön myös hänen aloillaan, ainakin soveltuvin osin. Nykyiset alalla käytössä olevat tiedostomallit ovat heille toimivia, mutta Hakkola ajattelee, että erityisesti tilanteissa, joissa suunnittelusihteeriä jouduttaisiin sijaistamaan, voisi tiedon löytäminen olla haasteellista sijaiselle. (Hakkola 2025.)

Hakkolan mukaan suunnitteluryhmätoiminta koostuu lähinnä yhteydenpidosta, koulutus-päälliköillä on usein kalenteri hyvin täynnä jo valmiiksi. Suunnitteluryhmätoiminta sinällään on kuitenkin välttämätöntä ja kokoontumisia kyllä aikataulutetaan suhteellisen säännöllisesti. Suunnittelu vaatii Hakkolan mukaan alan sisällä substanssimiettimistä, kuka opettaja voi opettaa mitäkin. Hakkola antaa resurssit ja reunaehdot, joiden pohjalta suunnittelusta vastaavat opettajat tekevät suunnitelmat, jotka toimitetaan käytännössä valmiina suunnittelusihteerille, jonka tehtäväksi jää viedä suunnitelmat Kurreen. Hakkolan mukaan suunnittelusihteeriä olisi turha vaivata substanssiasioilla ja näin ollen on parempi, että ala itse suunnittelee oman toteutuksensa, heillä on esimerkiksi tieto kalustosta, mitä missäkin voidaan hyödyntää ja toisaalta opettajien substanssiosaamisesta. (Hakkola 2025.)

Tiimivastaava Petteri Makkoselle lukuvuosisuunnittelun vuosikello ei ole tuttu käsite. Alalla on tehty oma suunnitelmatiedosto, joka toimii alalla, mutta ei ole määrämuotoinen yleisesti käytössä oleva, toisaalta kuitenkin muistuttaa sitä. Tarjotinopetussuunnitelma on tehty kolmeksi vuodeksi jakson tarkkuudella ja siinä näkyy myös tilojen käytön suunnittelua ja korttikoulutukset (esim. työturvakorttikoulutus, tulityökorttikoulutus jne.). Samassa tiedostossa näkyy myös koulutus-päällikön antamat opetusresurssit, joskaan niitä ei ole linkitetty työaikasuunnitelmatiedostoon, eli ne eivät päivyty automaattisesti, vaan ne täytyy käydä manuaalisesti päivittämässä muutostilanteissa. Keskusteltaessa haastattelun yhteydessä tästä pienestä kehitysaskeleesta linkityksen suhteen, Makkonen suhtautui työtä helpottaviin kehitysehdotuksiin erittäin suopeasti ja totesi, että kaikki työtä helpottava kehitys on erittäin tervetullutta. (Makkonen 2025.)

Haastattelussa sivuttiin myös Toivalan kanssa keskusteltua perustason ammattipätevyiden opettamisen jakamisen mahdollisuutta, johon Makkonen totesi, että heillä perustason ammattipätevyys ei toteudu omana tutkinnonosanaan, vaan tavoitelauselmat toteutuvat arkipäivän opetuksessa muutenkin, josta ne sitten erikseen kirjataan Wilmaan näkyväksi muun opetuksen aikana. Tällä toimintamallilla ei siis ole mahdollista jakaa yksiköiden kesken opetustietoja ajankohtaisesti. (Makkonen 2025.)

Suunnitteluryhmätoimintaa Makkosen mukaan alalla on siinä mielessä, että tiimivastaava, tutkintovastaava, autokoulutoiminnasta vastaava sekä koulutus-päällikkö kokoontuvat

säännöllisesti ja tiimin kanssa kommunikoidaan toiminnasta viikoittaisissa tiimipalavereissa. Myös Makkonen on sitä mieltä, että koska alalla on tarkkaa substanssiosaamista ja kalustoa pitää Toivalan tapaan tuntea tarkasti, ei suunnittelusihteerin toisi lisäarvoa suunnitteluryhmätoimintaan. Ala tekee tarkat suunnitelmat, jotka toimitetaan suunnittelusihteerille, joka saa vain hänen työnsä kannalta alan mielestä tarpeelliset tiedot. Lukujärjestyksistä tarkastellaan suunnittelusihteerin avustuksella esimerkiksi toteutuneita opettajien tuntimääriä ja tarpeen mukaan tulevia suunnitelmia muokataan. Makkosen mukaan ala on omanlaisensa ja siellä toteutetaan halua siitä, miten ala haluaa oman opetuksensa toteuttaa. Henkilö, joka ei varsinaisesti toimi alalla, ei Makkosen mukaan osaisi osallistua suunnitteluun samalla tavalla juuri siitä syystä, ettei tunne kalustoa eikä tiloja yhtä tarkasti. Tiimissä asioista puhutaan tarkasti ja avoimesti, jolloin tieto ei varsinaisesti henkilöidy kenenkään taakse, vaan on koko tiimin käytettävissä. Opettajat tarvitsevat tietoa myös suunnitellakseen omaa toimintaansa. (Makkonen 2025.)

Suunnittelusihteerin Anniina Holopainen näkee alan suunnittelun hiukan eri tavalla, kuin koulutuspäällikkö ja tiimivastaava. Hänen mukaansa suunnittelussa pysytään yleisesti ottaen hyvin aikataulussa, mutta toisinaan havaitaan, että puutteellisen suunnittelun takia aikataulussa ei pysytäkään. Hänen mukaansa suunnittelu tapahtuu omalla painollaan eikä välttämättä kukaan sinällään huolehdi vuosikellon antamassa aikataulussa pysymisestä. Suunnittelusihteerin vie suunnitelmia Kurreen sitä mukaa, kun tietoa hänelle tipahtelee. Holopainen kokee, että koulutuspäällikkö ei välttämättä ymmärrä täysin suunnittelusihteerin työn arvoa eikä ehkä siksi osaa hyödyntää hänen osaamistaan suunnittelutyössä apuna. Holopainen kokee, että myöskään alalla ei välttämättä ymmärretä hänen osaamisestaan koituvia hyötyjä alan suunnittelun apuna. Häntä ei kutsuta palavereihin tai todetaan, että jatketaan palaveria ilman häntä. Tästä syystä Holopainen kokee, ettei myöskään pääse syvästi sisälle alan toimintaan ja suunnitteluun, yrityksestä huolimatta. (Holopainen 2025.)

6 Tutkimustulokset ja kehittämisehdotus

6.1 Tulokset

Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointia tapahtuu jatkuvasti koko työn aikana, jolloin arvioinnin tehtävä on suunnata kehittämistyötä oikeaan suuntaan ja toimia palautteena. Loppuarvioinnin on tarkoitus osoittaa, kuinka kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointi on systemaattista tiedonkeruuta ja analyysia, jonka avulla voidaan tarkastella kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia ja edistymistä. Jotta arviointi olisi luotettavaa ja pätevää, on tärkeää määritellä selkeästi kehittämistyön tavoitteet, käytettävät resurssit, prosessit sekä saavutetut tulokset. Arvioinnin avulla voidaan vertailla kerättyjä tietoja ennalta asetettuihin kriteereihin ja näin tehdä johtopäätöksiä siitä, ovatko kehittämistoimet johtaneet toivottuihin muutoksiin. Tällainen tiedonkeruun ja analysoinnin kokonaisuus tukee kehittämistyön ohjaamista ja parantamista jatkuvasti. Arvioitaessa kehittämistyön saavutuksia, kriteereinä voi käyttää yksinkertaisuutta, toistettavuutta, neutraaliutta, helppokäyttöisyyttä sekä lopputuloksen merkittävyyttä. (Ojasalo ym. 2015.)

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miksi määrämuotoinen lukuvuosisuunnitelmatiedosto joko on tai ei ole käytössä, ja jos ei, voisiko sitä kuitenkin käyttää ja mitä kehitysaskelleita se vaatisi, että tällainen määrämuotoinen tiedosto voitaisiin ottaa käyttöön. Kysymykset koskivat myös suunnitteluryhmien toimintaa ja niiden toimijoita ja sitä, millä perusteella toimijat ovat valikoituneet ja tietääkö toimija oman roolinsa osana suunnitteluryhmää. Tätä haluttiin selvittää siksi, että on tiedetty, että kaikilla aloilla ei suunnittelusihteereiden osaaamista ehkä tunnisteta ja siten osata tai haluta hyödyntää. Haastateltavilta kysyttiin myös, tietävätkö he, mikä on lukuvuosisuunnittelun vuosikello, mistä se löytyy ja että käytetäänkö sitä alalla suunnittelun tukena ja koetaanko se oikeansuuntaiseksi ja oikein ajoitetuksi. Myös johtamistavan vaikutusta alaan kyseltiin.

Näillä edellä mainituilla kysymyksillä haluttiin selvittää sitä, onko lukuvuosisuunnittelun prosessi riittävän selkeä, löydettävissä ja ymmärrettävissä ja että nähdäänkö aloilla sen hyödyt ja edut, vai koetaanko se toimintaa vaikeuttavana. Siis, toimiiko prosessi, kuten sen on suunniteltu toimivan. Haluttiin myös selvittää lukuvuosisuunnitteluprosessin taustoja alalla ja toisaalta, toimiiko prosessi strategian ja arvojen mukaisesti. Myös tietojohdamisen ymmärryksen tasoa saatiin selville kysymysten avulla, siis miksi tällaista suunnitelmatiedosto halutaan käytettävän ja mihin sen tarve perustuu. Samalla saatiin selville organisaatiokulttuurisia tekijöitä, kuten johtamistavan vaikutuksia yleiseen tunnelmaan alalla. Työilmapiiriä ja viestintätapoja kävi myös ilmi haastattelujen aikana, sekä yleistä suhtautumista yhteiseen ammattiopistoon ja alaan osana kokonaisuutta.

Kuvassa 15 on koottu tiivistetysti karkeaksi taulukoksi haastattelujen kooste. Taulukosta nähdään alojen toimintatapoja suunnitelmatiedostojen, suunnitteluryhmän toiminnan sekä kehitysmahdollisuuksien suhteen. Kuten haastatteluista itsestäänkin, myös taulukosta käy ilmi, että osa aloista käyttää suunnittelupalveluissa muodostettuja määrämuotoisia pohjia ja osa aloista ei käytä niitä. Osalla aloista suunnitteluryhmä sisältää suunnittelusihteerin aktiivisen osallistumisen, osa aloista tekee suunnittelun käytännössä omana toimintanaan. Kehitysmahdollisuuksista voidaan todeta sekä haastattelujen että niistä muodostetun taulukon perusteella, että osa aloista on lähtökohtaisesti kehittämismyönteisiä ja osa suhtautuu hie- man varovaisemmin, kuitenkin työtä helpottava kehittämistoiminta otetaan hyvin vastaan.

Haastattelut			
Ala/Yksikkö	Suunnitelmatiedoston nykytila	Suunnitteluryhmän toiminta	Kehitysmahdollisuudet
Logistiikka, Kolmisoppi	oma tiedosto	ala	voidaan kehittää, mikäli helpottaa työtä
Sote, Savilahti	määrämuotoinen	ala + suunnittelusihteerit	jatkuva kehittämistä
Hius- ja kauneus, Savilahti	määrämuotoinen	ala + suunnittelusihteerit	kehitetään mielellään
Kone- ja tuotantotekniikka, Savilahti	määrämuotoinen	ala + suunnittelusihteerit	kehitetään mielellään
Prosessiteollisuus, Savilahti	oma tiedosto	ala	voidaan kehittää, mikäli helpottaa työtä
TUVA, Savilahti	oma tiedosto	ala + suunnittelusihteerit	kehitetään mielellään
Toivala	oma tiedosto	ala	voidaan kehittää, mikäli helpottaa työtä
Varkaus	oma tiedosto	ala, ytoissa myös suunnittelusihteerit	voidaan kehittää, mikäli helpottaa työtä

Kuva 15. Sakkyn haastattelujen koontitaulukko

Taulukko on koottu haastattelujen perusaiheiden pohjalta. Olennaisimmat asiat, joita haastatteluissa haluttiin selvittää, olivat määrämuotoisen suunnitelmatiedostopohjan käyttäminen, onko suunnittelusihteerit mukana alan suunnitteluryhmässä ja mitä alalla ajatellaan lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittämisestä. Taulukosta nähdään pikaisella katsauksella alojen vaihtelevat käytännöt lukuvuosisuunnittelun suhteen, tarkemmat vastaukset ja keskustelun kulku ovat luettavissa luvun 5 haastattelujen referointi-osuudessa.

Osalla aloista voi olla myös niin, että suunnitelmatiedosto on yhdistetty, tai mukailtu malli varsinaisesta määrämuotoisesta pohjasta. Olennaista kuitenkin olisi, että jos ja kun kehitetään uudenlainen suunnitelmatiedostopohja, johon lisätään esimerkiksi asiasanasarake, niin pohjan käyttöön pitäisi antaa opastusta aloille. Tässä esimerkiksi suunnittelupalvelut voisivat toimia hyvänä opastajana, ovathan tiedostomallit joka tapauksessa käytössä ja tuttuja suunnittelupalveluille. Lisäksi aloille pitäisi perustella riittävän selkeästi ja monipuolisesti, miksi tällaista määrämuotoisuutta tarvitaan. Ei riitä, että pohja annetaan käyttöön ja esitetään määräys sen käyttämisestä, vaan tarvitaan käyttöönotto-opastus sekä riittävät perustelut. Aloja pitäisi myös kuunnella ja ottaa toiveita ja ehdotuksia vastaan siitä, miten pohjasta voisi saada työtä helpottavamman ja miten sitä voisi kehittää alalla niin, että se vastaisi sekä määrämuotoisuuden että alan omiin tarpeisiin.

Haastatteluista kävi ilmi myös, että välttämättä ihan jokaisella alalla ei ehkä ole täysin selvää, mikä suunnittelupalvelut-yksikön tarkoitus on ja miten suunnittelusihteerien

osaamista voisi hyödyntää. Olisi ehkä hyödyllistä tehdä myös suunnitteluryhmien välistä benchmarkkausta, jotta saataisiin hyviä toimintatapoja ja käytänteitä laajemmalti käyttöön. Lisäksi olisi hyvä tutkia niitä aloja, joissa suunnitteluryhmät toimivat hyvin, ja kehittää niiltä osin myös uusia toimintatapoja.

6.2 Kehittämisehdotus

Voisi olla hyödyllistä benchmarkata sisaroppilaitosten toimintamalleja lukuvuosisuunnittelun suhteen. Näin voitaisiin saada myös kuntayhtymän ulkopuolelta erilaisia toimintamalleja käyttöön ja toisaalta tuoda omia toimintamalleja toisille oppilaitoksille tunnetuksi ja ehkä sitä kautta edistää niiden suunnittelutoimintaa. Yleisesti ottaen kaikenlainen keskustelu sekä oppilaitosten välillä että kuntayhtymän sisäisesti on tarpeen, ja ehkä voisi jopa tehdä jonkinlaista tutkimusta tai kyselyä siitä, miten kuntayhtymän sisäisesti lukuvuosisuunnittelun suhteen voitaisiin toimia.

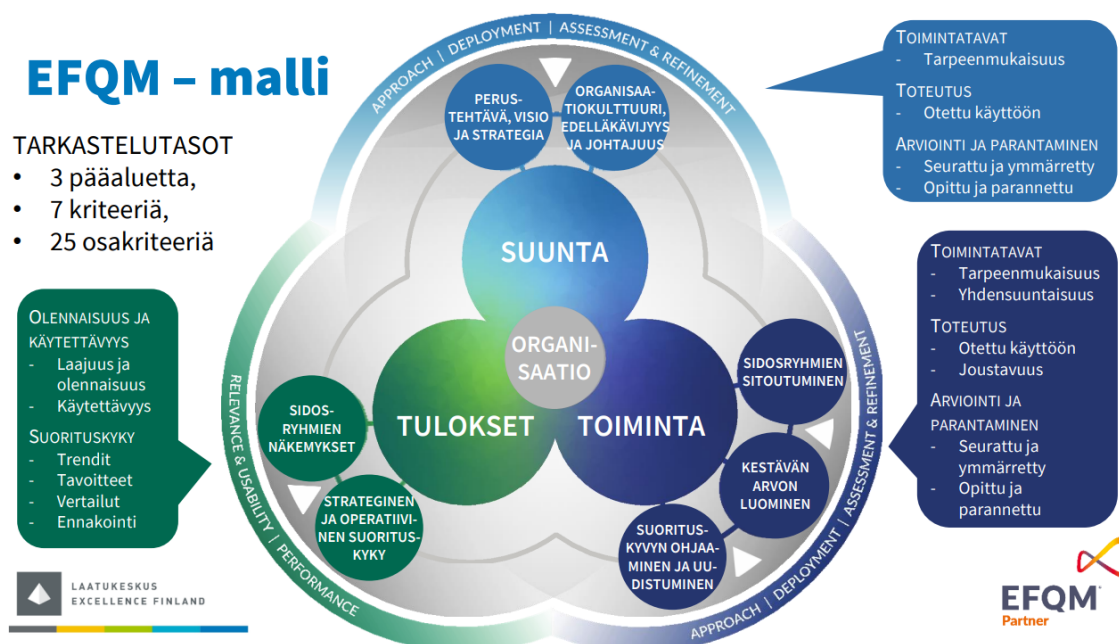
Benchmarkkausta kannattaisi tehdä erityisesti juuri Gradian lukuvuosisuunnittelun toimijoiden kanssa erityisesti siksi, että opetustarjonta on esitetty selkeässä ja ymmärrettävässä, helposti etsittävässä muodossa gradia.fi -sivustolla. Olisi hyvä selvittää, mitä toimia tällainen selkeys vaatii taustalta, miten tiedot saadaan nousemaan ja kuinka alat toimittavat tiedot sille toimijalle, joka vie ne sivustolle. Riverian lukuvuosisuunnitteluprosessin benchmarkkaaminen olisi erityisen hyödyllistä nimenomaan monipaikkaisen ammatillisen oppilaitoksen suhteen, kuinka Riverialla saadaan tiedot koostettua monesta eri toimipaikasta riveria.fi -sivustolle ja kuinka tietoja ylläpidetään. Millaisella järjestelmällä tai tiedostolla tai muulla tavoin tiedot toimitetaan sivuston ylläpitäjälle.

Kannattaisi tutustua laajemmin myös muiden suurin piirtein vastaavankokoisten oppilaitosten sivustoihin ja lukuvuosisuunnitteluprosessiin, olisiko mahdollista hyödyntää tässä jo olemassa olevaa verkostotoimintaa, kuten Primus/Kurre/Wilma -verkostoa? Hyvien toimintamallien benchmarkkaaminen useammalta eri toimijalta auttaa löytämään Sakkylle sopivan tavan toimia.

Sakkyssa vuoden 2025 alussa käyttöönotettua EFQM-laaturjestelmää kannattaisi soveltaa myös lukuvuosisuunnitteluun. Tulisi määritellä tarkasti vähimmäisvaatimukset ja toimintaohjeet lukuvuosisuunnittelun suhteen ja toisaalta myös poikkeamat ja kuinka poikkeamiin reagoidaan ja puututaan missäkin tilanteessa. Suunnittelupalveluita kannattaisi hyödyntää tässä yhteydessä, suunnittelusihteerit osallistuvat lukuvuosisuunnitteluun hyvin monella alalla laajasti, heillä on myös kokonaisvaltainen näkemys siitä, mitä kaikkea täytyy ottaa huomioon erilaisia suunnitelmia tehtäessä. Suunnittelupalveluita kannattaisi hyödyntää myös muiden oppilaitosten lukuvuosisuunnittelun benchmarkkauksen yhteydessä siinä

mielessä, että kokonaisvaltaisen näkemyksen myötä voitaisiin suoraan nähdä, miten toimintaa voisi soveltaa Sakkyn lukuvuosisuunnitteluun.

EFQM:n mallin mukaisella lukuvuosisuunnitteluprosessilla saataisiin täsmennettyä suunnittelun suunta, toiminta ja tulokset. Opetushallituksen (2025) 10 kuvan viimeisen kuvan mukaisesti (kuva 16) suunnalla voitaisiin määrittellä perustehtävä, visio ja strategia sekä organisaatiokulttuuri. Näiden avulla nähtäisiin toimintatapojen tarpeenmukaisuus, toimintatavat otettaisiin käyttöön ja niitä voitaisiin seurata ja ymmärtää, oppia ja parantaa. Toiminnan tarkastelutasolla tarkasteltaisiin sidosryhmien sitoutumista, kestävän arvon luomista ja suorituskyvyn ohjaamista ja uudistamista. Toimintatapojen tarpeenmukaisuuden lisäksi niiden yhdenmukaisuutta voitaisiin verrata. Toimintatapoja pystyttäisiin arvioimaan ja parantamaan. Tulosten tarkastelutasolla voitaisiin arvioida sidosryhmien näkemyksiä sekä strategista ja operatiivista suorituskykyä, ovatko toimintatavat olennaisia ja käytettäviä. (Opetushallitus 2025.)



Kuva 16. EFQM-malli 10 kuvan avulla, viimeinen kuva (OPH 2025)

Olisi tarpeellista myös tuoda esille yhteisen lukuvuosisuunnitteluprosessin aikataulun ja tavan noudattaminen siitä syystä, että vaikka aloilla on erityispiirteitä, joiden vuoksi suunnitelmätiedostot ovat yksilöllisempiä ja räätälöidympiä, kuitenkin yhteisestä toimintatavasta koituu hyötyä koko oppilaitokselle. Tämä varmistaisi lukuvuosisuunnittelun aikataulussa pysymistä ja siten helpottaisi ennakoitavuutta esimerkiksi tilojen käytön suhteen. Lisäksi ajatellen erityisesti suunnittelupalveluita, yhteiset toimintatavat helpottaisivat esimerkiksi tilanteissa, jossa alan oma suunnittelusihteeri jää vaikkapa pidemmälle virkavapausajalle ja hänelle tulee sijainen. Yhtenäinen, määrämuotoinen ja aikataulutettu suunnittelutapa

helpottaisi erityisesti sijaistustilanteita ja auttaisi tulkitsemaan tiedostoista löytyviä tietoja ja niiden viemistä Kurreen. Tätä kautta päästäisiin myös yhdenmukaisempaan laatuun lukuvuosisuunnittelun suhteen. Kaikkien ei varmasti tarvitse toimia täsmällisesti samalla tavoin alojen erityispiirteiden vuoksi, mutta jonkinlainen yhteneväisyys tulisi suunnitteluprosessissa kuitenkin olla. Tässä voitaisiin todellakin hyödyntää EFQM-mallia laadunvarmistamisessa.

Sakkyn opetustarjonta on varsin laaja, koulutusaloja on useita ja niissä on omia erityispiirteitään. Sakkyn asiansanoja tiedon hakemisen tueksi voisivat olla alojen termit, vaikkapa liiketalous, asiakaspalvelu, kirjanpito, alumiinin hitsaaminen, kromatografia jne. Suunnitelmatiedostoon voisi sisällyttää erikseen sarakkeen jokaisen tutkinnonosan tai teeman kohdalle, johon voisi liittää asiansanan, jolloin tieto nousisi massasta paremmin esille. Tällainen sarake voisi löytyä taulukkosivulta, johon olisi tarkemmin kuvattu kyseinen opetustarjonta esimerkiksi tutkintokohtaisesti. Alalla voisi olla oma yhteinen suunnitelmatiedosto, jonka ensimmäinen sivu olisi työskentelysuunnitelma, josta kävisi ilmi, kuinka suunnittelua alalla tehdään, seuraavaksi voisi olla yleisempi etenemissuunnitelma kuvaus tutkinnonosan tasolla ja sen jälkeen tutkintokohtainen tai ryhmäkohtainen etenemissuunnitelma. Tähän tarkempaan etenemissuunnitelmaan voisi sisällyttää asiansanasarakkeen.

Jotta haluttuun lopputulokseen päästäisiin, olisi tärkeää jakaa ymmärrystä ja tietoa siitä, mikä merkitys laadukkaalla ja standardoidulla datalla on tiedon hakemisen ja esille nousun kannalta. Tekoälyn ja automatisoinnin mahdollisuuksia kannattaisi tutkia tässä yhteydessä enemmän. Tekoälyäsovellusta voisi opettaa nimenomaan organisaation omalla datalla, jolloin se oppisi hakemaan paremmilla tuloksilla juuri kunakin hetkenä haluttua tietoa. Tässä voisi opettaa esimerkiksi Power BI Copilotia hakemaan Kurresta tietoa opetustarjonnan toteutuksista. Tätä varten olisi hyvä olla suunnitelmia esimerkiksi viikkotasolle jaksotettuna jo pidemmälle ajalle tiedossa, suunnitteluvaiheessa voisi suunnitella ryhmäkohtaisesti etenevän ryhmän koko opetustarjonnan koko opiskelun ajalle. Alustavakin suunnitelma on aina parempi, kuin ei suunnitelmaa lainkaan.

Näiden toimien avulla olisi helpompi lähteä muodostamaan varsinaista käytännön tason suunnitelmaa ohjelmistojen osalta siitä, miten opetustarjonta saataisiin nostettua näkyväksi ja miltä osin sitä voitaisiin myydä ulospäin ja näin parantaa myös kuntayhtymän taloutta siltä osin. Näin päästäisiin myös vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin joustavasti ja lyhyellä aikataululla. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkokehittämisessä siinä mielessä, että haastatteluista saa melko kattavan kuvan siitä, kuinka eri alojen lukuvuosisuunnittelu tällä hetkellä tapahtuu. On helpompi lähteä kehittämään toimintaa, kun tunnetaan syyt nykyisen toiminnan takana. Yhteistyössä alojen kanssa

lukuvuosisuunnitteluprosessista pystytään muodostamaan yhdenmukaisempi. Tässäkin yhteydessä suunnittelupalveluiden hyödyntäminen pitäisi ottaa lähtökohdaksi. Suunnittelu-sihteereillä on näkemys paitsi koko kuntayhtymän toiminnasta kokonaisvaltaisesti, myös alojen erityispiirteiden tunteminen on heidän osaamisalaansa. Keräämällä tietoa yhteen voidaan suunnittelupalveluissa luoda paremmin aloja ja suunnittelupalveluiden tarpeita palveleva suunnitelmatiedostopohja, joka sisältää kaiken olennaisen tiedon olennaisessa muodossaan.

Kuvassa 17 nähdään vielä kehittämis ehdotus yksinkertaistettuna kuviona. Siihen on laitettu kuusi pääkohtaa. Nämä pääkohdat on saatu tiivistelmänä haastatteluista ja teoriamateriaalista. Kohdat ovat selkeä prosessi, tekoälyn ja automaation hyödyntäminen, suunnittelupalvelujen roolin vahvistaminen, tarvelähtöisyys ja suunnitelmapohjat, laatujärjestelmän hyödyntäminen sekä benchmarking ja esimerkit muilta oppilaitoksilta.



Kuva 17. Kehittämis ehdotus lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittämiseksi kohti avointa ammattiopistoa

Pääkohtia on lisäksi vielä aukaistu tarkentamalla, mitä pääkohdalla tarkoitetaan, esimerkiksi selkeän prosessin alla lukee vanhan prosessin täydentäminen ja prosessin selkeyttäminen. Eräänlainen prosessikaavio lukuvuosisuunnittelusta on jo olemassa, mutta jotta

tietojen nouseminen esim. raportille saataisiin tapahtumaan, täytyy prosessia vielä hioa edelleen. Suunnittelupalvelujen roolin vahvistamisen alla on kokonaisvaltainen suunnittelu, ei vain lukujärjestykset sekä suunnittelusihteerien osaamisen hyödyntäminen.

Tekoälyn ja automaation hyödyntäminen voivat tapahtua esimerkiksi Power BI raportilla Copilotia hyödyntämällä raportin teossa ja tiedon hakemisessa sekä asiasanoja käyttämällä suunnitelmatiedostoissa. Tarvelähtöisyys ja suunnitelmapohjat tarkoittavat kuvassa 17 sitä, että alojen tarpeita kuunnellaan luotaessa suunnitelmapohjia, jotka toimisivat mahdollisimman laajasti. Myös riittävä perehdytys määrämuotoisten suunnitelmapohjien käyttämisessä täytyy huomioida.

Laatujärjestelmän hyödyntämistä on tarkennettu kuvassa 17 niin, että otettaisiin EFQM-malli käyttöön lukuvuosisuunnitteluprosessia kehitettäessä ja uudistettaessa. Olisi tärkeää myös seurata ja mitata lukuvuosisuunnitteluprosessin laatua sekä puuttua mahdollisiin laatu-
tupoikkeamiin. Benchmarkingia pitäisi hyödyntää niin, että keskusteltaisiin muiden oppilaitosten lukuvuosisuunnitteluun osallistuvien toimijoiden kanssa sekä itse toimintatapaan tutustuttaisiin niin, että saataisiin erilaisia vaihtoehtoisia malleja siihen, kuinka tietoja voisi verkkokauppaan viedä.

Jotta lukuvuosisuunnittelun yhtenäiseen laatuun päästäisiin, olisi hyvin tärkeää hyödyntää suunnittelupalvelujen osaamista enemmän ja standardoida lukuvuosisuunnittelu laatujärjestelmää hyödyntäen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista ja varsinaisesta kehittämis ehdotuksesta on koostettu erillinen Powerpoint-esitys, joka toimitetaan toimeksiantajalle. Työn lopussa liitteenä on löydettävissä kuvakaappaukset esityksestä.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Yhteenvetona todettakoon, että haastattelujen perusteella Sakkyn kannattaisi panostaa enemmän organisaation yhteisten toimintatapojen edistämiseen perustelemalla tarve riittävän hyvin. Hyvä perustelu ja riittävän laaja ymmärrys asioista voivat auttaa omaksumaan uusia toimintatapoja. Toisaalta taas asiantuntijaorganisaation ollessa kyseessä ei voi olla niin, että määriteltyjä toimintatapoja noudatetaan vasta, kun ne on perusteltu riittävän hyvin. Hyvä perustelu auttaa omaksumaan näitä toimintatapoja. Koulutuspäällikkö Heli Kemppaisen sanoin, täytyy luottaa siihen, että tehdyt mallipohjat on jo kehittämissivaiheessa suunniteltu niin hyvin, että ne vastaavat tarpeeseen ja niihin tulee kirjatuksi kaikki tarvittava tieto.

Tehdyn, joskin hyvin rajallisen, benchmarkingin perusteella verkkokauppatyyppinen koulutustarjonta on hyvinkin mahdollista luoda ja sen voi luoda monin eri tavoin. Asiakasnäkökulmasta ajatellen yksinkertaisin mahdollinen tapa on yleensä paras. Olisi syytä laajentaa benchmarking-tutkimusta myös muihin oppilaitoksiin ja mahdollisesti myös haastatella muiden oppilaitosten lukuvuosisuunnitteluprosessiin osallistuvia henkilöitä, jotta saataisiin kattavampi kuva muiden oppilaitosten lukuvuosisuunnittelun toimintatavasta.

Tämän opinnäytetyön ei ollut tarkoituskaan tuottaa eksaktia tietoa siitä, miten asiaa kannattaisi teknisesti lähestyä, vaan tuottaa kehittämissuositus, miten visiosta voitaisiin päästä käytännön tasolle. Tärkeintä olisi ensin määritellä tarkasti tapa, jolla halutaan toimia ja sitten riittävän perustellusti, ohjaavalla ja kuuntelevalla otteella viedä asiaa eteenpäin aloille ja erityisesti alojen suunnitteluryhmiin. Kirjallisuudesta ja haastatteluista on pääteltävissä, että asiat täytyy pilkkoa riittävän pieniin palasiin ja edetä riittävän pienin askelin, jotta kohti tavoiteltua päämäärää päästään.

Sakkyn laatujärjestelmää olisi hyvä hyödyntää ja määritellä siihen tarkasti se, kuinka lukuvuosisuunnittelunkin osalta poikkeamatilanteissa toimitaan ja kuinka poikkeamiin reagoidaan. Organisaatiokulttuuri on myös asia, jota kannattaisi tutkia tarkemmin, alojen ja kampusten väliltä voi löytyä suuriakin eroja toimintatavoissa.

Suunnittelupalveluiden osaamista ehkä hieman alikäytetään nyt, erityisesti juuri lukuvuosisuunnittelussa kannattaisi alojen hyödyntää suunnittelusihteereiden osaamista ja kokonaisvaltaista näkemystä vielä enemmän, joskin monella alalla sitä tehdään jo nyt. Suunnittelusihteereiden avulla alat voisivat saada myös kokonaan uudenlaisia ehdotuksia suunnittelun tueksi, kun suunnittelupalveluissa hyödynnettäisiin sisäistä benchmarkkausta toimintatavoista vielä enemmän ja toisaalta voisiko jopa ajatella niin, että koko suunnittelupalvelut osallistuisivat johonkin yhteiskehittämispajaan vaikkapa sisaroppilaitosten vastaavien toimijoiden kanssa, jolloin ideoita ja ajatuksia voisi heitellä, pohtia ja tutkia vieläkin laajemmin.

Lähteet

Angrosino, M. 2007. Doing Ethnographic and Observational Research. E-kirja. Los Angeles, California: SAGE.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Arter. 2023a. Mikä on EFQM-malli ja miten sitä voi hyödyntää johtamisen työväliseinä? Blogi. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://www.arter.fi/mika-on-efqm-malli-ja-miten-sita-voi-hyodyntaa-johtamisen-valineena/>

Arter. 2023b. Mitä prosessijohtaminen on? Blogi. Viitattu 7.2.2025. Saatavissa <https://www.arter.fi/mita-prosessijohtaminen-on/>

Eduskunta. 2024. Valiokunnan lausunto SiVL 5/2024 vp. Viitattu 12.9.2024. Saatavissa https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Sivut/SiVL_5+2024.aspx

EFQM. 2025. The EFQM model. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://efqm.org/>

Gradia. 2024. Tarve laajentaa osaamista. Viitattu 31.12.2024. Saatavissa <https://www.gradia.fi/hae-opiskelemaan/tarve-laajentaa-osaamista>

Hakkola, H. 2025. Koulutuspäällikkö. Sakky. Haastattelu 29.1.2025.

Helsingin Sanomat. 2024. Kulttuurin leikkaus pieneni, ammatillisen koulutuksen kasvoi. Viitattu 12.9.2024. Saatavissa <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000010673422.html>

Helli, S. 2025. Suunnittelusihteeri. Sakky. Haastattelu 14.1.2025.

Holopainen, A. 2025. Suunnittelusihteeri. Sakky. Haastattelu 13.1.2025.

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J., 2023. Inhimillinen tehokkuus – jännitteet hyötykäyttöön. Keuruu: Alma Talent Oy.

Impiö, A. 2022. Benchmarking eli kilpailijavertailu auttaa parantamaan pienemmänkin yrityksen tuloksellisuutta. Digiliike: tietoa digitaalisesta markkinoinnista -blogi. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/753313/Benchmarking%20eli%20kilpailijavertailu%20.pdf?sequence=2>

Itä-Suomen Yliopisto UEF. 2024. Asiasanat ja asiasanastot. Viitattu 31.12.2024. Saatavissa <https://sites.uef.fi/tiedonhaku-kirjasto/asiasanat-ja-asiasanastot/>

Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Kemppainen, H. 2025. Koulutuspäällikkö. Sakky. Haastattelu 20.1.2025.
- Kemppainen, I. 2025. Koulutuspäällikkö. Sakky. Haastattelu 13.1.2025.
- Kokko, M. & Viinikainen, M. 2022. Mihin prosessilouhinnalla haetaan vastauksia? LAB University of Applied Sciences. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/mihin-prosessilouhinnalla-haetaan-vastauksia/>
- Koskinen-Papunen, R. & Laakso, H. 2024. Painavaa puhetta: Näin saat viestisi perille. EU: Docendo.
- Koponen, M. 2017. Prosessijohtamisen kehittäminen perustajaurakoinnissa. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/147605/Diplomity%C3%B6_Koponen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kurronen, E. 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: Tutkimus organisaation kehittämisestä. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Viitattu 16.9.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83128/gradu05542.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Viitattu 16.9.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf>
- Langley A. & Tsoukas, H. 2016. The SAGE Handbook of Process Organization Studies. E-kirja. United Kingdom: SAGE Publications.
- Leanthinking. 2024. Mitä on LEAN? Viitattu 15.9.2024. Saatavissa <https://leanthinking.fi/mita-lean-on/>
- Luukkonen, K. 2024. Suunnittelusihteri. Sakky. Haastattelu 31.12.2024.
- Makkonen, P. 2025. Lehtori. Sakky. Haastattelu 23.1.2025.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prossien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 15.9.2024.

Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mikkonen, T. 2022. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. E-kirja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Po Oy.

Opetushallitus. 2025. EFQM-malli 10 kuvan avulla. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/EFQM-malli%2010%20kuvan%20avulla%202020.pdf>

Palvelumuotoilu Palo. 2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. E-kirja. Alma Talent Oy.

Planet Lean. 2023. What is lean? Viitattu 15.9.2024. Saatavissa <https://www.planet-lean.com/what-is-lean>

Pohjalainen, M. 2014. Tiedon jakamista ja rakentamista edistävä ja estävä organisaatiokulttuuri. Informaatiotutkimus. 2014-10, Vol. 33 (3). Viitattu 16.9.2024. Saatavissa <https://journal.fi/inf/article/view/48068/13901>

Pomffyova, M. 2010. Process management. E-kirja. Slovakia: Intech Open.

Puustinen, A. 2025. Koulutuspäällikkö. Sakky. Haastattelu 14.1.2025.

Radeka, K. 2013. The Mastery of Innovation: A Field Guide to Lean Product Development. E-kirja. Boca Raton: CRC Press. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=1044862>

Rauhansalo, T. & Riikonen, T. 2022. ”Ei käydä lukuja lukujen vuoksi läpi”, TKI-henkilöstön kokemuksen esimerkillisestä talusjohtamisesta. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 16.9.2024. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/746645/Opinnaytetyo_Rauhansalo_Riikonen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Riveria. 2024. Koulutushaku. Viitattu 31.12.2024. Saatavissa <https://www.riveria.fi/koulutushaku/>

Ronkainen, R. 2025. Koulutuspäällikkö. Sakky. Haastattelu 16.1.2025.

Roponen, J. 2025. Suunnittelusihteeri. Sakky. Haastattelu 3.1.2025.

Räsänen, M. 2025. Lehtori. Sakky. Haastattelu 16.1.2025.

Savon koulutuskuntayhtymä. 2024a. Henkilöstökertomus 2023. Viitattu 13.9.2024. Saatavissa <https://sakky.fi/sites/default/files/2024-06/Vuoden%202023%20henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus.pdf>

Savon koulutuskuntayhtymä. 2024b. Koulutusalat. Viitattu 12.9.2024. Saatavissa <https://sakky.fi/fi/hakijalle/koulutusalat>

Savon koulutuskuntayhtymä. 2024c. Koulutukset. Viitattu 3.1.2025. Saatavissa [Koulutukset | Savon ammattiopisto](#)

Savon koulutuskuntayhtymä. 2024d. Strategia 2027. Viitattu 16.9.2024. Saatavissa <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma/strategia-2027>

SixSigma. 2013. Viiden ässän kehitystyökalu. Viitattu 30.12.2024. Saatavissa <https://sixsigma.fi/5s-kehitystyokalu/>

Smolander, J. 2025. Lehtori. Sakky. Haastattelu 29.1.2025.

Särkinen, J. 2024. Datasta tekoälyyn -webinaari. Tiedolla johtamisen keskus. Viitattu 3.3.2025. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=2fAMWqkwCAg>

Tilastokeskus. 2024. Tekoälyteknologioita käytti 24 % yrityksistä. Tiedote. Viitattu 3.3.2025. Saatavissa <https://stat.fi/julkaisu/cln3odelx9f5x0bvziegurum4>

Ursin, S. 2025. Suunnittelusihteeri. Sakky. Haastattelu 13.1.2025.

Uusitalo, T. 2025. Opettaja. Sakky. Haastattelu 28.1.2025.

Viitakangas, J. 2010. Benchmarkingin soveltuvuus konepaja-automaation kehittämiseen. Kandidaatin työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/63875/nbnfi-fe201009172454.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vipunen Opetushallinnon tilastopalvelu. 2024. Toisen asteen koulutuksen järjestäjät kartalla. Viitattu 31.12.2024. Saatavissa <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrl-joiM2U2NDQzMdItYWNmNi00ZTRmLWFjMmMtY2NjN-zUyZmIxYzAxliwidCI6IjlxMDczODIkLTQ0YjgtND-cxNi05ZGEyLWM0ZTNhY2YwMzBkYiIsImMiOjhh9&language=fi-FI>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

vom Brocke, J. & Rosemann, M. 2015. Handbook on Business Process Management 1, 2nd edition. E-kirja. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa <https://dl.icdst.org/pdfs/files/21ebef594be72994ce96c16bd911ff45.pdf>

Yang, K. & El-Haik, B. 2003. Design for Six Sigma. E-kirja. The McGraw-Hill Companies, Inc. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa https://leaninstitute.sk/wp-content/uploads/2021/02/01Kniha_Kai-Yang-Basem-El-Haik_Design-for-6Sigma-A-roadmap-for-Product-development-EN.pdf

Liite 1. Toimeksiantajalle toimitettu lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittäminen kohti avointa ammattiopistoa -diaesitys

Savon ammattiopisto

Kehittämisehdotus

Lukuvuosisuunnitteluprosessin kehittäminen kohti yhtenäistä toimintamallia ja uudenlaista opintotarjontaa

Tradenomi YAMK opinnäytetyö, LAB-ammattikorkeakoulu

Liida Lukander, suunnittelusihteeri

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**
AMMATTIOPISTO

Opinnäytetyö YAMK

- Kehittämisehdotus laadittu osana tradenomi YAMK opinnäytetyötä
- Aihe-ehdotus tullut tarpeeseen perustuvana toimeksiantona työnantajalta
- Tutkimuksellinen kehittämistyö suoraan työelämän tarpeeseen
- Taustalla hajanaiset käytännöt lukuvuosisuunnittelussa
- Tarve yhtenäistää käytäntöä tiedon nostamiseksi esille
 - Palvelee paitsi talon sisällä, myös ulkopuolisia, yksittäisiä opiskelijoita
 - Palvelee työelämän nopeasti muuttuvia tarpeita ja helpottaa osaamisen hankkimista
- Tutkittu haastatteluin, miksi aloilla käytännöt ovat sellaisia, kuin ovat
- Benchmarkkaus muiden oppilaitosten opintotarjonnan verkkokaupoista

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**
AMMATTIOPISTO

Nykytila

- Jokaisella alalla vähän omanlaisensa käytäntö
- Osa käyttää valmiita suunnittelupohjia, osa ei
- He, jotka eivät käytä, eivät koe soveltuvaksi omiin tarpeisiinsa
- Suunnittelupalvelujen osaamisen hyödyntäminen osana lukuvuosisuunnitteluprosessia jäänyt osittain käyttämättä, hyötyä ei ehkä osata havaita riittävästi
- Osalla aloista opettajat, joko koko tiimillä, tai vain osalla tiimistä, tekevät alan suunnittelun, tietyillä aloilla perusteena resurssien tarkan tuntemisen vaatimus (koneet ja laitteet)
- Osalla aloista koulutuspäällikkö osallistuu suunnittelutyöhön hyvin aktiivisesti, toisilla lähinnä antaa reunaehdot
- Kehittämistoiminnalle ollaan valmiita käytännössä jokaisella alalla, kunhan muutos helpottaa suunnittelutyötä sen vaikeuttamisen sijasta
- Nykytilan parempi ymmärrys tehdyn tutkimuksen avulla

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



Visio

- Tavoitteena saada koko opetustarjonta nousemaan esim. PowerBI-raportille, josta olisi mahdollista tarkastella, milloin mitään milläkin alalla on alkamassa
- Perusteena työelämän ja opiskelijoiden tarpeet, voi olla, että esimerkiksi työtä hakevalta henkilöltä puuttuu hyvinkin spesifi osaaminen, jota Sakkylla opetetaan tutkinto-opiskelijoille
- Ostomahdollisuus Sakkyn ulkopuolisille henkilöille
- Tarve siirtyä pois tutkintorakenteen mukaisesta toteutustavasta kohti tutkintoa pienempien opetustoteutusten tarjontaan sekä esimerkiksi yllälaisten aihealuekohtaisten opetustoteutusten tarjontaan
- Asiakaslähtöinen ajattelun ja toiminnan tapa oppivassa organisaatiossa, asiakasryhmien huomiointi lukuvuosisuunnittelussa sekä opetustoteutuksissa.
- Esimerkinä hevostenhoitaja, joka haluaa perustaa oman yrityksen -> suorittaa eläinlääkintäjän tutkinnon, mutta tarvitsee myös liiketalousosaamista, tutkinnonosien tai teemojen suorittaminen liiketalouden alalta oman osaamisen kehittämiseksi
- "Innostamme opiskelijaa uralla ja elämässä eteenpäin"

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

Kuva luotu ChatGPT:llä

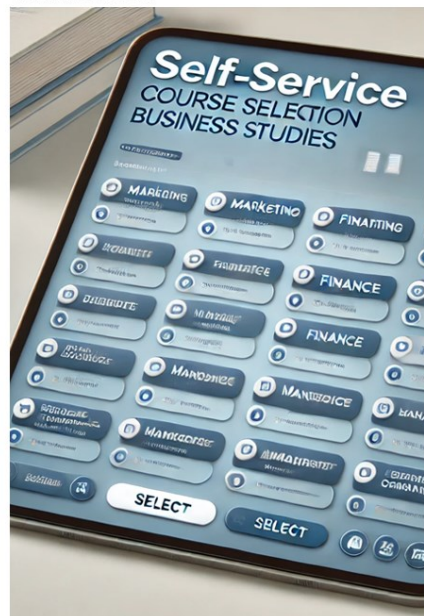


Kehittämisehdotus

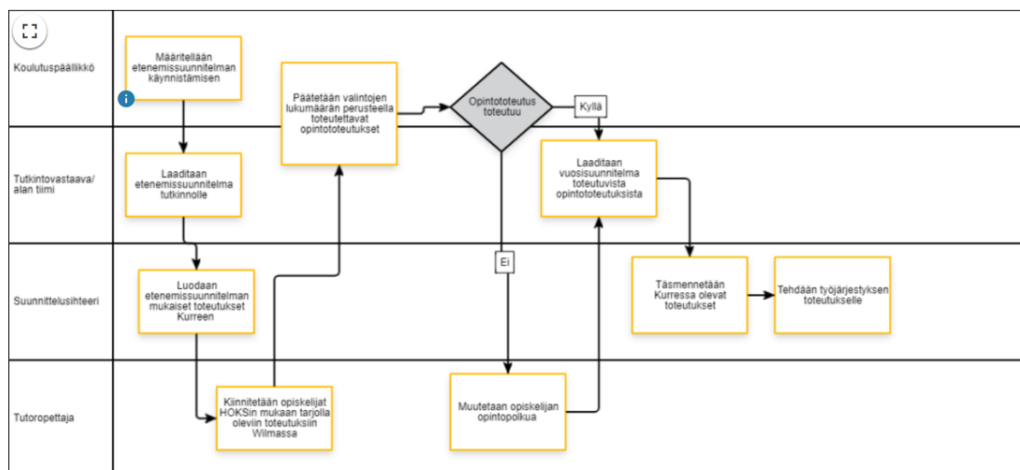
- Organisaatiokulttuurisen ajattelutavan muutos kohti kokonaisvaltaista, koko kuntayhtymän yhteistä lukuvoisuussuunnittelua.
- Jo olemassaolevan prosessin tarkempi määrittely, jossa selkeät etenemisaskelmat
- Riittävän kattavasti esitetty tarvelähtöisyys toimintatavalle
- Alojen tarpeiden huomiointi soveltuvin osin valmiissa suunnitelmapohjiissa
- Riittävä perehdytys valmiisiin suunnitelmapohjiin
- Suunnittelupalvelujen ja suunnittelusihteereiden osaamisen parempi hyödyntäminen alojen suunnittelussa, kokonaisvaltainen näkemys suunnittelupalvelut-yksikössä, ajatuksen suuntaaminen pois pelkästä lukujärjestyksen tekemisestä
- EFQM laatujärjestelmän hyödyntäminen prosessin uudistamisessa, mittaamisessa ja seuraamisessa, poikkeamiin puuttuminen
- Tekoäly ja tiedon analysoinnin automatisointi avuksi
- Esimerkkejä on jo esimerkiksi Gradialla ja Riverialla, näistä benchmarkkausosio oppinnäytetyössä
- Olisi hyvä keskustella em. oppilaitosten lukuvoisuussuunnitteluun osallistuvien toimijoiden kanssa, kuinka heillä lukuvoisuussuunnittelu tapahtuu, miten opinnot saadaan nostettua verkkokauppaan ja toisaalta mitä se alojen toimijoilta vaatii. Pitäisi pohtia, mitä tämä vaatii lukuvoisuussuunnittelulta, jotta visio toteutuisi.
- Suunnittelupalvelut mukaan benchmarkkaukseen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen näkemys jo valmiina Sakkyn toimijoista ja toimintatavoista lukuvoisuussuunnittelussa

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

Kuva luotu ChatGPT:llä

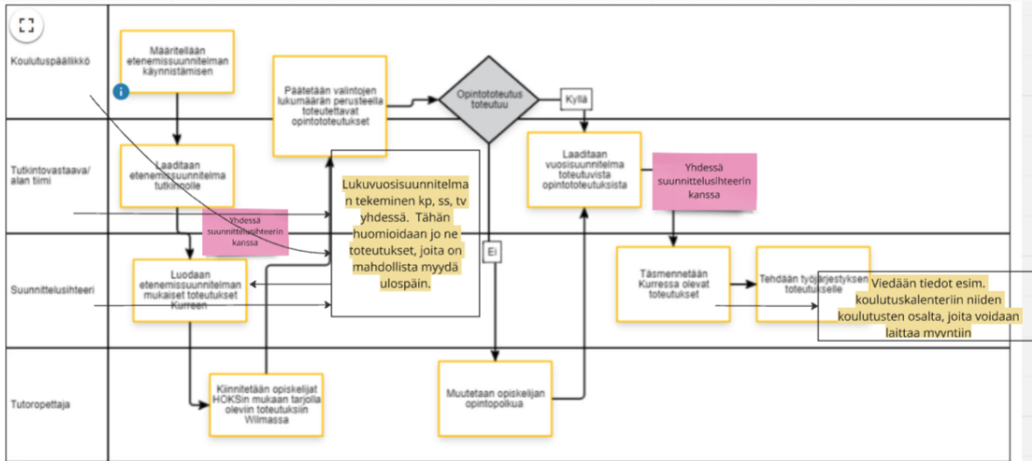


Nykyinen prosessi

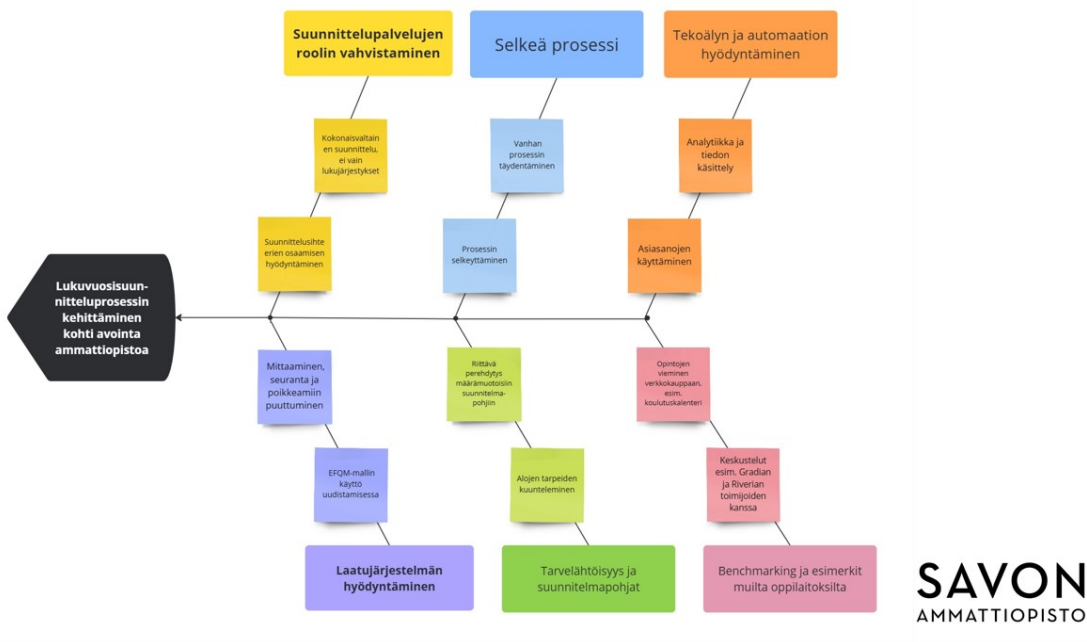


KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

Prosessin kehittämistarpeet



KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



Hyödyt

- Tarpeellista tuoda esille yhteisen lukuvuosisuunnitteluprosessin aikataulun ja tavan noudattaminen, nyt koetaan ehkä enemmän suosituksena
- Yhteisistä toimintatavoista hyötyy koko oppilaitos, vaikka aloilla on erityispiirteitä, jotka vaativat erityistä huomiota suunnittelun osalta
- Lukuvuosisuunnittelun vuosikellon noudattamisen tärkeys muiden, kuin pelkästään alojen kannalta -> parempi ennakoitavuus tilojen käytön suhteen entistä tiiviimmissä tiloissa
- Aloilta tarpeiden kartoitus suunnitelmapohjiin, mitä niissä täytyisi ottaa huomioon -> parempi sitoutuminen määrärahuotoisuuteen ja yhteisiin toimintatapoihin
- Pidempien virkavapauksien ajalla sijaisten toimintaa helpottava yhtenäinen toimintatapa
- Tuloksena yhtenäisempi laatu lukuvuosisuunnittelussa, tilojen ja resurssien tehokas käyttö
- Lukujärjestykset ajallaan, opiskelijoilla tiedot ajoissa
- Asiasanasarakkeet määrärahuotoisissa suunnitelmatiedoissa tiedon etsimistä helpottamaan
- Laaturjärjestelmän hyödyntäminen



KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

SAVON
AMMATTIOPISTO

Itsepalveluopintoja

Kuva luotu ChatGPT:llä



- Opintoja olisi mahdollista ostaa Sakky.fi -sivuston verkkokaupasta
- Kuka tahansa ulkopuolinen voisi soveltuvin osto opintoja
- Yritykset voisivat valita henkilöstölleen tietyn syventävän osaamisen opinnot kerralla, ilmoittaa henkilöt ja maksaa opinnot samalla kertaa
- Rohkeasti uusia innovaatioita opiskelijan elinikäisen oppimisen tueksi
- Yhteiskunnan osaamisvajeen pelastaminen täsmäopinnoilla
- Notkeampi, asiakaslähtöisempi ja bisnesmallisempi ajattelutapa
- Ennakoitavuutta, tilojen käytön tehostamista, resurssien tehokas käyttö

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

SAVON
AMMATTIOPISTO

Kiitos!

Opinnäytetyö löytyy Theseus-palvelusta.

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**
AMMATTIOPISTO