

Timo Kivimäki

# Jatkuvuuden hallinta oppilaitoksessa

## Opinnäytetyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri YAMK

Hankintatoimi

10.05.2014



Tekijä Otsikko	Timo Kivimäki Jatkuvuuden hallinta oppilaitoksessa
Sivumäärä Aika	51 sivua + 3 liitettä 14.7.2014
Tutkinto	Insinööri (YAMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Pauli Järvensivu
<p>Tämä kehittämistehtävä toteutettiin toisen asteen oppilaitokseen. Työn tavoitteena oli kehittää yksittäisen osaston jatkuvuutta, eli kartoittaa ja luoda työkaluja ja toimintoja keskeytysten varalta. Kehittämistehtävässä keskityttiin sellaisiin jatkuvuuteen liittyviin toimintoihin joihin voidaan vaikuttaa itsenäisesti osaston sisällä.</p> <p>Työ käsittelee oppilaitoksen toimintaa normaalioloissa eikä työssä tarkastella oppilaitoksen toimintaa poikkeusolojen vallitessa. Työ on myös rajattu niin, ettei siinä oteta kantaa tukitoimintojen vastuulla oleviin toimintoihin kuten tietotekniikan laitteiden ja verkkojen varajärjestelyiden tai muun sellaisen toiminnan järjestelyihin.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineistoa haettiin kirjallisuudesta ja opinnäytetöistä sekä keskustelemalla osaston henkilöstön kanssa eri toimintavaihtoehtoista. Teoreettisena viitekehystenä toimii jatkuvuussuunnitteluun sekä riskienhallintaan liittyvät teoriat ja työkalut.</p> <p>Työn tavoitteena oli kartoittaa ongelmakohtia toiminnan jatkuvuuteen liittyen ja kehittää osastolle ensimmäiset työkalut jatkuvuuden parantamiseksi. Koska opetustyö on luonteeltaan hyvin itsenäistä asiantuntijatyötä, työssä korostuu ydinprosessiin liittyvän tiedon kerääminen asiantuntijoilta eli työntekijöiltä organisaatiolle eli työnantajalle.</p> <p>Kehittämistehtävän tulokset saavutettiin osittain. Mittausten perusteella voidaan sanoa että muutosta parempaan tapahtui, vaikka kaikkia tavoitteita ei saavutettukaan.</p>	
Avainsanat	Jatkuvuussuunnittelu, riskienhallinta, oppilaitos

Author Title	Timo Kivimäki Continuity Management in a School Organization
Number of Pages Date	51 pages + 3 appendices 14 July 2014
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer
<p>This development project was executed in an upper secondary school of vocational studies. The purpose of this project was to develop the continuance of a single unit inside the school organization, in another words implement the tools and actions in case of interruption. The focus was on such processes that can be influenced independently within the unit.</p> <p>This project considers schools functions in standard times not during state of emergency such as war or other major disaster. This project is outlined so it does not take part in functions that are the responsibility of supporting units, such as communication technology's backup devices or system etc.</p> <p>This project was carried out as an action research. Material for this research was gathered from literature, and from discussions about different operational options with the personnel. The theoretical frame was based on theories and tools of continuity planning and risk management.</p> <p>The goal of this project was to detect obstacles for continuity and to implement first tools for the unit to improve its continuance. The project emphasized the meaning of gathering information of the main process for the organization, because teaching by its nature is very independent expertise work.</p> <p>The goal of this project was partially accomplished. Based on the results it can be said that there was a change for better although a part of the goal remained unaccomplished.</p>	

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Ammatillisen koulutuksen tehtävät ja tavoitteet	2
1.2	Kohde organisaatio	3
1.3	Nykytilanne	4
1.4	Työn rajaaminen	5
1.5	Tutkimuskysymykset	6
1.6	Kehittämistehtävän tavoite	7
2	Teoreettinen viitekehys	7
2.1	Turvallisuusjohtaminen	7
2.2	Turvallisuushyvät	8
2.3	Riskienhallinta	9
2.4	Valmiussuunnittelu	9
2.5	Pelastussuunnitelma	10
2.6	Toipumissuunnitelma	10
2.7	Turvallisuussuunnittelu	11
2.8	Jatkuvuudenhallinta	11
2.8.1	Jatkuvuussuunnittelun perusteita	15
2.8.2	Valtiokonttorin malli	15
2.8.3	Kanadan hallituksen malli	16
2.8.4	Myers what if menetelmä	17
2.8.5	Jon Toigon projektimalli	17
2.8.6	Salmisen malli	18
2.8.7	Laurean malli	20
2.8.8	Elliottin, Swartzin sekä Herbanen malli	21
2.8.9	Huoltovarmuuskeskuksen sopiva malli	21
2.9	Standardit	23
	ISO 22301 standardi, BS7799 Standardi, NFPA 1600 standardi	24
2.10	Jatkuvuussuunnittelu yhteenveto	24
3	Tutkimusmenetelmät	26

3.1	Toimintatutkimus	26
3.2	Haastattelut	27
3.3	Kyselyt	28
	3.3.1 Henkilökunnan osaamiskartoitus	28
	3.3.2 Oppilaskysely	28
4	Kehittämistehtävän toteuttaminen	29
	4.1 Prosessien määrittelemine	29
	4.2 Riskienhallinta	30
	4.3 Osaamiskartoitus	31
	4.4 Toimintasuunnitelmat	32
	4.5 Päiväkirja	33
	4.6 Lukuvuosisuunnittelu	33
	4.7 Työvuorosuunnittelu	35
	4.8 Asiantuntijaverkoston luominen	36
5	Kehittämistehtävän tulokset	37
	5.1 Mittarit	37
	5.2 Toimenpiteiden tulokset ja tulosten tulkinnat	38
	5.3 Osaamiskartta	38
	5.4 Kurssikuvaukset	39
	5.5 Oppilaskyselyn tulokset	39
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	48
	6.1 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	48
	6.2 Aikataulu	49
	6.3 Johtopäätökset	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Osaamiskartoitus pohja	
	Liite 2. Kurssikuvaus malli	
	Liite 3. Oppilaskysely pohja	



## 1 Johdanto

Tämän kehitystehtävän tavoitteena on parantaa toisen asteen oppilaitoksen turvallisuusalan toimintaa jatkuvuuden näkökulmasta. Tarkoituksena on miettiä työkaluja ja toimintoja joilla voidaan vaikuttaa oppilaitoksen yksittäisen osaston toimintaan keskeytyksen (esimerkiksi opettajan sairastumisen) sattuessa. Kyseessä on siis jatkuvuudenhallintaan liittyvä työ jonka tavoitteena on parantaa turva-alan opetuksen toiminnan varmuutta.

Turvallisuustyö nähdään suurelta osin vieläkin vain toiminnaksi, jossa odotetaan, että jotain tapahtuu ja sitten reagoidaan tapahtuneeseen. Yhä laajempaa tukea kuitenkin nauttii käsitys siitä, että tuloksellisinta turvallisuustyötä tehdään nimenomaan ennaltaehkäisyssä. Toki vahinkoihin reagoivat toimet ovat osa kokonaisturvallisuutta, mutta kokonaisturvallisuus ulottuu huomattavasti laajemmalle vahinkotapahtuman aikajanalla. Ennakoivassa turvallisuustyössä pyritään miettimään mitä voimme etukäteen tehdä, ettei vahinko koskaan realisoituisi tai että se realisoituessaan aiheuttaisi mahdollisimmat vähäiset vahingot. Ennakoivaa turvallisuustyötä tehdään esimerkiksi silloin, kun pyritään löytämään toimintaa uhkaavat riskit ja miettimään niihin varautuminen, tai silloin kun laaditaan suunnitelma miten vahingosta toivutaan tai miten toiminta suunnitellaan niin, että vahingon tapahtuessa organisaation tärkeimmät toiminnot pysyvät käynnissä tai ainakin pysähtyvät mahdollisimman lyhyeksi ajaksi. Onnistunut ennakoitu turvallisuustyö säästää rahaa ja joskus jopa ihmishenkiä.

Opetushallituksen tilannekatsauksessa ”Muuttuva oppilaitosjohtaminen” vuodelta 2012 pohditaan rehtoreiden johtamisen muutoksia todeten rehtorien johtamistavan muuttuvan niin, että se olisi jatkossa jaettu johtajuus, joka taas lisää opettajien valtaa ja vastuuta. Muutos sekä edellyttää että mahdollistaa opettajien kokonaan uudenlaisen roolin koulun kehittämisessä. Julkaisun mukaan lähes jokainen kyseisessä raportissa tarkasteltu väitöstutkimus sisältää näkemyksen koulun toimintaympäristön radikaalista muuttumisesta ja muutoksen edellyttämästä johtamisajattelun uudistumisesta. (Alava, Halttunen, Risku 2012.)

Ei ole syytä olettaa kyseisen katsauksen olevan kovinkaan ratkaisevasti väärässä kehityksenkulusta ja ainakin omassa työympäristössäni ennustettu kehitys näyttäisi pitävän hyvin paikkansa. Mielestäni lisääntyvä valta ja vastuu vaativat paremman työhön opastuksen ja perehdytyksen sekä laajemman lisäkoulutuksen. Lisäksi se vaatii mielestäni



parempaa toiminnan mittaamista ja prosessien tunnistamista. Nämä kaikki ovat sellaisia asioita, joita jatkuvuudenhallinta pitää sisällään.

Seuraavaksi esitellään työn kohteena oleva organisaatio työn kannalta tärkeimmiltä osiltaan sekä nykyinen tilanne organisaatiossa tutkimuksen kannalta.

### 1.1 Ammatillisen koulutuksen tehtävät ja tavoitteet

Helsingin kaupungin toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa on Helsingin kaupungin opetusviraston laatima yleinen opetussuunnitelma, joka sisältää kaikkia koulutusaloja ja tutkintoja varten yhteisen osan ja tutkintokohtaisesti eriytyvät osat. Opetussuunnitelma on laadittu Helsingin kaupungin ammatillisten oppilaitosten ja työelämän yhteistyönä. (Hki ov ops yhteinen osa 2010.)

Opetussuunnitelman yhteisen osan mukaan ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteena on tuottaa opiskelijalle laaja-alaiset ammatilliset perusvalmiudet alan eri tehtäviin sekä erikoistuneemman osaamisen ja työelämän edellyttämän ammattitaidon yhdellä tutkinnon osa-alueella siten, että hän voi tutkinnon suoritettuaan sijoittua työelämään, suorittaa alansa vaihtelevista tehtävistä myös muuttuvissa oloissa sekä kehittää ammattitaitoaan läpi elämän. (Hki ov ops yhteinen osa 2010.)

Helsingin kaupungin ammatillisen peruskoulutuksen tehtävänä on opiskelijan hyvän ammattitaidon ja -pätevyyden saavuttaminen. Lisäksi se tukee opiskelijaa itsensä kehittämisessä ja ihmisenä kasvamisessa. Tavoitteena on, että opiskelija sijoittuu koulutuksen jälkeen joko työelämään tai jatko-opintoihin ja liittyy yhteiskuntaan sen täysivaltaisena jäsenenä. (Hki ov ops yhteinen osa 2010.)

Ammatillisessa koulutuksessa otetaan huomioon työelämän tarpeet. Yhteistyöllä työpaikkojen kanssa varmistetaan, että koulutus vastaa työelämän ammattitaitovaatimuksia ja osaamistarpeita. Koulutuksen tulee edistää työllistymistä ja mahdollisuuksia ryhtyä itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi. Sen tehtävänä on myös kehittää työelämää. Ammatillisen koulutuksen tulee edistää demokratiaa, miesten ja naisten tasa-arvoa kaikilla yhteiskunnan aloilla ja yleistä tasa-arvoa työelämässä ja yhteiskunnassa. (Hki ov ops yhteinen osa 2010.)

Ammatillinen perustutkinto antaa laaja-alaiset valmiudet alan sisällä erilaisiin ammatteihin ja työtehtäviin. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnot ovat aikuisten työelämän tutkintoja, joissa pääosin työkokemuksen kautta hankittu osaaminen tunnustetaan virallisesti. (Hki ov ops yhteinen osa 2010.)

## 1.2 Kohde organisaatio

Työskentelen opettajana toisen asteen oppilaitoksessa, turvallisuusalan opettajana. Oppilaitoksessa on kaikkiaan noin 15 000 opiskelijaa ja 1000 työntekijää. Kyseessä on Suomen suurin toisen asteen oppilaitos. Myös turvallisuusalan perustutkinnon opiskelijamäärällä mitattuna se on Suomen suurin. Osaston henkilöstön määrä on 15 opettajaa ja koulutuspäällikkö. Turvallisuusalan opettajia on kahdeksan. Turvallisuusalan opettajien määrä on kasvanut alkuperäisestä kahdesta nykyiseen kahdeksaan. Vuoden 2014 aikana opettajamäärä nousee todennäköisesti yhdeksään.

Turvallisuusalan opetus aloitettiin oppilaitoksessa vajaa kahdeksan vuotta sitten ja se on kasvanut koko olemassaolonsa ajan. Alkuvuodesta 2013 tehtiin päätös yhden luokan lisäämisestä eli syksyllä 2013 60 oppilaan sijasta 80 uutta turvallisuusalan opiskelijaa. Toisella luokalla on opiskelijoita kolmessa ryhmässä ja kolmannella kahdessa ryhmässä. Tutkinto kestää peruskoulupohjaisille opiskelijoille kolme vuotta ja opiskelijoille joilla on jo suoritettuna joko lukio, tai jokin muu toisen asteen tutkinto, kaksi vuotta. Luokat ovat jaettu edellä mainituilla perusteilla ns. peruskoulupohjaisiin luokkiin ja yo-luokkiin.

Hakijamäärät eivät ole nousseet yhtä nopeasti aloituspaikkojen lisääntymisen kanssa. Eräs suuri tulevaisuuden riski onkin, ettei kaikkiin aloituspaikkoihin enää saada motivoituneita ja hyvillä oppimisvalmiuksilla olevia opiskelijoita, vaan ne täytetään opiskelijoilla jotka eivät halua alalle. Tämä tulisi varmasti näkymään keskeyttämisten lisääntymisenä sekä opiskeluaikojen pidentymisenä. Oppilaitosten ongelmana ja kasvavana trendinä on se että opiskelijat keskeyttävät opinnot tai opiskeluaika pidentyy suunnitellusta. Molemmissa tapauksissa oppilaitos häviää rahaa. Oppilaitoksessa on ollut, ja on käynnissä useita hankkeita, joissa koetetaan keksiä keinoja keskeyttämisten vähentämiseen ja siihen, etteivät opiskeluaikat pitenisi suunnitellusta kolmesta vuodesta.

Hankintojen osalta oppilaitos nojaa Helsingin kaupungin vuonna 2010 laatimaan hankintastrategiaan. Kaupungin omistamana oppilaitos kuuluu julkishallinnon piiriin eli sen on

noudatettava hankintojen osalta hankintalakia eli lakia julkisista hankinnoista (248/2007) sekä sitä tarkentavaa valtioneuvoston asetusta julkisista hankinnoista (614/2007).

Muita toimintaa ohjaavia lakeja ovat laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) sekä laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) joista löytyvät yleiset säädökset ammatillisen koulutuksen järjestämisestä, opetuksesta, arvioinnista sekä opiskelijan oikeuksista ja velvollisuuksista. Lisäksi on useita tarkentavia asetuksia joita ovat antaneet valtioneuvosto sekä opetusministeriö. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) taas toimii lakina joka ohjaa oppilaitokseen tulevaa rahoituksen määrää ja laskentaperusteita.

### 1.3 Nykytilanne

Tällä hetkellä osastolla ei ole dokumentoitu eikä luotu järjestelmiä toiminnan jatkuvuuden hallitsemiseksi. Ydinprosesseja ei ole kartoitettu eikä prosessikuvauksia ole olemassa. Opetettavien kurssien sisällön, opetusmateriaalin sekä käytettävän opetusvälineistön osalta ei ole yhdenmukaista linjausta, vaan jokainen opettaja toimii parhaaksi katsomallaan tavalla.

Opetussuunnitelma on oppilaitostasolla olemassa, mutta sen kurssikuvaukset ovat osin hyvin pintapuolisia. Opetuksen toteuttamisessa vaikuttaa myös aina henkilökohtainen ymmärrys ja oman työuran kokemukset opetettavasta osa-alueesta. Jokainen opettaja tulkitsee opetussuunnitelmaa omista lähtökohdistaan joihin vaikuttavat mm. henkilön oma ammattitaito ja työkokemus. Opetussuunnitelman toteuttamista ei liiemmin valvota, vaan jokainen opettaja tekee omat johtopäätöksensä miten opetussuunnitelmaa toteuttaa. Toki opettajat keskustelevat toistensa ja oppilaitoksen ulkopuolisten tahojen kanssa ja pyrkivät luomaan opettamansa kurssit vastaamaan sisällöltään toisaalta opetussuunnitelmaa ja toisaalta vastaamaan työelämästä tuleviin toiveisiin.

Oppilaitoksessa palautetta opiskelijoilta kerätään INKA kyselyllä, joka on Jyväskylän yliopiston laatima kysely. Tavoite on että kyselyitä tehdään joka ryhmälle n. 3 kertaa lukuvouden aikana. Kyselyt kohdennetaan yhteen ammatilliseen aineeseen, yhteen ns. Atto-aineeseen eli yleissivistävään aineeseen ja kolmas kysely kohdennetaan työssäoppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöihin. Enempää kyselyitä ei ole katsottu tarpeelliseksi teettää koska oppilaitos ei pysty muokkaamaan kysymyspatteristoa.

Turvallisuusalalla joiltakin kursseilta on kerättävä palaute sisäasianministeriön vaatimusten mukaisesti. Näistä palautteen keräämisistä huolehtivat kurssien opettajat.

Opettajilla on tietenkin mahdollisuus myös kysyä palautteita omista kursseistaan joka olisi tietenkin kurssien kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Nuorisoasteella palaute on hieman erilaista kuin aikuisopiskelussa ja haasteena onkin saada kehittävä palautetta, oppilaiden ollessa iältään melko nuoria.

Kehitystehtävän tarkoitus on kehittää toimintaa niin, että jos osastolla sattuu jotakin jollekin henkilölle eli henkilökuntaa putoaa pelistä yhtäkkiä, toiminta saadaan jatkumaan ilman katkoksia tai ainakin pystytään minimoimaan katkoksen pituus. Tällä hetkellä sijaisjärjestelyihin ei ole pystytty varautumaan kovin hyvin, vaan esimerkiksi äkillisen sairastumisen sattuessa sijaista metsätetään omista opettajista tai niistä muutamasta organisaation ulkopuolisesta sijaisesta. Haasteena on, ettei opetettavien kurssien osalta ole minkäänlaisia prosessikuvauksia, vaan opetussisältöä voi katsoa ainoastaan opetussuunnitelmasta, joka kertoo asiat hyvin yleisluontoisesti. Opettajien osaamisesta ei myöskään ole minkäänlaista kartoitusta eli sijainen ei välttämättä hallitse sijaistamaansa aihetta.

#### 1.4 Työn rajaaminen

Jatkuvuuden hallinta on erittäin laaja käsite, jonka takia on syytä rajata tarkkaan työn sisältö. Tässä työssä ei käsitellä oppilaitoksen toimintaa poikkeusoloissa eli harmaan ajan tai sotatilan vallitessa. Harmaa vaihe on Perinteisen sodan ja rauhan tilan välillä vallitseva kestoaltaan vaihteleva vaihe, jolle on ominaista sotilaallisen voiman käytön uhka tai rajoitettu käyttö painostusmielessä. Harmaaseen vaiheeseen liittyy myös poliittista ja taloudellista painostusta sekä epäsymmetrisen sodankäynnin muotoja. (Puolustusministeriön tulevaisuuskatsaus, 2005, 8). Tässä työssä jatkuvuuden hallinta on siis rajattu organisaation ydinprosesseihin liittyviin rauhanajan häiriötilanteisiin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi opettajan sairastuminen tai mitkä tahansa seikat jotka johtavat opettajan poisjääntiin työstään yllättäen. Tavoitteena ei ole saada koko oppilaitoksemme kattavaa tai edes osastomme toimintaa kaikilta osin käsittävää jatkuvuussuunnitelmaa vaan käynnistää jatkuvuudenhallinnan prosessi aloittamalla se meidän osastomme kannalta tärkeimmistä eli osastomme ydintoiminnasta.

Tässä työssä keskitytään henkilöstön poisjäämisistä johtuvien toiminnan jatkuvuuteen liittyvien työkalujen luomiseen. Tämä johtuu siitä että tässä kehitystehtävässä on tarkoituksena tehdä muutoksia ja kehittää työympäristöä. Suuren oppilaitoksen pieni osasto ei pysty juurikaan vaikuttamaan tiloihin tms. seikkoihin, jolloin kehittämistehtävässä ei olisi päästy konkreettisiin toimenpiteisiin. Opetustyössä myös korostuu ammattitaitoisen opettajan rooli, jolloin opettajiin ja sijaistamiseen liittyvät seikat ovat erittäin tärkeitä oppilaitoksen jatkuvuuden näkökulmasta.

Työn onnistumisen kannalta on myös tärkeää rajata pois sellaiset ydinprosessin resurssit joihin emme voi vaikuttaa kuten esimerkiksi tilat. Helsingin kaupunki osoittaa meille tilat joissa toimimme eikä yksittäisellä osastolla saati opettajalla ole juurikaan sanavaltaa asiaan.

Opetuksessa tukivälineinä käytettävien atk-laitteistojen ja videotykkien osalta taas oppilaitoksemme atk-tuki hoitaa meille koneet eikä opettajat pysty asentamaan niihin itse ohjelmistoja tai muuta sellaista. Laitteiden hankinnan osalta noudatamme Helsingin kaupungin hankintastrategiaa jossa pitäisi olla huomioituna mm. hankintalaki sekä muut toimintaa ohjaavat lait, asetukset ja määräykset.

Opetusvälineisiin voimme vaikuttaa, mutta se on yleensä käytännössä kurssin järjestävän opettajan vastuulla, eikä meillä ole ainakaan järjestelmällistä osaston laajuista suunnitelmaa tai edes keskustelua siitä mitkä välineet olisivat järkeviä kokonaisuuden kannalta. Toki kurssin järjestävä opettaja voi keskustelun hankittavista välineistä aloittaa ja joskus asian tiimoilta syntyy hyvää keskustelua.

## 1.5 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset:

1. Miten voidaan parantaa oppilaitoksen (osaston) toiminnan varmuutta opetuksen toteutumisen osalta?
2. Voidaanko jatkuvuussuunnittelulla parantaa toiminnan laatua ja jos voidaan niin miten?

## 1.6 Kehittämistehtävän tavoite

Kehittämistehtävän tavoite on luoda ensimmäiset työkalut oppilaitoksemme turvallisuusalan koulutusohjelman opetuksen jatkuvuuden parantamiseksi. Jatkuvuuden parantamisella tarkoitetaan sitä, ettei opiskelijoiden meneillään olevien kurssien sisältöön tulisi kovin suuria muutoksia, vaikka organisaatiossa tapahtuisi jotain ei-toivottua. Voisi sanoa siis että oikeat henkilöt, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Koska kyseessä on kaupungin omistama toisen asteen oppilaitos, on toiminta osin lailla säädeltyä. Osa turvallisuusalan perustutkintoon kuuluvista kursseista on myös sisäasiainministeriön ohjaamia ja valvomia mm. sisällöltään ja pituudeltaan.

Jatkuvuuden hallinta ei ole terminä yksiselitteinen. Jatkuvuuden hallintaan liittyviä teoksia löytyy niin kaupan alan, tekniikan alan kuin tietotekniikan alan opinnäytetöistä. Jatkuvuussuunnittelua voi olla vaikeaa erottaa turvallisuussuunnittelusta tai toipumissuunnittelusta. Sen takia seuraavaksi käydään läpi tämän työn kannalta keskeisiä turvallisuusalan käsitteitä.

### 2.1 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen voidaan määritellä esimerkiksi näin: Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, niin lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Se sisältää ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisyyden edistämisestä työpaikalla. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan. (Työsuojeluhallinto, turvallisuusjohtaminen, 2010.) tai näin: Turvallisuusjohtaminen on jokapäiväistä, jatkuvaa työtä ja sen perustana on riskien ja epäkohtien arviointi. Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit ovat toimintajärjestelmien, toimintavastuiden ja -velvollisuuksien määrittäminen sekä riittävien resurssien varaaminen tavoitteiden toteuttamiseksi. Turvallisuustoimien tehokkuutta on seurattava säännöllisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö, työelämän laatuportaali pk-yrityksille 2013.)

Turvallisuusjohtamisen käsite siis vaihtelee, jonka takia meidän on turvallisinta tukeutua Marinka Lanteen Tampereen Teknillisessä korkeakoulussa vuonna 2001 tekemään määritelmään: Turvallisuusjohtamiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan määritelmiä löytyy useita erilaisia. Eri lähteistä löytyy kuitenkin seuraavia turvallisuusjohtamiseen liitettäviä asioita.

- 1) Turvallisuusjohtaminen nähdään hyvien johtamisperiaatteiden soveltamisena turvallisuuden hallintaan.
- 2) Turvallisuusjohtamiseen kuuluvat turvallisuuteen liittyvien menettelyiden ja järjestelmien rakentaminen ja ylläpito.
- 3) Turvallisuusjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa työolosuhteisiin ja työn laatuun.
- 4) Turvallisuusjohtaminen voidaan nähdä tulosjohtamisena, jolloin se on eräs johtamisen osa niin liikejohdon kuin työryhmänkin tasolla.
- 5) Turvallisuusjohtaminen on osa jokapäiväistä työn, työolojen, työympäristön sekä ympäristöasioiden kehitystoimintaa. Näin ollen turvallisuusjohtaminen nähdään jatkuvana ja tulostavoitteisena prosessina.
- 6) Johtamisjärjestelmän keskeisenä hyötynä voidaan nähdä turvallisuusasioiden hallinnan järjestelmällisyys. Johtamisjärjestelmän avulla voidaan myös toteuttaa toiminnan jatkuvaa parantamista.

Turvallisuusjohtamisessa korostuu johtamisen suuri vaikutus henkilöstön turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Lanteen mukaan turvallisuusjohtamisessa on päädytty siihen, että turvallisuusjärjestelmän pitää käsittää fyysisen työympäristön ja johtamisen lisäksi myös ihmisten käyttäytymiseen liittyvät tekijät. (Talja 2007.)

## 2.2 Turvallisuushyvät

Jotta organisaatio voi laatia hyvän suunnitelman ja prosessit suojaamaan toimintaansa on heidän mietittävä mistä kaikesta organisaatio koostuu ja mitkä osakokonaisuudesta on toiminnan kannalta syytä suojata.

Professori Teemupekka Virtanen on esitellyt väitöskirjassaan ”Four Views on Security” mallin jonka mukaan organisaation suojattavat edut eli nk. turvallisuushyvät voidaan jakaa neljään ryhmään: omaisuus, tieto, ihmiset sekä maine. Turvallisuuslalla on yleisesti käytössä malli, jossa on laajennettu tätä alkuperäistä nelikkoa kahdella osalla jotka ovat toiminta ja ympäristö. Näin ollen meille muodostuu kuuden turvallisuushyvän kokonaisuus jotka siis ovat: ihmiset, tieto, omaisuus, maine, toiminta ja ympäristö. Tässä

opinnäytetyössä pääpaino asetetaan organisaation toimintaan mutta muita turvallisuus-hyviä käsitellään niiltä osin kuin se kokonaisuuden kannalta on järkevää.

### 2.3 Riskienhallinta

Riski on vahingon mahdollisuus. Lähes kaikki riskit ovat ihmisten aiheuttamia ja siksi niihin voidaan vaikuttaa ja varautua ja niiltä voidaan suojautua. Riskeissä ei ole kyse kohtalosta, vaan arkipäivän pienistä asioista. Jos riskeihin ei ole osattu, huomattu tai ehditty ajoissa kiinnittää huomiota, ne pääsevät yllättämään. Pienetkin häiriöt voivat käynnistää tapahtumaketjun, joka uhkaa koko yrityksen toimintaa. Riskejä otetaan usein myös tietoisesti ja harkiten, esimerkiksi ajan ja vaivan säästämiseksi. Riski voi liiketoiminnassa olla myös mahdollisuus. Yritystoiminta edellyttää järkevää riskien ottamista. (PK-RH 2009.)

Riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon osallistuu kukin henkilöstön jäsen omassa roolissaan. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. (PK-RH 2009.)

Tyypillisiä tapoja riskien hallintaan ovat: riskien estäminen, riskien pienentäminen, riskien siirtäminen ja riskien ottaminen. Riskin estäminen ei usein ole mahdollista jolloin keskitytään riskin aiheuttamien vahinkojen pienentämiseen. Joskus riski voidaan myös siirtää jonkun muun kannettavaksi (esimerkiksi vakuuttaminen). Joskus eteen tulee sellainen asia tai mahdollisuus että siihen liittyvä riski kannattaa ottaa.

### 2.4 Valmiussuunnittelu

Valmiussuunnittelu käsitetään yleensä toimintona joka perustuu puolustustaloudellisen suunnittelun ja huoltovarmuuden turvaamiseen poikkeusoloissa. Valmiussuunnittelu koskee erityisesti tärkeysluokiteltuja yrityksiä nk. valmiusyriksiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Valmiussuunnittelun avulla pyritään varmistamaan yrityksen toimintakyky



normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteissa sekä poikkeusoloissa. Valmiussuunnittelu ja jatkuvuussuunnittelu ovat tavoitteistaan johtuen huoltovarmuuskeskuksen edustajien mielestä käytännössä sama asia. Valmiussuunnittelu on lainsäädännön ja viranomaisten käyttämä termi hallinnon ja sen virastojen, liikelaitosten ja yhtiöiden varautumisesta ja jatkuvuussuunnittelu yritysten toimintaa. Huoltovarmuuskeskuksen edustajat kuitenkin toteavat myös että valmiussuunnittelu eroaa merkittävimmin jatkuvuussuunnittelusta siinä, että se sisältää varautumisen kaikkein vakavimpiin olosuhteisiin kuten sodanuhka ja sota. Valmiussuunnittelu jatkuu siitä, mihin jatkuvuussuunnittelu päättyy, kohti yhä vaikeampia turvallisuustilanteita. (Huoltovarmuuskeskus, Ohje valmiussuunnitelma laatimisesta 2009, 4.)

Valmiussuunnitteluun liittyy lakisääteinen velvoite valmiussuunnittelusta. Valmiussuunnitteluun liittyy mm. Valmiuslaki 1552/2011 sekä useita toimialakohtaisia lakeja. Valmiussuunnittelovelvoite riippuu siis organisaation toimialasta ja toiminnan luonteesta. Suunnittelussa toimivat apuna eri viranomaiset oman toimintansa osilta sekä Huoltovarmuuskeskus.

## 2.5 Pelastussuunnitelma

Myös pelastussuunnitelman laatimiseen tulee velvoite lainsäädännöstä eli tarkemmin Pelastuslaista (379/2011). Pelastussuunnitelma on paloturvallisuuteen liittyvä suunnitelma. Pelastussuunnitelmassa on oltava selostus: 1) vaarojen ja riskien arvioinnin johdopäätelmistä; 2) rakennuksen ja toiminnassa käytettävien tilojen turvallisuusjärjestelyistä; 3) asukkaille ja muille henkilöille annettavista ohjeista onnettomuuksien ehkäisemiseksi sekä onnettomuus- ja vaaratilanteissa toimimiseksi; 4) mahdollisista muista kohteen omatoimiseen varautumiseen liittyvistä toimenpiteistä (Pelastuslaki, 2011 15§).

Pelastussuunnittelun näkökulma on tulipaloissa ja onnettomuuksissa sekä poistumis- ja paloturvallisuudessa sekä väestönsuojelussa. Siinä ei ole tarkoitus ottaa kantaa muihin turvallisuusjärjestelyihin.

## 2.6 Toipumissuunnitelma

Toipumissuunnitelma (disaster recovery plan, DRP) termiä käytettiin alunperin suunnitelmasta joka oli laadittu tietotekniikan ja verkkoliikenteen palauttamiseksi toimintaan esimerkiksi sähkökatkoksista tai tietomurroista mahdollisimman lyhyellä viiveellä (Erkkilä 2012). Nykyisin toipumissuunnitelma termiä käytetään yleisesti suunnitelmista jotka keskittyvät organisaation toipumiseen erilaisista vahinkotilanteista ja katastrofeista.

## 2.7 Turvallisuussuunnittelu

Oman mausteensa termistösooppaan aiheuttaa se että nykyistä pelastussuunnitelmaa on kutsuttu ennen turvallisuussuunnitelmaksi. Nimenvaihdos tuli voimaan 1.1.2004 (Pohjois-Savon pelastusalan liitto). Nykyisin turvallisuussuunnittelu kuitenkin yleensä ymmärretään kattotermiksi jonka alla voi olla minkälaista turvallisuussuunnittelua tahansa. Turvallisuussuunnittelu on siis yleistermi jonka alla voidaan tehdä jotain lakivelvoitteeseen liittyvää turvallisuuteen liittyvää suunnitelmaa ja riskienhallintaa tai muista syistä johtuvaa turvallisuuteen liittyvää suunnittelua.

## 2.8 Jatkuvuudenhallinta

Jatkuvuudenhallinta ei ole toimintaa johon laki suoraan organisaatioita velvoittaisi. Jos organisaation tulee lain mukaan suunnitella toiminnan varmuutta, puhutaan yleensä valmiussuunnittelusta vaikkakin huoltovarmuuskeskus käyttää kokonaisuudesta jatkuvuuden hallinta termiä. Jatkuvuudenhallinnan yhteydessä puhutaan liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmasta (Business continuity plan BCP) ja siitä löytyy lukuisia erilaisia malleja niin kotimaisista opinnäytetöistä ja kirjallisuudesta kuin ulkomaisista vastaavista. Mallien painotukset riippuvat mallin laatijan/laatijoiden taustoista eli lähinnä siitä onko suunnitelma laadittu tietotekniikan-, kaupanalan-, vai turvallisuusalan näkökulmasta.

Seuraavaksi käymme hieman tilastotietoja Suomessa toimivien yritysten jatkuvuussuunnitteluun liittyen. Tiedot ovat Keskuskauppakamarin tekemästä kyselytutkimuksesta ”yritysten rikosturvallisuus 2012”.

Kaikista yrityksistä vajaa kolmannes (28 %) ei ole määritellyt tärkeimpiä toimintoja eikä tietoja. Osuus on keskimääräistä heikompi alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä (33 %). Keskisuurista yrityksistä joka viides (22 %) ja suurista yrityksistä 13 prosenttia ei ole määritellyt liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä toimintoja ja tietoja. Osuuksissa ei ollut

merkittäviä eroja eri toimialoilla. Joka neljäs yritys (24 %) ei ole tunnistanut liiketoiminnan jatkuvuutta vakavasti haittaavia tilanteita eikä arvioinut niiden aiheuttamia seurauksia. Suurimmat kehittämiskohteet olivat pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Pienistä yrityksistä lähes joka kolmas (28 %) ja keskisuurista yrityksistä joka viides (21 %) ei ollut tunnistanut tilanteita tai arvioinut niiden aiheuttamia seurauksia liiketoiminnalle. Suurista yrityksistä vain kuusi prosenttia ei ollut tunnistanut tilanteita (Yritysten rikosturvallisuus 2012.)

Riskitilanteissa varalaitteet helpottavat yrityksen mahdollisuuksia jatkaa liiketoimintaansa keskeytyksettä tai mahdollisimman lyhyellä keskeytyksellä. Joka toisella yrityksellä on käytössä varalaitteita. Varalaitteiden käyttö on yleistynyt edellisestä mittauskerrasta, joka tehtiin vuonna 2008, erityisesti henkilömäärältään pienissä yrityksissä (33 - 51 %). Keskisuurista ja suurista yrityksistä keskimäärin kahdella kolmasosalla (63 - 69 %) on varalaitteita (Yritysten rikosturvallisuus 2012.)

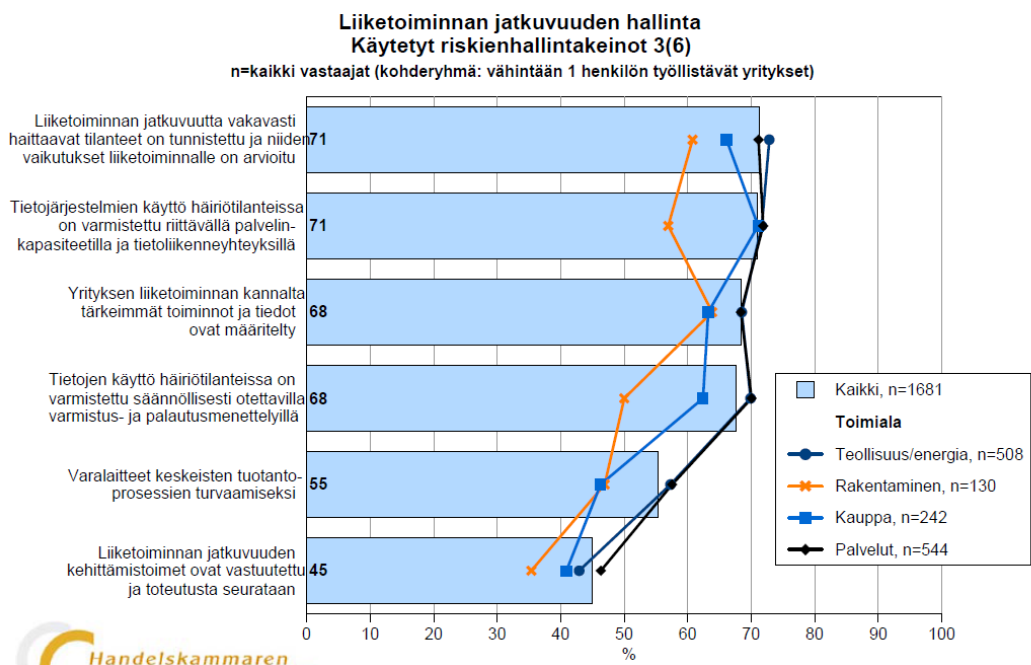
Puolet yrityksistä (58 %) ei kuvaa liiketoiminnalle tärkeiden asiakkaiden ja ulkoisten palvelu- ja hyödyketoimittajien kanssa tehtävissä sopimuksissa häiriötilanteiden aikaisia toimenpiteitä. Pienistä yrityksistä vain alle kolmannes, keskisuurista neljä kymmenestä ja suurista vain joka toinen yritys oli ottanut häiriötilanteiden aikaisten toimenpiteiden osaksi sopimuksia. Niiden yritysten osuus, jotka sisällyttivät häiriötilanteiden aikaisten toimenpiteiden kuvaamisen sopimukseen, oli matalin rakennusalaalla (25 %) ja korkein teollisuudessa (34 %) ja palvelualalla 38 % (Yritysten rikosturvallisuus 2012.)

Yrityksistä 39 prosenttia on määritellyt palveluille tai toiminnoille maksimikeskeytysajan sopimuksissa. Maksimikeskeytysajan kirjaaminen oli yleisintä suurissa yrityksissä (58 %) ja palvelualalla (44 %) (Yritysten rikosturvallisuus 2012.)

Turvallisuusvaatimuksia liitetään yhä useammin yritysten välisiin sopimukseen. Turvallisuudesta huolehtiva yritys saa tällöin kilpailuetua niihin yrityksiin verrattuna, jotka eivät ole huolehtineet toimintansa häiriöttömyydestä ja jatkuvuudesta. Asiakas tai sopimus-kumppani saattaa vaatia yritykseltä näyttöä siitä, että turvallisuusasiat ovat kokonaisuudessaan hallinnassa ja toiminta on mahdollisimman häiriötöntä. Yrityksistä vain 42 prosenttia liittää sopimukseen turvallisuusvaatimuksia. Edellisellä mittauskerralla turvallisuusvaatimusten liittäminen osaksi sopimuksia oli yleisempää. Turvallisuusvaatimusten liittä-

minen oli keskimääräistä vähäisempää henkilömäärältään pienissä yrityksissä. Joka toisessa keskisuudessa tai suuressa yrityksessä turvallisuusvaatimukset otettiin huomioon sopimuksissa (Yritysten rikosturvallisuus 2012.)

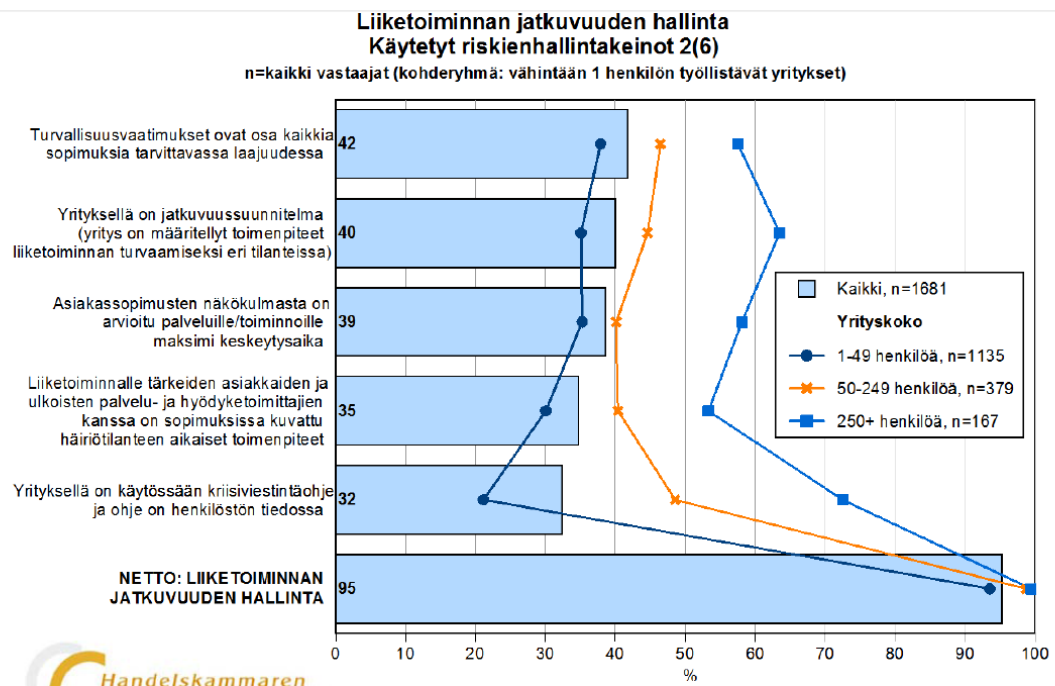
Kriisiviestintäohje tehostaa ja selkeyttää yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää kriisitilanteessa. Hyvin hoidettu viestintä voi kääntää kriisin jopa eduksi. Kriisitilanteen huono hoitaminen johtaa pahimmassa tapauksessa yrityksen maineen menetykseen. Vain joka kolmas yritys on tehnyt kriisiviestintäohjeen. Kriisiviestintäohjeen teko yleistyy kuitenkin yrityksen kasvaessa. Teollisuusyrityksissä kriisiviestintäohjeet ovat keskimääräistä yleisempiä (Yritysten rikosturvallisuus 2012.)



Kuvio 1. Yritysten jatkuvuussuunnittelun keinoja. (Lähde: Yritysten rikosturvallisuus 2012. Keskuskauppa-kamari ja Helsingin seudun kauppakamari.)

Neljä kymmenestä vastaajasta ilmoitti, että niillä on jatkuvuussuunnitelma. Jatkuvuus-suunnitelmia oli tehty eniten teollisuuden ja palvelualan yrityksissä (40 – 41 %) ja vähiten rakennusalan ja kaupan alan yrityksissä (31 -33 %).

Liiketoiminnan jatkuvuuden kehittämistoimien vastuuttaminen tietyille henkilöille ja toteutuksen seuranta on sitä yleisempää, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Pienistä yrityksistä 39 prosenttia, keskisuurista 54 prosenttia ja suurista 68 prosenttia ilmoitti, että toimenpiteitä on vastuutettu ja toteutusta seurataan (Yritysten rikosturvallisuus 2012.)



Kuvio 2. Yritysten jatkuvuussuunnittelun keinoja. (Lähde: Yritysten rikosturvallisuus 2012. Keskuskauppa-kamari ja Helsingin seudun kauppakamari.)

Olen työtäni varten tutustunut seuraaviin jatkuvuussuunnittelu malleihin: Laurean-malli; Salmisen malli; ARGUS (Britannian malli); Valtiokonttorin malli; Mustosen malli; VAHTI-malli; Finanssivalvonnan malli; Huoltovarmuuskeskuksen malli; Kanadan hallituksen sivuilla oleva malli; Elliotin, Swartzin sekä Herbanen malli; SSE-CMM-malli; Hosian-malli.

Yhteisiä asioita kaikilla malleilla löytyy siitä että kaikki olivat painottaneet kyseessä olevan prosessi-, ei projekti. Yksikään malli ei käsitellyt suoraan jatkuvuutta kouluympäristössä vaan jotkin mallit olivat yleisesti sovellettavia kun taas jotkut keskittyivät jollekin tietylle toimialalle kuten tietotekniikkaan. Malleissa on myös eroa niiden yksityiskohtaisuuteen menemisen osalta yksinkertaisimman mallin käsittäessä viisi kohtaa ja hankalimman mallin käsittäessä useita kymmeniä kohtia. Hyvin monissa tapauksissa jatkuvuussuunnittelu on graafisessa muodossa esitetty PDCA-mallia hyödyntäen, eri asioiden ja termien vaihdellessa suurien otsikoiden alla. Seuraavaksi käsitellään muutama erilainen jatkuvuussuunnitelmamalli.

### 2.8.1 Jatkuvuussuunnittelun perusteita

Jatkuvuussuunnittelulla pyritään minimoimaan eri pituisista liiketoimintojen keskeytyksistä yritykselle ja sen sidosryhmille aiheutuvat haitat (Salminen 2003). Asia on täysin sama jos ulotetaan jatkuvuussuunnittelu koskemaan myös muita organisaatioita kuten oppilaitoksia, virastoja yms. Sellaisilla valtiollisilla tai kunnallisilla toimijoilla, joiden toiminta jatkuu myös erilaisissa kansallisissa poikkeusoloissa, kuten sota-tila yms. puhutaan jatkuvuussuunnitelman sijasta valmiussuunnitelmasta. Kaikilla toimijoilla tarkoitus suunnitelmalla on kuitenkin sama: turvata ydinprosessin jatkuvuus niin että organisaatio kykenee jatkamaan omaa tehtäväänsä ja tuottamaan sitä tuotetta tai palvelua jonka takia organisaatio on olemassa.

Kuvaava mittari jatkuvuussuunnittelussa on keskeytysajan suhde liiketoiminnan vaikutukseen. Jos toiminta on pitkään täysin pysähdyksissä, ei asiakkaille jää muuta vaihtoehtoa kuin etsiä uusi toimittaja. Näin ollen joko kilpailijan liiketoiminta kasvaa tai markkinoille syntyy täysin uusi organisaatio joka on perustettu toisen organisaation toiminnan keskeytymisen takia ja strategia on saada paljon asiakkauksia organisaatiolta jonka toiminta on keskeytynyt. Joissain tapauksissa toimittajan alihankkija on koettanut nousta uudeksi toimittajaksi vanhan toimittajan tilalle.

Opetustyö on luonteeltaan asiantuntijatyötä jossa opettajalla on melko suuri vapaus toteuttaa opetusta parhaaksi katsomallaan tavalla. Osaava opettaja osaa hyödyntää opetuksessaan erilaisia työvälineitä eikä ole sidottu vain videoprojektoriin, tussitauluun tms. Toisen asteen oppilaitoksessa myös opiskellaan asioita sekä teoriassa että käytännössä. Edellä mainitut syyt tekevät opetuksen järjestämisen melko joustavaksi, joka on jatkuvuuden hallinnan kannalta hyvä asia. Jatkuvuuden kannalta korostuvatkin avainhenkilöihin liittyvät riskit. Tilojen ja opetusvälineiden kanssa voidaan monissa opetettavissa aineissa joustaa ja lähestyä asiaa eri kantilta. Opettavan aiheen hallitsevaa opettajaa onkin vaikeampi korvata, jollei oppilaitos ole verkostoitunut riittävän laajalle kyseisen alan organisaatioihin ja alan ihmisiin.

### 2.8.2 Valtiokonttorin malli

Valtiokonttorin sivuilta löytyy valmis asiakirjamalli, jota voi hyödyntää jatkuvuussuunnittelussa. Siinä ovat ohjeineen listattuna seuraavat otsikot: 1. yhteystiedot, 2. Häiriötilanteiden aikainen toiminta, 2.1 Häiriötilanteen vuoksi varamenettelyyn siirtyminen – miten siirrytään, 2.2 Häiriötilanteen aikana suoritettavat tehtävät ja tarjottavat palvelut, 2.3 Häiriötilanteiden aikainen viestintä, 3. Johdanto: Jatkuvuussuunnitelman tarkoitus, 4. jatkuvuus – perustiedot, 4.1 prosessin tärkeys, 4.2 prosessin ydintehtävät, 4.3 vastuut prosessin jatkuvuuden ja toipumisen hallinnasta, 4.4 prosessin saatavuus-/käytettävyyssvaatimukset ja palvelutasosopimukset, 4.4.1 prosessin käytettävyyttä vaarantavat uhat, 4.4.2 käytettävyyssvaatimukset, 4.4.3 palvelutasosopimukset, 4.4.4 turvallisuussopimukset, 4.5 prosessiin liittyvät muut palvelut, prosessit ja kriittiset riippuvuudet, 4.5.1 prosessin käyttämät palvelut ja muut prosessit, 4.5.2 tästä prosessista riippuvaiset palvelut ja muut prosessit, 4.5.3 muut keskeiset riippuvuudet, 5. prosessin jatkuvuus – toimenpiteet jatkuvuuden tueksi, 5.1 prosessin toimivuuden varmistamiseksi tehtävät toimet, 5.2 prosessissa käytettäviä tietoja koskevat toimet ja vaatimukset, 5.3 prosessiin ja siihen kuuluviin palveluihin liittyvien tietojärjestelmien jatkuvuudelta edellytettävät toimet, 5.4 prosessin ja siihen kuuluvien palveluiden ja toimintojen tuottamiseen liittyviltä teknologioilta edellytettävät asiat, 5.5 tietoturvallisuudelta myös varamenettelyissä edellytettävät asiat, 5.6 integraatio ja jatkuvuussuunnittelu, 5.7 prosessin jatkuvuus – muut riskeiltä suojautumistoimet, 6. jatkuvuussuunnitelman ja sen toimien koulutus, 7. jatkuvuussuunnitelman ylläpito, testaus ja päivitys käytännössä, 8. raportointi johdolle, 9. sanasto/käsitteitä.

Malli on sinällään hyvä organisaatiolle joka miettii kokonaisvaltaista jatkuvuussuunnittelua mutta se on melko raskas. Lisäksi se ei sopinut meidän käyttötarkoitukseemme, kun tarkoituksena on kehittää ainoastaan yhden osaston jatkuvuuden hallintaa ottamatta kantaa tukipalveluihin yms.

### 2.8.3 Kanadan hallituksen malli

Kanadan hallituksen verkkosivuillaan julkaisema malli on mielestäni yksinkertaisen nerokas. Siinä on kaikkiaan vain viisi kohtaa eli se vetää suuret linjat. Jos kaksi eri organisaatiota tekisi sillä mallilla jatkuvuussuunnitelman, niiden sisältö todennäköisesti poikkeaisi hyvin paljon toisistaan. Kyseisessä mallissa on jatkuvuussuunnittelu jaettu seuraavaan viiteen osaan: 1. Jatkuvuussuunnittelun johtaminen, 2. liiketoiminnan vaikutusanalyysi, 3. suunnitelmat, mittaukset sekä liiketoiminnan jatkuvuuden järjestelyt, 4. valmiusohjeet sekä 5. laadun varmistus tekniikat (harjoittelu, ylläpito, sekä auditointi). Alla

on esiteltyä Kanadan hallituksen internetsivuilta suoraan lainattu englanninkielinen teksti.

A BCP typically includes five sections:

1. BCP Governance
2. Business Impact Analysis (BIA)
3. Plans, measures, and arrangements for business continuity
4. Readiness procedures
5. Quality assurance techniques (exercises, maintenance and auditing) (Kanadan hallitus.)

#### 2.8.4 Myers what if menetelmä

Kenneth N. Myers esittää kirjassaan kustannustehokkaan ja yksityiskohtia välttävän liiketoimintalähtöisen What if – lähestymistavan jatkuvuussuunnitteluun (Salminen 2003).

Tärkeimmät tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi ovat:

- Estää vahinkoa tapahtumasta hyvällä riskienhallintaohjelmalla, jonka vastuut on sisällytetty henkilöstön toimenkuviin.
- Rajoittaa toteutuneen vahingon tapahtumisen vaikutuksia hyvin suunnitelluilla erityistilannemenettelyillä.
- Minimoida vahingon vaikutukset kassavirtaan, tarjota vaihtoehtoinen tapa palvella asiakkaita ja estää täten pitkäaikainen markkinaosuuden menetys.

#### 2.8.5 Jon Toigon projektimalli

Jon Toigo käsittelee jatkuvuussuunnittelua projektitoimintana, joka voidaan rinnastaa tietojärjestelmän kehittämissuunnitteluun (Salminen 2003). Vaiheiden sisällöt ovat:

1. riskianalyysi  
Riskianalyysillä tunnistetaan uhkat ja haavoittuvuudet. Liiketoimintavaikutusten analyysillä kartoitetaan kriittiset liiketoiminnot sekä näiden tarvitsemat resurssit. Määritellään toipumisen prioriteetit, tavoitteet ja vaatimukset.
2. Toipumisstrategia  
Määritellään toipumisstrategiat



3. Toteutussuunnitelma ja budjetointi  
Tarkennetaan toipumismenettelyiden toteutussuunnitelma, jolle tehdään budjetti. Suunnitelma budjetteineen viedään liiketoimintajohdon hyväksyttäväksi.
4. Toipumismenettelyjen kehittäminen  
Toteutetaan ja dokumentoidaan suunnitellut toipumismenettelyt.
5. Testaus ja koulutus  
Suunnitelmat testataan ja suunnitelmien mukaiseen toimintaan osallistuvat henkilöt koulutetaan tehtäviinsä.
6. Suunnitelman ylläpito  
Suunnitelma liitetään osaksi yrityksen muutoksenhaallintamenettelyitä.

#### 2.8.6 Salmisen malli

Helvi Salminen teki Teknillisen korkeakoulun Master of security tutkinnon lopputyön aiheesta Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu, uusi jatkuvuussuunnittelumenetelmä. Kyseinen lopputyö voitti Finnsecurity ry:n opinnäytetyöpalkinnon vuonna 2003. Se on ainoita suomalaisia opinnäytetyön taseisia töitä joita Suomessa on jatkuvuuteen liittyen tehty.

Salmisen työssä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi tärkeimmiksi periaatteiksi on listattu:

- Omavaraisuus, joka vähentää riippuvuutta ulkoisista resursseista ja toimijoista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi riittävää omaa osaamista yritykselle kriittisistä toiminnoissa tai tuotannon raaka-aineiden ja kriittisten laitteiden varaosien riittävää varmuusvarastoa.
- Resurssien hajauttaminen fyysisesti erilleen siten, ettei yksittäinen vahinko voi tuhota kriittisten liiketoimintojen tarvitsemia resursseja. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotanto- ja tietojenkäsittelylaitteistoja sekä henkilöstön työtilojen hajauttamista useaan eri paikkaan.

- Varakapasiteetti, jota on sisällytetty toimintoihin ja teknisiin järjestelmiin. Osan kapasiteetista tuhoutuessa toimintaa voidaan jatkaa jäljelle jääneillä resursseilla. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi kahdennetut laitteistot, normaalitoimintojen tarpeet ylittävä hajautettu kapasiteetti, vaihtoehtoiset alihankintamahdollisuudet ja tehtäviinsä perehdytetty varahenkilöstö.

Salmisen kehittämän uuden jatkuvuussuunnittelumenetelmän suunnittelussa keskeiset lähtökohdat ovat:

- Jatkuvuussuunnittelun tarkoitus on liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Näin ollen jatkuvuussuunnittelu kattaa liiketoiminnat kokonaisuutena – ei yksinomaan tietoteknisiä järjestelmiä
- Jatkuvuussuunnittelu on integroitu osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää laadunhallintajärjestelmän kautta.
- Suunnittelun perustehtävät hoidetaan yksinkertaisilla välineillä. Näihin suunnitelmien perusrakenteisiin voidaan tarpeen mukaan liittää yrityskohtaisia toimenpiteitä ja tarkemmat tekniset suunnitelmat.
- Menetelmä sisältää välineet, joilla yrityksen johto voi jäsentyneesti määrittellä jatkuvuussuunnittelun laajuuden ja tavoitteet.
- Jatkuvuustilanteen raportointimalli kokoaa yrityksen jatkuvuusvalmiuksia koskevan tiedon jäseneltyyn muotoon. Raportin perusteella yritysjohto voi tarvittaessa tarkistaa toiminnan jatkuvuuden peruslinjauksia.
- Malliin sisältyy tapa kuvata liiketoimintojen riippuvuuksia erilaisista resursseista. Resursseihin kohdistuvien riskien kartoitus antaa mahdollisuuden suunnitella riskejä vähentävät toimenpiteet.
- Suunnitelmien ylläpidolle ja arvioinnille esitetään perustarpeet täyttävät työvälineet.

Jatkuvuussuunnittelu koostuu seuraavista vaiheista:

1. Jatkuvuussuunnittelun toimintamallien määrittely
  - Määritellään jatkuvuussuunnittelun organisointi ja vastuut.
2. Liiketoimintojen kuvaaminen
  - Kuvataan liiketoiminnot, niiden keskinäiset riippuvuudet ja niiden tarvitsemat resurssit jatkuvuussuunnittelun vaatimalla tarkkuudella.
3. Jatkuvuussuunnittelun tavoitteiden määrittely
  - Määritellään jatkuvuussuunnittelun laajuus, keskeiset periaatteet ja tavoitteet.
4. Keskeytysriskien liiketoimintavaikutusten analyysi

- Kartoitetaan ja analysoidaan keskeytysriskit ja niiden vaikutukset liiketoimintaan.
- 5. Jatkuvuussuunnitteluratkaisujen kehittäminen
  - Suunnitellaan perusratkaisut toiminnan jatkuvuuden varmistamiselle ja vakavista häiriötilanteista toipumiselle.
- 6. Päätös jatkuvuussuunnitteluratkaisuista
  - Yritysjohdon päätös jatkuvuussuunnitteluratkaisujen toteutuksesta.
- 7. Jatkuvuussuunnitelmien toteutus
  - Toteutetaan jatkuvuussuunnitteluratkaisut.
- 8. Jatkuvuussuunnitelmien testaus
  - Laaditaan jatkuvuussuunnitteluratkaisujen testisuunnitelma ja testataan tehdyt jatkuvuussuunnitelmat.
- 9. Jatkuvuussuunnitelmien ylläpito
  - Tehdään jatkuvuussuunnitelmiin liiketoiminnan muutoksista aiheutuvat ja testitulosien perusteella tarvittavat muutokset.
- 10. Jatkuvuussuunnitelmien arviointi
  - Suoritetaan jatkuvuussuunnitelmien laatijoista riippumaton jatkuvuussuunnitelmien arviointi.
- 11. Jatkuvuusvalmiuden raportointi
  - Johdolle määrääaikaisraportti jatkuvuusvalmiuksien tilanteesta.
- 12. Jatkuvuussuunnittelukoulutus
  - Jatkuvuussuunnitteluun liittyvää koulutusta eri kohderyhmille. (Salminen 2003.)

### 2.8.7 Laurean malli

Mustosen ja Karjalaisen töissä tuotiin esiin ns. Laurean malli. Mallia on opetettu Laureassa turvallisuusalan tradenomin koulutusohjelmassa. Mallin luoja pidetään Ilkka Kouria, joka oli kehittämässä turvallisuusalan tradenomin koulutusohjelmaa ja joka toimi kyseisen koulutusohjelman yhtenä opettajista. Laurean malli on Karjalaisen mukaan seuraavanlainen sisällöltään:

- 1. Johdanto: tarkoitus ja tavoitteet**
- 2. Organisointi: vastuut, tehtävät, resurssit**
- 3. Ydinprosessit ja tukitoiminnot: kuvaukset, riippuvuudet, yhteistoiminnot**
- 4. Haavoittuvuudet ja riskien arviointi: todennäköisyydet, vaikutukset**
- 5. Vaikutusanalyysit:**

- skenaarioiden kuvaukset
- havaitseminen ja toiminta

#### **6. Toiminnan varmistaminen:**

- kriittisten toimintojen varajärjestelmät
- tukitoimintojen varmistaminen
- varmuuskopiot ja varajärjestelmät
- resurssisuunnitelma
- toipumissuunnitelma
- vakuuttaminen
- jälkivahinkojen torjunta

#### **7. Toiminnan suojaaminen ja pelastuspalvelu: turvallisuus-/ pelastussuunnitelmat**

#### **8. Johtaminen**

- hälyttäminen ja tiedonsaanti
- päätös- ja johtamisvastuut
- tiedottaminen
- yhteydenpito sidosryhmiin ja viranomaisiin

#### **9. Suunnitelman ylläpitovastuut (Karjalainen 2008.)**

#### 2.8.8 Elliottin, Swartzin sekä Herbanen malli

Dominic Elliot, Ethné Swartz sekä Brahim Herbane ovat kirjoittaneet kirjan Business Continuity Management, jota pidetään yhtenä jatkuvuussuunnittelun perusteoksena. Kirjassa on laajalti ohjeita jatkuvuussuunnitteluun liittyen. Kirjassa käsitellään mm. jatkuvuussuunnittelun historiaa, lakivelvoitteiden merkitystä ja jatkuvuuden hallinnan standardeja sekä totta kai jatkuvuussuunnittelun prosessia. Kirjassa on hyviä tosielämän case-esimerkkejä ja kirjan lopussa reflektoidaan mennyttä ja ennustetaan tulevaisuuden näkymiä jatkuvuussuunnitteluun liittyen.

#### 2.8.9 Huoltovarmuuskeskuksen sopiva malli

Huoltovarmuuskeskus on julkaissut suosituksia jatkuvuuden hallintaan. SOPIVA-hankkeessa on kehitetty yrityksille ja julkishallinnon organisaatioille työkaluja, joilla kehitetään toimintavarmuutta kaikenlaisten tilanteiden varalle. Samalla huolehditaan nyky-yhteiskunnan toiminnan jatkumisesta.

SOPIVA hankkeen toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset.

Johtamista koskevat suositukset:

Suositus 1: Organisaatio on tunnistanut ydintoimintoihinsa liittyvät jatkuvuuden ja erityis-tilanteiden hallintaa ohjaavat keskeiset tekijät, velvoitteet ja riippuvuudet

Suositus 2: Ydintoimintojen asettamat vaatimukset jatkuvuuden hallinnalle on määritetty

Suositus 3: Johto edellyttää organisaatiolta ydintoimintojen ja kriittisten tukitoimintojen jatkuvuuden hallinnan suunnittelua

Suositus 4: Jatkuvuuden hallinta on organisoitu ja vastuutettu osana normaalia johtamista, toimintaa sekä kumppanuusverkoston hallintaa

Suositus 5: Jatkuvuussuunnittelun koordinointi on vastuutettu

Suositus 6: Jatkuvuuden hallinnalle on asetettu tavoitteisiin nähden resurssit

Suositus 7: Jatkuvuuden hallinnan suunnittelu toteutetaan ydin- ja tukitoimintojen yhteistyönä

Suositus 8: Viestinnän ja raportoinnin vastuut ja toimintamalli keskeisimpien sidosryhmien kanssa on määritetty ja organisoitu

Suositus 9: Organisaation johto seuraa jatkuvuuden hallinnan kehittämistä, jatkuvuussuunnittelua sekä toimenpiteiden vaikutuksia ja kustannuksia

Suositus 10: Erityistilanteiden hallinta on organisoitu, ohjeistettu ja huomioitu toimintamalleissa

Toiminnan ohjausta koskevat suositukset:

Suositus 11: Organisaation ja toimintaympäristön vuorovaikutus otetaan toiminnassa huomioon

Suositus 12: Säännöllinen riskienhallintamenettely on käytössä

Suositus 13: Riskienhallinnan tulokset ohjaavat jatkuvuuden hallinnan kehittämistä

Suositus 14: Toiminnan jatkuvuuden hallinnan toimenpiteet tukevat organisaation ydintoiminnan tavoitteita

Suositus 15: Palvelujen jatkuvuuden hallinta toimintaverkostossa on suunniteltu ja sovittu

Suositus 16: Erityistilanteiden hallinnan menettelyt on suunniteltu

Suositus 17: Kriisiviestintämenettelyt on suunniteltu ja harjoiteltu

Suositus 18: Kriittisten toimintojen häiriöiden hallintaohjeet on laadittu, koulutettu ja toiminta harjoiteltu

Henkilöstöä ja henkilöresurssien hallintaa koskevat suositukset:

Suositus 19: Jatkuvuuden hallinnan osaamiselle on asetettu rooli- tai tehtäväkohtaiset vaatimukset, osaamistaso tunnetaan ja osaamista kehitetään

Suositus 20: Organisaatio kannustaa henkilöstöä noudattamaan ja kehittämään hyvää jatkuvuudenhallinnan ja tiedon turvaamisen toimintamallia

Suositus 21: Organisaatiossa on sovittu tapa toimia valvonnassa, turvallisuuspoikkeamissa ja väärinkäytöstilanteissa

Suositus 22: Avainroolit ja -henkilöt on tunnistettu ja varajärjestelyt on suunniteltu

Suositus 23: Henkilöstö ja sen käyttö on suunniteltu ja mitoitettu vähintään ydintoimintojen jatkuvuuden hallinnan edellyttämällä tavalla

Kumppanuuksia koskevat suositukset:

Suositus 24: Organisaation tuotannolle kriittiset kumppanit, alihankkijat ja resurssit on tunnistettu

Suositus 25: Sopimuksissa on vaatimukset toiminnan jatkuvuuden hallinnan toteuttamiselle

Suositus 26: Kriittisen toiminnan jatkuvuuden hallintavelvoite on ulotettu keskeiseen toimittajaverkostoon

Suositus 27: Yhteistoiminta kumppanien kanssa häiriö- ja erityistilanteiden hallitsemiseksi on organisoitu ja vastuutettu

Toiminnan jatkuvuuden hallinnan arviointia koskeva suositus:

Suositus 28: Jatkuvuuden hallinnan toteutumista ja tarkoituksenmukaisuutta seurataan ja arvioidaan

## 2.9 Standardit

Standardeja voidaan käyttää apuna turvallisuuden kehittämistyössä. Standardien huono puoli on, etteivät ne ole vapaasti saatavilla vaan ne on ostettava. Seuraavaksi esitellään muutamia standardeja joista löytyy materiaalia turvallisuuteen liittyen. Standardeista ISO 27000- sarja käsittelee yritysten tietoturvaa laajalti. Jatkuvuudenhallintaan on varattu ISO 27031 mutta sen sisällöstä ei ole vielä virallista näkemystä. ISO 31000 Riskienhallinta standardi taas auttaa organisaatioita kehittämään riskienhallintaansa mutta sitä ei ole tarkoitettu toimimaan sertifiointin perustana. OHSAS 18001 standardi taas keskittyy työturvallisuuteen ja työturvallisuuden johtamiseen.

Ensimmäinen puhtaasti jatkuvuussuunniteluun liittyvä standardi on ISO-organisaation vuonna 2007 julkaisema standardi ISO/PAS 22399:2007, Societal security – Guideline

for incident preparedness and operational continuity management (Karjalainen 2008, teoksessa Mustonen 2010, 23). Kyseessä on englanninkielinen standardi jota ei löydy Suomen standardoimisliitto SFS ry:n sivuilta. British Standard Instituten (BSI) luoma BS 25999-sarja käsittelee liiketoiminnan jatkuvuus-suunnittelun käytäntöjä (Huovila 2012).

ISO 22301 standardi, BS7799 Standardi, NFPA 1600 standardi

Yksi keskeisimmistä tekijöistä onnistuneelle jatkuvuussuunnittelulle on onnistunut ydinprosessien kartoitus ja niihin liittyvien riskien tunnistaminen.

Lähestulkoon kaikissa jatkuvuussuunnitteluun liittyvissä teoksissa ja tutkielmissa joita työtäni varten luin, tuli vahvasti esiin hyvän johtamisen ja jatkuvuussuunnittelun välinen sidos.

Jatkuvuussuunnittelua tehdään yleensä organisaatioissa, joissa on perusasiat kuten visiot, missiot ja strategiat jo kunnossa. Näen kuitenkin tämän mahdollisuutena aloittaa suunnittelutyö pienemmältä osastolta ja saavutettaessa hyviä tuloksia toivon sen rohkaisevan oppilaitoksen johtoa laittamaan asiat kuntoon myös muilta osin.

Tehtävä on haastava, koska jatkuvuussuunnittelu on tässä muodossa melko uusi asia, eikä sitä ole tehty kovin monessa organisaatiossa. Ainoastaan suurimmilla yrityksillä ja valtion poikkeustilojen kannalta merkittävimmillä toimijoilla on tehty pitkäaikaista ja määrätietoista jatkuvuuden hallintaa.

Hyvin toteutetulla jatkuvuuden suunnittelulla on mielestäni suuri merkitys laadukkaan opetuksen järjestämiseksi joka organisaatiomme kannalta toimii myös kilpailuvalttina yhä kiristyvillä koulutusmarkkinoilla.

## 2.10 Jatkuvuussuunnittelu yhteenveto

Jatkuvuussuunnittelumalleissa tyypillistä on että malli sisältää vain suurten linjojen otsikot. Juuri mikään malleista ei tarjoa konkreettisia työkaluja miten työtä kannattaisi organisaatiossa lähteä tekemään. Se vaikeuttaa organisaation työtä lähteä tekemään jatkuvuussuunnittelua, koska organisaatiot joutuvat kehittämään valtaosan työkaluistaan itse. Asian hyvä puoli on se että työkalua varmasti myös ymmärretään ja osataan käyttää jos se on itse laadittu. Työkalutkin saattavat olla hyvin erilaisia eri toimialoilla.

Tässä tehdyssä kehittämistehtävässä toimintoja tarkastellaan opetustoimessa, suuren oppilaitoksen yksittäisen osaston sisäisesti. Työssä ei ole siis hyötyä ylemmän johdon linjauksista, koska sellaisia ei jatkuvuussuunnitteluun liittyen organisaatiossa tiettävästi ole. Ydinprosessin suorittamiseen liittyvien toimintojen varmistaminen omaan toimintaan liittyen on kuitenkin asia jonka tulisi kiinnostaa jokaisen organisaation jokaista osastoa. Kuten Salminen työssään toteaa, jatkuvuussuunnittelu tulee integroida osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää laadunhallintajärjestelmän kautta. En ole tietoinen, onko organisaatiollamme laadunhallintajärjestelmää mutta tässä työssä jatkuvuudenhallintaan liittyvät osastokohtaiset toimet vietiin nimenomaan osaksi osastopäällikön työtä eli oman osaston johtamista.

Läpikäymieni erilaisten jatkuvuussuunnittelumallien pohjalta nostan esiin asioita, joita tässä kehittämistehtävässä organisaatiossa pohdittiin. Tästä on vielä pitkä matka koko organisaation kattavaan jatkuvuuden kokonaisvaltaiseen hallintaan mutta jostain on lähettävä liikkeelle.

- Tunnistetaan toimintaan liittyvät prosessit ja nostetaan esiin oman toiminnan ydinprosessit (ydinprosessien kartoittaminen ja tunnistaminen, prosessikuvaukset)
- Tunnistetaan ydinprosesseihin vaikuttavat riskit (vaikutusanalyysi, riskianalyysi, kilpailija-analyysi, swot-analyysi, Poa)
- Mietitään varautumista löydettyihin riskeihin (riskienhallinta)
- Mietitään korvaavat toiminnat jos jokin riskeistä toteutuu (suurimmat sallitut keskeytysajat, kuvaukset vakaviin keskeytyksiin johtavista tapahtumista)
  - o ihmiset (sijaisuus järjestelyt, osaamisen tunnistaminen ja kuvaaminen omilta opettajilta, ulkoistamisprosessin laatiminen, sopimuskäytännöt)
  - o omaisuus (toimittaja-analyysit, varalaitteet, varatilat)
- Dokumentoidaan edellä mainitut toimet
- Kehitetään ja ylläpidetään alkanutta prosessia
- Mitataan prosessin vaikuttavuutta

Myös seuraavat asiat tulevat huomioida suunnittelussa:

- Tehtävien vastuuttaminen
  - o Organisaatio
  - o Vastuuhenkilön hälyttäminen
  - o Jatkuvuussuunnitelman käynnistäminen ja toimenpiteet



- Suunnitelman ylläpito ja päivitys (testaus)
- Raportointi johdolle
- Koulutus
- Vakuutukset
- Toipumissuunnitelma
- Yhteyshenkilölistat

### 3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena käyttäen kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, joita olivat haastattelut ja kyselyt.

#### 3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen keskeiset vaiheet ovat:

1. tilanteen kartoitus ja lähtökohtien selvittäminen.
2. Toiminnan tai vaikuttamisohjelman ideointi.
3. Toiminnan käynnistäminen ja toteuttaminen.
4. Vaikutusten seuranta ja havaintojen teko.
5. Jälkihoito, eli uusimuotoisen toiminnan mahdollinen juurruttaminen tai korjaaminen.

Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on keskustelu, jossa tuodaan erilaiset väitteiden ja tietojen perustelut tiimin kriittisen tarkastelun kohteeksi. Tutkijan tehtävänä on ohjata keskustelua syöttämällä aiheita; hankkeessa asetettuja tavoitteita ja esitettyjä näkemyksiä sekä toimintaa. Tutkijan tehtävänä on myös välittää tieteellistä tietoa muille projektin jäsenille, jäsentää työskentelyä, esiin tulevia uusia ajatuksia ja ongelmanratkaisumalleja. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on verrattavissa konsultin rooliin: hän auttaa toimijoita tiedostamaan ja ratkaisemaan kehittämisen kohteen ongelmia ja selviytymään ratkaisemattomien ongelmien parissa. Tutkijan rooli on kaksinainen, yhtäältä hän tutkii, toisaalta käyttää saamiaan tietoja suoraan hankkeen hyväksi. (Anttila 1998)

Toimintatutkimus on ryhmien ja yksilöiden omaa systemaattista tutkimusta niistä toimenpiteistä, joilla he muuttavat ja kehittävät kohteena olevaa käytäntöä sekä keinoista, joilla

he itse reagoivat toimenpiteiden vaikutuksiin.” Toimintatutkimus soveltuu menetelmäksi hyvin silloin kun pyritään löytämään ”lääke” tietyssä tilanteessa havaittuun ongelmaan, halutaan tarjota koulutusta työyhteisön sisällä, halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia, kun halutaan parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja tutkijoiden välillä, kun halutaan antaa mahdollisuus subjektiiviselle ja impressionistiselle lähestymistavalle ratkaista ongelma. (Cohen, Manion, Morrison 2000.)

### 3.2 Haastattelut

Haastattelemalla osaston henkilöstöä eli asiantuntijahaastatteluin oli tarkoituksena saada tietoa siitä mitä ongelmia linjan opettajat näkevät toiminnan jatkuvuudessa ja miten sitä olisi heidän mielestään kehitettävä. Haastatteluilla kartoitettiin myös esimiehen käsityksiä toiminnan jatkuvuudesta ja osaston varautumisen tarpeesta.

Kävin haastatteluin saadun materiaalin läpi verraten siitä saatuja ehdotuksia omiin ajatuksiini ennen valittavien menetelmien päättämistä. Materiaalista koostuu koulutuspäällikölle opettajien osaamiskartat, joista koulutuspäällikkö näkee onko poissa olevan opettajan aineelle joku muukin opettaja joka osaisi sitä opettaa ja jos ei ole, löytyykö sellainen verkostosta. Osaamiskartoitusta tullaan hyödyntämään myös tulevissa turvallisuusalan opettajien rekrytoinneissa, eli pystytään tarkemmin määrittelemään minkä osa-alueen osaaja tarvitsisi rekrytoida.

Haastatteluissa ilmeni että nyt kaavailtuja kurssikuvauksia oli eräs osaston opettaja ehdottanut osaston edelliselle esimiehelle jo muutama vuosi aikaisemmin. Kurssikuvauksia oli osaston opettajilta pyydetty, mutta niitä ei ollut yhtä opettajaa lukuun ottamatta toimitettu esimiehelle.

Jatkuvuussuunnittelutyössä kuten kaikessa muussakin on tärkeää että toimintaa johdetaan. Yritysmaailman tämän päivän johtamiskulttuurin trendit eivät ole saapuneet oppilaitosmaailmaan. Olisi kuitenkin tärkeää että mm. henkilöjohtamiseen ja muutosjohtamiseen kiinnitetäisiin riittävää huomiota. Työntekijöiden mielipiteiden riittävä huomioiminen sekä osallistuminen tällaisissa hankkeissa on ensi arvoisen tärkeää. Riittävät perustelut myös asioiden tekemisen tärkeyteen liittyen ovat monesti tarpeellisia johdettaessa asiantuntijaorganisaatiota. Jos työntekijät eivät ole sitoutuneet toimimaan kuten on sovittu,

ei yhteistä toimintakulttuuria ole, eikä sitä pääse myöskään syntymään. Se taas vaikeuttaa sijaisten perehdyttämistä sekä riittävän tiedon keräämistä organisaatiolle. Kyseessä on kuitenkin niin suuri määrä tietoa että sen järjestyksessä pitäminen vaatii yhdenmukaisuutta. Tähän opinnäyteprojektiin liittyen koko työhön liittynyt henkilöstö vastasi ja teki pyydyt osaamiskartat ja kurssikuvaukset vaikkakin oppilaskyselyn tuloksen perusteella näyttää siltä, ettei kurssikuvauksia ole jalkautettu opiskelijoille asti kuten esimies ohjeisti.

### 3.3 Kyselyt

Kyselyitä päätettiin tehdä sekä henkilökunnalle että opiskelijoille. Henkilökunnalle kohdistettu kyselyn tarkoitus oli kerätä tietoa organisaation osaamisesta ja kerätä tietoa organisaation esimiehelle strategista suunnittelua varten. Opiskelijoille suunnatun kyselyn tarkoitus oli kartoittaa näkykö tehdyt toimet opiskelijoille asti.

#### 3.3.1 Henkilökunnan osaamiskartoitus

Kyselyllä haettiin tietoa osaston päällikölle siitä millaista osaamista talossa jo on ja ketkä voivat tarpeen tullen toimia toistensa tuuraajina. Tarkoituksena oli siis kerätä esimiehelle tieto kuka opettajista hallitsee minkäkin osa-alueen opetettavista ammattialueista. Näin ollen opettajan estyessä työtehtävistään on esimiehellä tieto ketkä talon sisällä pystyvät kyseistä opettajaa sijaistamaan.

#### 3.3.2 Oppilaskysely

Oppilaskyselyyn otettiin vastaajia kolmesta ryhmästä. Ensimmäisen vuoden opiskelijat jätettiin pois koska he eivät pysty vastaamaan kaikkiin kysymyksiin lyhyen opiskeluajan takia. Viimeisen vuoden opiskelijat olivat taas lähteneet työssäoppimaan jo vuoden 2013 loppupuolella, eikä heillä ollut enää lähiopetusta jäljellä. Sen takia kysely kohdistettiin toista vuotta opiskeleviin ryhmiin joita oli kolme ryhmää. Ryhmissä on yhteensä 41 kpl opiskelijaa, joista kyselyyn vastasi 30 kpl. Vastausprosentiksi tuli siis 73 %. Turvallisuusalalla oli kyselyn tekohetkellä kaikkiaan opiskelijoita 138 kpl. Huomattavaa ovat ryhmien erot vastauksissa. Eroja siis esiintyy eri opettajien kesken, eikä yhteistä toimintakulttuuria ole päässyt kehittymään.

## 4 Kehittämistehtävän toteuttaminen

Kehittämistehtävän toteuttamiseksi jaettiin ydinprosessissa tarvittavat resurssit sellaisiin joihin voimme osaston sisällä vaikuttaa ja sellaisiin joihin emme voi vaikuttaa. Kehittämistehtävässä oli tarkoituksena saada aikaan muutos organisaatiossa, mutta yksittäisen osaston vaikutusmahdollisuudet oppilaitoksessa ovat melko rajalliset.

Ydinprosessiin eli opettamiseen tarvitaan seuraavia resursseja: tilat (joissa lämmintä ja sähköä), apulaitteet (tietokoneet, videotykit yms.), opetusvälineet (harjoituslaitteet), opetusmateriaali (opettajien omaisuutta), opettaja tai sijainen.

Opetustyö on luonteeltaan asiantuntijatyötä ja tällöin organisaation jatkuvuudenhallinnan kannalta korostuvat avainhenkilöstöön sekä tiedon hallintaan liittyvät järjestelyt.

Tiloihin ei voida osastolla vaikuttaa kovin merkittävästi. Tilojen järjestykseen yms. toki pystytään joissakin rajoissa vaikuttamaan, mutta niiden vaikutus toiminnan jatkuvuuteen on melko olematon. Toki viihtyisillä tiloilla on positiivista vaikutusta työpaikalla viihtymiseen mutta sellaisten miettiminen on järkevää sen jälkeen kun on saatu kuntoon perusprosessien toiminta ja laatu. Yleensä jostain kuitenkin löytyvät tilat ja teoriaopetuksen järjestäminen ”väistötiloissa” ei ole ongelma kunhan tieto sijainnista on sekä opettajalla että opiskelijoilla. Opetuksen järjestämistä ”väistötiloissa” harjoiteltiin osastolla alkusyksystä 2013, kun uusien tilojen remontti viivästyivät viikoilla.

Osaston turvallisuusalan opettajille lähetettiin kysely jossa kartoitettiin kunkin opettajan osaamista tarkoituksena löytää päällekkäinen osaaminen sijaistamista varten.

### 4.1 Prosessien määrittäminen

Organisaatiossa pitäisi määrittellä ydinprosessi ja sen tukiprosessit. Oppilaitoksessa ydinprosessi on opetuksen tuottaminen. Kehittämistehtävän tarkoituksena olikin keskittyä sellaisiin ydinprosessin jatkuvuuteen liittyviin asioihin, joihin voidaan vaikuttaa osaston sisällä.

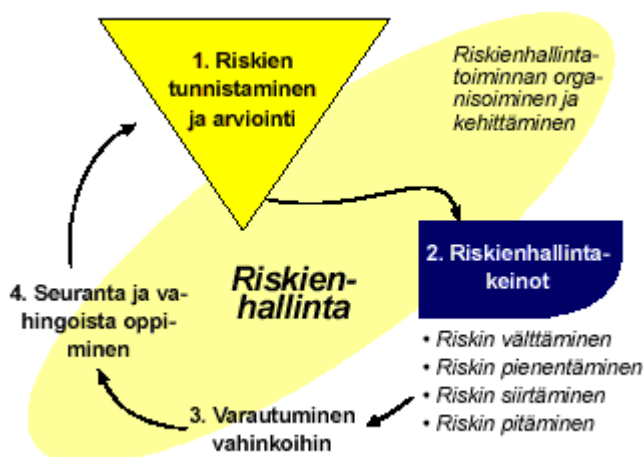
Tukiprosesseja ovat kaikki sellaiset organisaation tai sen yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden tms. tahojen tuottamat prosessit jotka tukevat ydintoiminnan eli ydinprosessin suorittamista. Oppilaitoksen ja osaston ydinprosessiin liittyviä tukiprosesseja ovat

mm. tilahallinto ja tietohallinto sekä taloushallinto. Kehitystehtävässä ei lähdetty kartoittamaan tukiprosesseja tarkemmin, koska osasto ei pysty heidän prosesseihinsa juuri vaikuttamaan, ainakaan tämän kehitystehtävän puitteissa.

Ydinprosessin toimimisen kannalta on tärkeää että myös organisaatiolla on tietoa opettajien tekemisestä. Muuten opettajan korvaaminen jonkin ei-toivotun tapahtuman myötä on erittäin vaikeaa laadun kärsimättä ja ilman kurssisisällön muutoksia. Haastatteluissa tuli ilmi ettei organisaatiolla ole juuri tietoa opettajien tekemisestä. Tärkeimmäksi ja siten ensimmäiseksi tehtäväksi katsottiin tämän tiedon kokoamistyön aloittaminen.

#### 4.2 Riskienhallinta

Riskienhallintaan kuuluvat toimenpiteet vaihtelevat hieman eri riskienhallintamenetelmien malleilla. Tässä esitelty malli on hyvin yksinkertainen mutta se kattaa tärkeimmät vaiheet riskienhallinnassa, jotka ovat: riskien tunnistaminen ja arviointi, riskienhallintakeinojen valitseminen, varautuminen vahinkoihin ja seuranta sekä vahingoista oppiminen. Alla on kuva riskienhallinnan vaiheista.



Kuva . Lähde Pk-rh

Ydinprosessin riskejä kartoitettaessa suurimmat esiin nousseet riskit liittyivät siihen että opettaja estyy opettamasta. Itse tehdyn opetusmateriaalin omistusoikeus kuuluu opettajalle, eikä hän ole velvollinen sitä organisaatiossa jakamaan. Näin ollen opettajan hal-

lussa on myös tieto. Opetussuunnitelmien vetäessä suuria linjoja ja otsikoita, voi organisaatiolta hyvinkin puuttua tieto sen alla olevista pienemmistä otsikoista. Näin ollen kaksi turvallisuushyvää eli ihminen ja tieto voivat hyvinkin olla uhattuina samojen ei-toivottujen asioiden taholta. Maine, tilat sekä omaisuus ovat jätettyinä tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle, vaikka niihin pystytään osastolla vaikuttamaan joiltakin osin. Kehittämistehtävän laajuuden rajaamiseksi päätettiin keskittyä kahteen tärkeimpään turvallisuushyvään eli ihmisiin ja tietoon.

#### 4.3 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen tavoitteena oli selvittää esimiehelle, kenen kannattaisi ensisijaisesti tuurata ketäkin, eli missä kohti meillä on päällekkäistä osaamista jota voidaan hyödyntää tilanteessa jossa varsinainen opettaja on estynyt hoitamasta työtehtäväänsä. Laadin osaamiskartoituslomakkeen ensimmäisen version itse, jonka jälkeen se käytiin (28.10.2013) läpi yhdessä esimiehen kanssa. Sen jälkeen tein siihen tarvittavat muutokset ja toimitin sen esimiehelle, joka laittoi lomakkeen kaikille turvallisuusalan ammattilaisten opettajille.

Lomake lähetettiin opettajille sähköpostitse 31.10.2013. Lomakemalli on työssä liitteenä (LIITE 2). Lomakkeen tulokset eivät tule minulle vaan esimieheni koostaa niistä itselleen listan, jonka avulla hän voi katsoa tuuraamaan pystyvät opettajat. Näin päätettiin siksi, ettei kukaan opettajista saisi suuttumisen aiheita siitä että hänen esimiehelleen vastamaan kyselyn tulokset päätyvät kollegalle tarkasteltaviksi.

Listaa voi käyttää myös hyväksi kurssisuunnittelussa eli tarkastelussa kuka opettaja opettaa mitkäkin kurssit. Laittamalla myös listatut osaajat yhteen ja katsomalla opetettaville aineille painotukset voidaan myös katsoa minkä tyyppistä osaamista tulisi olla seuraavaksi palkattavalla opettajalla. Turvallisuusalan opiskelijamäärän lisääntymisen takia osastolle tarvitaan ainakin yksi täyspäiväinen opettaja lisää. Uuden opettajan palkkaamisella saadaan myös tämän hetkisten opettajien tuntimääriä supistettua jolloin työssä uupumisen riski pienenee kun ei ole jatkuvaa ylityön tekemisen tarvetta.

#### 4.4 Toimintasuunnitelmat

Kurssikohtaiset toimintasuunnitelmat eli kurssikuvaukset jalkautettiin osastolle vuoden 2013 marraskuussa. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on toimia opiskelijoille informaationa alkavasta kurssista ja se pitää sisällään vähintään seuraavat asiat:

1. Opintojakson (tutkinnon osasta) oppimistavoitteet: OPSin osaamisvaatimukset, kurssin sisältö
2. toteutussuunnitelma:
  - Aikataulutus ja järjestys opittaville asioille
  - opintomatkat/vierailukohteet sekä
  - vierailevat luennoitsijat
  - kokeet
3. Oppimisen arviointi (perusteet oppimistavoitteista) eli mitä vaaditaan, että kurssista saa suoritettu merkinnän
4. kurssiin liittyvä oppimateriaaliaineisto
5. tehtäväkuvaukset, harjoitukset

Toimintasuunnitelma pitää esitellä kurssin alussa opiskelijoille ja suunnitelman tulee olla opiskelijoiden saatavilla myöhemminkin joko sähköisenä tai luokan ilmoitustaululle tulostettuna.

Päätavoite toimintasuunnitelmalla on, että opiskelijat tietävät etukäteen mitä heiltä vaaditaan kyseisen kurssin suorittamiseen. Samalla saadaan aineistoa opetussuunnitelman eli OPS:n uudistamistyöhön. Opetussuunnitelman uudistamistyö alkaa vuonna 2014 ja sen tuloksena mm. opintoviikot jäävät historiaan ja ne korvataan osaamispisteillä. Toimintasuunnitelmaa voi opettaja käyttää myös oman opetuksensa kehittämiseen.

Jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta toimintasuunnitelma palvelee organisaatiota, koska näin organisaatiolle ja esimiehelle siirtyy tietoa opettajan opettamien kurssien si-

sällöstä. Näin ollen jos kurssin vetäjä eli opettaja estyy tekemästä työtään kesken kurssin esimerkiksi onnettomuuden tai muun syyn seurauksena, on oppilaitoksessa edes jotakin tietoa siitä mitä kurssilla ollaan oltu tekemässä ja mitkä kurssin tavoitteet ovat eli edes jotain tietoa kurssia jatkavalle henkilölle.

#### 4.5 Päiväkirja

Opettajat kirjaavat opiskeluun liittyvät asiat kuten opiskelijoiden myöhästymiset, opiskelijoiden poissaolot sekä tunneilla opetetut asiat WinhaWiivi nimiseen tietojärjestelmään. WinhaWiivissä edellä mainitut asiat kirjataan kurssikohtaisesti. Päiväkirjan aktiivinen täyttäminen ja ajan tasalla pitäminen on erittäin tärkeä asia jatkuvuuden hallinnassa. Jos osastopäälliköllä on ajantasainen kurssisuunnitelma ja opettaja on aktiivisesti täyttänyt kurssikohtaisia päiväkirjoja, pystytään järjestelmästä löytämään tieto mitä kurssista on vielä opettamatta, jos opettaja estyy äkillisesti hoitamasta työtään eikä asiaa voida häneltä syystä tai toisesta tiedustella.

#### 4.6 Lukuvuosisuunnittelu

Luokkien lukuvuoden suunnittelu on erittäin tärkeä tehtävä. Sitä tehdään joka vuosi osaston yhteisessä kokouksessa yrittäen päästä parempaan tulokseen eli siihen, että opetetavat kurssit olisivat parhaimmassa mahdollisessa järjestyksessä sekä opiskelijoiden että organisaation kannalta. Joidenkin kurssien sisältö ja järjestys sekä laajuus on lainsäädännössä määritelty, joten kyseiset kurssit on pidettävä tietynmuotoisina ja tietyssä järjestyksessä. Tällaisia kursseja on kuitenkin vain muutama.

Vuosisuunnittelun suunnitelmat, joiden mukaan opiskelu tällä hetkellä toteutetaan, ovat liitteissä 3. ja 4. Liite 3. käsittelee peruskoulupohjaisten luokkien suunnitelmaa ja liite 4. ns. ylioppilasluokkien suunnitelmaa.

Lukuvuosisuunnittelun kurssien lähtökohtana pitäisi tietenkin olla sellainen kurssijärjestys, joka tukisi opiskelijoiden opintopolkua ja laajentaisi osaamista mahdollisimman luonnollisella tavalla. Nykyisten luokkamäärien vuoksi ei kuitenkaan ole mahdollista saada kaikille luokille ideaalia lukuvuosisuunnitelmaa vaan kompromisseja joudutaan tekemään niiltä osin, kun laki ei velvoita kursseja tietyssä järjestyksessä pitämään.

Jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta tuntien tulisi jakautua opettajille sekä opiskelijoille tasaisesti pitkin lukuvuotta.



Opettajan jaksamisen kannalta olisi varmaan parasta, ettei samassa jaksossa olisi samaa kurssia kovin monelle ryhmälle.

Opetushallituksen linjauksen mukaisesti ammattiaineet ja koko perustutkinto on pyritty nykyään rakentamaan niin kutsutusti modulaarisiksi, tarkoittaen sitä, että yhden tutkinnon osan kurssit on pyritty mahdollisuuksien mukaan sijoittamaan mieluiten samalle vuodelle joko samoille jaksoille tai peräkkäisiin jaksoihin kuitenkin niin, että koko tutkinnon osa tulisi käytyä saman lukuvuoden aikana. Tällä on haettu muun muassa sitä, että jos oppilas on vuoden väliaikaisella keskeytyksellä esimerkiksi armeijan suorittamisen vuoksi, niin hänen on helppo jatkaa opintoja. Tällainen muoto myös mahdollistaa teoriassa helpommin oppilaitoksen vaihdon opiskelijalle kesken tutkinnon. Meidän linjalamme oppilaitosta vaihtavia opiskelijoita ei kuitenkaan ole edes vuosittain.

Jatkuvuuden kannalta tämä ei ole paras vaihtoehto useastakaan syystä. Ensimmäisenä syynä näen, että jos joku opettajista ”putoaa pelistä pois” yllättäen esimerkiksi kolarin tai muun tällaisen äkillisen syyn vuoksi joka voi kuitenkin tarkoittaa pitkääkin poissaoloa, voi koko opintokokonaisuuden toteuttaminen olla hyvin hankalaa. Toinen syy liittyy opettajien jaksamiseen. Oppilaat ovat monen opettajan mielestä hankalimpia ensimmäisenä vuonna. Modulaarisella toteutuksella kuormitus ensimmäisten jaksojen tunneista ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoille pysyy samojen opettajien harteilla. Heillä saattaa myös olla useita kursseja ensimmäisissä jaksoissa jotta opiskelijoille tulee koko tutkinnon osa pidetyksi.

Tutkinnon osien pirstaloiminen jakaisi kuormitusta opettajille tasaisemmin. Lisäksi se jakaisi opiskeltavat aineet tasaisemmin läpi tutkinnon joka antaisi opiskelijoille paremmin aikaa oppia joka kokonaisuuden asioita. Opiskelijoilta on tullut jonkin verran kritiikkiä siitä, että opiskeltavat aineet tahtovat kasaantua joihinkin vuosiin ja jaksoihin. Esimerkkinä voidaan ottaa turvallisuustekniikan opiskelu jota ei ole peruskoulupohjaisille luokille juuri yhtään mutta toisena vuotena sitä on suuri osa opiskeltavista aineista. (LIITE 3) Modulaarinen rakenne palvelee siis oikeastaan hyvin pientä vähemmistöä, eli oppilaitosten vaihtajia. Käytännön elämässä se ei itse asiassa palvele edes heitä, koska oppilaitoksilla ei ole mitään yhtenäisiä ohjeita tai sopimuksia siitä missä järjestyksessä osat alueet toteutetaan missäkin oppilaitoksessa vaan kaikki ratkaisevat asian omista lähtökohdistaan. Väitän myös että asiakasnäkökulmasta eli opiskelijoiden näkökulmasta suurinta osaa opiskelijoista palvelisi tutkinnon osien sijoittelu tasaisemmin pitkin opintoja.

Tutkinnon eri osien oppiminen moduulipohjaisessa ajattelussa ei tapahdu ”tasaisesti” vaan purskeittain jolloin esimerkiksi ensimmäisen lukuvuoden syksyllä opiskeltu asia ei kertaudu ehkä koko opiskelun aikana enää ollenkaan ja asia on unohtunut jo ennen valmistumista. Unohtamista ei tietenkään ratkaise modulaarisesta ajattelusta luopumiseenkaan mutta itse uskon että ”levitetyllä” mallilla päästään tehokkaampaan oppimiseen. Opiskelijat ehkä oppisivat tehokkaammin soveltamaan muiden kurssien oppeja laajemmalti tutkinnon sisällä ja turvallisuusalan kokonaiskuva selkiytyisi paremmin. Ymmärrys siitä, miten asiat liittyvät toisiinsa ja miten kokonaisturvallisuus syntyy, saattaisi parantua. Lisäksi opiskelijoilla on perinteisesti kivat aineet ja aineet joita he inhoavat. Jos kaikki aineet jakautuisivat tasaisemmin pitkän opiskelua, olisi kuormitus heidän inhoamistaan aineista opiskelijoille tasaisempaa eikä keskeytyksiä ehkä tulisi niin paljoa. Jos rakenne muutettaisiin siten, että eri osa-alueet jaetaan tasaisemmin pitkän kolmea vuotta, se ei tuota nähdäkseni lisää ongelmia kenellekään opiskelijalle kuin korkeintaan yksittäistapauksessa, varsinkin jos järjestys pidetään suurin piirtein samana vuodesta toiseen.

Mielestäni modulaarinen rakenne ei ole optimaalinen myöskään opiskelijoiden näkökulmasta vaan suunnittelussa tulisi mielestäni huomioida opiskelijoiden työllistyminen turvallisuusalalle nykyistä kokonaisvaltaisemmin. Turvallisuusalan perustutkintohan on siinä erikoinen perustutkinto, ettei se pätevöitä johonkin tiettyyn ammattiin vaan se antaa eväitä työllistyä erilaisiin turvallisuusalan työtehtäviin kuten vartija, järjestyksenvalvoja, virastomestari sekä turvasuojaaja. Se antaa toki myös eväitä esimerkiksi turvatarkastajan ammattiin, vaikkakin turvatarkastajan pätevyksiä ei tutkinnosta välttämättä saa. Opetushallitus on kuitenkin asian näin linjannut ja sen linjauksen mukaan oppilaitoksen on toimittava, joten modulaarinen rakenne on se, jonka mukaan uusi opetussuunnitelma tullaan laatimaan.

Toisen asteen koulutuksen rahoitusmallia ollaan muuttamassa joka selvisi äskettäin. Rahoitusmalli muuttuu niin että tutkintojen osien suorittamisesta maksetaan oppilaitoksille. Tulevaisuuden näkymä siis ilman muuta on se, että modulaarinen rakenne tulee lisääntymään vastoin omia näkemyksiäni.

#### 4.7 Työvuorosuunnittelu

Ammatillisten aineiden päätoimisen tuntiopettajan ja lehtorin opetusvelvollisuus on 24,5 tuntia viikossa. Sen päälle tulevat tunnit ovat ylitöitä. Opettajien työssä jaksamisen kan-

nalta olisi suotavaa etteivät tunnit olisi kovinkaan paljoa yli perustuntien, ainakaan monena vuonna peräkkäin. Jos kaikilla osaston omilla opettajilla on tunteja paljon yli perustuntien, ei sijaistaminen oman osaston sisällä onnistu vaan tarvitaan organisaation ulkopuolisia verkostoja. Tuntimäärät ovat työnantajan ja työntekijän välinen asia ja työssä jaksaminen on hyvin henkilökohtainen asia, jossa voi olla suuriakin eroja eri yksilöillä. Sen takia tässä kehittämistehtävässä ei tarkastella työtuntimääriä sen tarkemmin, vaan tyydytään toteamaan että hyvin toimivassa organisaation ydinprosessin pitäisi pyöriä perusoloissa ilman että työntekijöille kertyy merkittävästi ylityötunteja.

#### 4.8 Asiantuntijaverkoston luominen

Opettajilla on jo olemassa melko hyvät verkostot turvallisuusalan ammattilaisiin ja yrityksiin. Ongelmana tällä hetkellä on, ettei koulu voi ostaa opetusta yritykseltä ja että henkilöille ei pysty etukäteen kertomaan tarkkaa maksettavaa summaa. Tämä johtuu virkaehtosopimuksessa mainituista palkanmaksun perusteista. Monissa aikuisoppilaitoksissa on olemassa toimiva käytäntö jossa luennoimaan tulevalle henkilölle maksetaan ennalta sovittu tuntikorvaus. Kyseinen käytäntö toimii näissä paikoissa hyvin.

Asiantuntijaverkosto on olemassa mutta ongelmaksi tulee linjanveto heille maksettavista palkkioista. Palkanmaksun peruste tuuraaville opettajille on seuraava:

Virkaehtosopimuksesta katsotaan tutkinnon mukainen peruspalkka joka sitten jaetaan viran mukaisen tuntimäärän mukaan. Viikoittainen virkavelvollisuuden mukainen tuntimäärä on 24,5 tuntia, eli kuukaudessa 98 h. Taulukon mukainen kuukausipalkka jaetaan 98 tunnilla jotta saadaan laskennallinen tuntipalkka. Mitään ikälisiä tai muita lisiä ei palkkaan lasketa. Tuntipalkka riippuu siitä minkä koulutusasteen tutkinto sijaisella on, palkan ollessa 24,94 – 31,41 € välillä. Tuntipalkka sinällään ei periaatteessa ole kovin huono. Kuitenkin tuuraajaa saatetaan tarvita yhtäkkiä ja tarveaika voi olla esimerkiksi vain 4 tuntia. Palkaksi siis tulee neljän tunnin sijaistuksella noin 100 - 120 € miinus verot.

Tämän hetkisen linjauksen mukaan ei myöskään voida ostaa sijaistavaa opettajaa mistään yrityksestä vaan opettajan täytyy tulla koulun palkkalistoille. Tällaisten syiden johdosta asiantuntijaverkoston käyttö on tällä hetkellä melko hankalaa, koska ammatti-ihmisiä ei yksinkertaisesti saa paikalle maksettavissa olevalla rahalla. Turvallisuusalan erityisenä haasteena on myös se, että alan korkea-asteen koulutukset ovat melko nuoria. Tämän takia alalla on paljon pitkään työskennelleitä ammattilaisia, joilta puuttuu muodollinen pätevyys kuten korkeakoulututkinto.

Käytäntö olisi helppo muuttaa hallinnollisella päätöksellä jossa päätettäisiin riittävä tuntikorvaus joka sijaiselle voidaan maksaa koulutustasosta, työkokemuksesta yms. riippumatta. Tällöin opettajan tai esimiehen joka sijaisen tilaisi, vastuulle jäisi huolehtia siitä, että riittävän ammattitaitoinen ihminen saapuu paikalle. Tähänkin tarkoitukseen voitaisiin soveltaa osaamiskartoituksen lomaketta ja asiantuntijaverkoston henkilöille voisi sen sähköisesti lähettää ja pyytää täyttämään sen jolloin voisimme oppilaitoksessa pitää kirjaa eri aineiden mahdollisista sijaisista.

Tällä hetkellä tilanne on kuitenkin se että sijaisten palkkaukseen vaikuttaa oppilaitoksen vuosibudjetti, jossa palkkarahat ovat tiukasti sidottu eikä palvelujen ostoon varattua rahaa saada lisättyä. Näin ollen oppilaitoksen tulisi löytää riittävän suuri joukko turvallisuusalan osaajia, jotka voivat sijaistaa useammassa aineessa ja joiden päätyö on sellainen että heillä on mahdollisuus irroittautua sieltä melko lyhyellä varoitusajalla. Tällöin sijaisille voisi löytyä riittävä määrä tunteja jolloin heillä olisi selvä intressi jatkaa yhteistyötä oppilaitoksen kanssa.

## 5 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävän tulokset eivät ole kaikilta osin vielä mitattavissa, vaan tulosten mittaaminen tulee kestämään vuosia. Implementointi myös osaltaan epäonnistui, koska osastomme ei voi ohittaa strategisia linjauksia. Ulkopuolisista koostuva sijaisverkoston luonti epäonnistui johtuen eriävistä kannasta sijaistamisesta maksettaviin korvauksiin liittyen. Johtopäätöksenä kehittämistehtävässä on että parempaan suuntaan olemme menossa mutta kuten eräs turvallisuusasiantuntija aikanaan totesi organisaatiostaan: ”suuret laivat kääntyvät hitaasti”.

### 5.1 Mittarit

Kehitystehtävän mittaaminen suoritettiin kysymällä asiaa niin organisaation edustajalta kuin opiskelijoilta. Kehitystehtävän tulokset ovat osaltaan sellaisia että ne näkyvät vain osaston esimiehen työssä.

Kehitystehtävän ensimmäisenä mittarina on esimiehen kommentit tehdyistä toimenpiteistä. Esimies koki tehdyt toimet hyödyllisinä siltä osin kuin ne pystyttiin implementoimaan. Hänen mielestään hänen työnsä sopivan sijaisen etsimisessä organisaation sisältä helpottui ja oli yhtä mieltä siitä että osaamiskartoitusta voitaisiin käyttää myös rekrytoinnin apuna sekä sijaisverkostossa. Esimies oli hieman yllättynyt opiskelijakyselyn

tuloksien osalta siitä, että kovin moni opiskelija oli sitä mieltä, ettei kurssikuvauksia oltu käyty jakson kolme alussa läpi kaikkien opettajien toimesta.

Toisena mittarina toimii oppilaskysely jonka tavoitteena oli kartoittaa tehtyjen muutoksien näkyvyys opiskelijoille. Tältä osin tulokset ovat ristiriitaisia eikä selvää tulosta asioiden parantumisesta ole. Tämän mittarin muuttuminen positiiviseen suuntaan saattaa ottaa aikaa huomattavasti enemmän kuin nyt oli implementoinnin ja mittauksen välillä. Tuloksen epäselvyyteen saattaa myös vaikuttaa se, ettemme pystyneet implementoimaan sijaiverkostoon liittyneitä osia kehitystyöstä.

## 5.2 Toimenpiteiden tulokset ja tulosten tulkinnat

Tulosten osalta on selvää että toiminnan jatkuvuuteen olisi syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tavoitetilaa pääsemiseksi esitetyillä toimilla voidaan myös todeta toiminnan varmuuden parantuneen. Tulokset ovat positiiviseen suuntaan vaikkakaan kaikessa ei päästy implementointiin saakka. Kehittämistehtävän tulokset eivät välttämättä ole kaikilta osin täysin mitattavissa opinnäytetyön tekemisen aikana, mutta tulosten perusteella olemme menossa oikeaan suuntaan. Näin ollen prosessi jatkuvuuden hallitsemiseksi on aloitettu. Tulevaisuus näyttää aloitetaanko järjestelmällisempi työ tiedon keräämiseksi organisaatioon jatkuvuuden hallitsemiseksi. Suurin työ on alussa mutta aikajoin on syytä tarkastella toimintaa ja päivittää toimintaan liittyvät dokumentit.

## 5.3 Osaamiskartta

Osaamiskartta saatiin työstettyä esimiehelle ja kaikki opettajat täyttivät sen omalta osaltaan. Excel muotoon tehtynä työkaluna se ei avaa kovinkaan paljoa opettajan osaamista kursseihin liittyen. Uskon kuitenkin että opettajilla pääosin on itsekritiikkiä riittävästi siihen että jos he katsovat voivansa sijaistaa toista opettajaa joissain aineissa, heiltä oikeasti löytyy siihen vaadittava ammattitaito. Palautteilla tätä toki voitaisiin seurata mutta palautteen kerääminen aiheuttaa lisää työtä eikä se lyhyissä sijaistamisissa välttämättä hyödytä riittävästi vaivaan nähden. Toki jos osaamiskarttaan halutaan liittää esim. kaikkien opettajien kohdalta tarkennus esimiehen omaan käyttöön, mistä ko. kurssiin liittyvä osaaminen on opettajalla hankittu, on se täysin mahdollista. Esimerkiksi maininta kurssiin liittyvästä alan työtehtävästä, tutkinnosta tms.

Osaamiskartan osalta todettiin että kyselylomaketta on syytä muokata tai ohjeistamaan paremmin kyselyn yhteydessä tai molempia. Koulutuspäällikön mukaan vastauksista näkyi selvästi etteivät opettajat kokeneet kyselyä tärkeäksi ja näin ollen vastaukset eivät olleet kattavia. Ehkä olisi hyvä idea käsitellä tällainen kysely osastopalaverissa ja muokata kyselyä opettajien kommenttien mukaan? Tällöin he pääsisivät itse osallistumaan kyselyyn ja ehkä sitoutuisivat paremmin sen täyttämiseen.

#### 5.4 Kurssikuvaukset

Kurssikuvauksen tekivät kaikki opettajat kaikista kursseistaan jotka alkoivat jaksossa 3. Opettajat eivät kuitenkaan tehneet kuvauksia kursseista jotka olivat jo alkaneet edellisessä jaksossa. Tämä voi vääristää opiskelijoiden vastauksia kurssikuvausten esittelyyn liittyen. Huomattavaa oli kurssikuvausten muodon erilaisuus opettajien kesken. Jälkeenpäin onkin helppo todeta että kurssikuvauksesta olisi pitänyt tehdä määrämuotoinen malli ensin yhdessä. Nyt opettajille oli vain lueteltu asiat joita kurssikuvauksen tulisi sisältää. Jatkossa olisikin suotavaa luoda kurssikuvauksen määrämuotoinen malli yhdessä opettajien kanssa ja sitten täyttää se kaikkien kurssien osalta ja arkistoida vaikka sähköisesti verkkokovalevyllä. Sähköisessä muodossa se olisi yksinkertainen päivittää ja verkkokovalevytä se olisi kaikkien opettajien luettavissa. Tämä helpottaisi kollegan sijaistamiseen liittyvissä tilanteissa, kun olisi helppo katsoa mitä asioita kurssiin liittyy.

#### 5.5 Oppilaskyselyn tulokset

Mitataksemme muutosten vaikutusta asiakkaiden kokemuksiin, järjestimme kyselyn opiskelijoille. Otokseen otimme vain toisen vuoden opiskelijat turvallisuusalan perustutkinnossa. Ensimmäisen vuoden opiskelijoille ei järjestetty kyselyä, koska heillä ei ole vertailukohtaa vuoden takaiseen tilanteeseen. Kolmannen vuoden opiskelijat taas ovat lähteneet työssäoppimisjaksolle, joten he eivät olleet enää koululla eivätkä näin ollen ole tietoisia tehdyistä muutoksista.

Ryhmien vastauksissa oli joidenkin kysymysten kohdalla melko suuria eroja, jonka perusteella voidaan sanoa, ettei toimintamme kaikilta osin ole tasalaatuista.

Oppilaskyselyssä (LIITE 5?) kysyttiin seuraavia asioita joihin vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei tai en tiedä:

1. Onko jonkin kurssin opettaja ollut estynyt pitämästä oman kurssin tuntejaan?

Tällä kysymyksellä kartoitettiin onko opiskelijoiden kursseista tullut ns. poikkeus-tilanteita että kurssin opettaja on jostain syystä estynyt pitämästä tuntejaan.

2. Onko poissa olevalle opettajalle saatu sijainen?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, onko tunnit kuitenkin saatu pidentyksi eli ettei niitä ole jouduttu kokonaan perumaan.

3. Onko sijainen jatkanut samasta asiasta kuin kurssin varsinainen opettaja?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa onko organisaatiollamme ollut tieto mihin kurssilla on jääty ja onko tämä tieto saatu sijaistavalle henkilölle niin että hän on voinut jatkaa kurssia siitä mihin se on varsinaisen opettajan toimesta jäänyt.

4. Onko sijainen hallinnut opetettavan aineen yhtä hyvin kuin kurssin varsinainen opettaja?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada opiskelijoiden arvio sijaisten ammattitaidosta eli kartoittaa sitä, onnistuuko organisaatio hankkimaan tilalle aiheen hallitsevan sijaisen.

5. Onko sijaisjärjestelyissä tapahtunut mielestäsi muutoksia viimeisen vuoden aikana?

Tämän kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa, näkyvätkö tehdyt muutokset vielä asiakkaille.

6. Saatteko aina tiedon opettajalta miten hänen kurssinsa tulee suorittaa? (läsnäolo, tehtävät, koe yms.)

Tämä kysymys liittyy kurssikuvauksiin eli saavatko opiskelijat tiedon miten kurssi suoritetaan eli onko ryhmätehtäviä, kokeita, harjoitustöitä jne.

7. Esiteltiinkö teille jakson 3. alussa kurssikuvaukset opetettavista kursseista?

Tämä kysymys liittyy muutokseen joka tehtiin eli esimiehemme vaati kurssikuvaukset jakson kolme kursseista opettajilta ja myös vaati niiden esittelyä opiskelijoille.

8. Onko kurssikuvauksesta mielestäsi hyötyä kurssin suorittamiseen liittyen?

Tämän kysymyksen tarkoitus on kartoittaa asiakkaiden eli opiskelijoiden mielipiteitä siitä kokevatko he kurssikuvaukset hyödyllisiksi omasta näkökulmastaan.

9. Onko toiminnan jatkuvuus mielestäsi hyvin hoidettu oppilaitoksessa? (Toiminnan jatkuvuudella tarkoitetaan, ettei toimintaan tule katkoksia ja että laatu pysyy tasaisena)

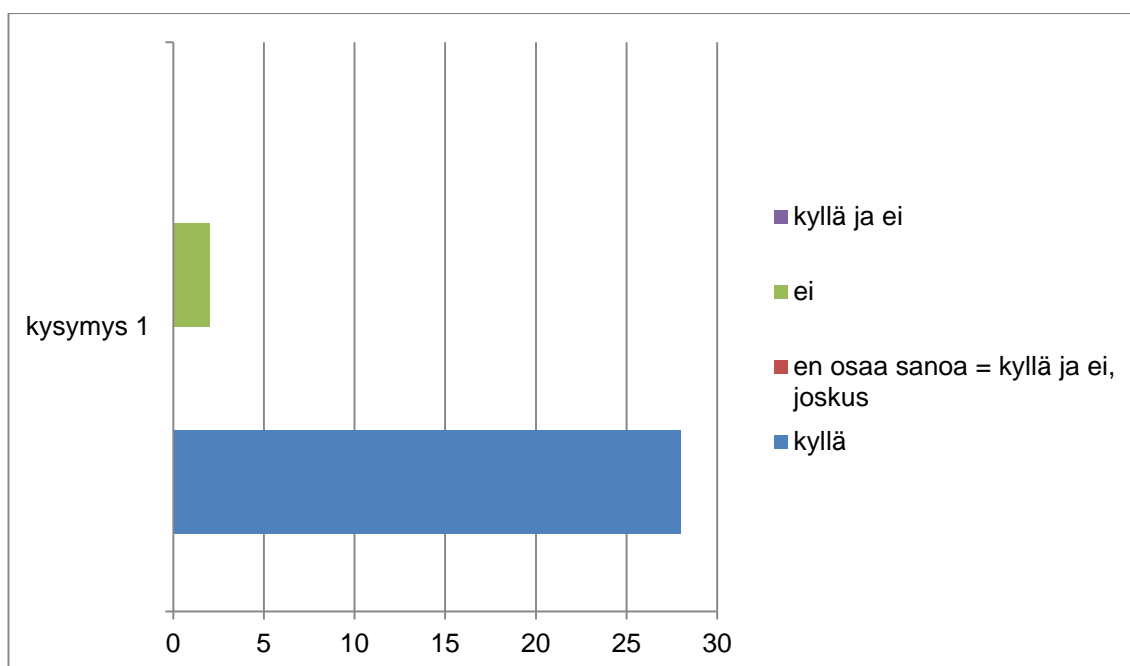
Tämän kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa opiskelijoidemme tuntemuksia siitä miten jatkuvuuden hallinta on meillä hoidossa eli miten se välittyy asiakkaille.

Lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä joihin vastaaja pystyi omin sanoin kertomaan jos hänellä oli asiaan jotain lisättävää. Kysymykset olivat:

Millaisia muutoksia sijaisjärjestelyissä on mielestäsi tapahtunut?

Onko sinulla jotain muuta mitä haluaisit sanoa kurssien esittelyihin, järjestelyihin, sijaisiin tai jatkuvuuteen liittyen?

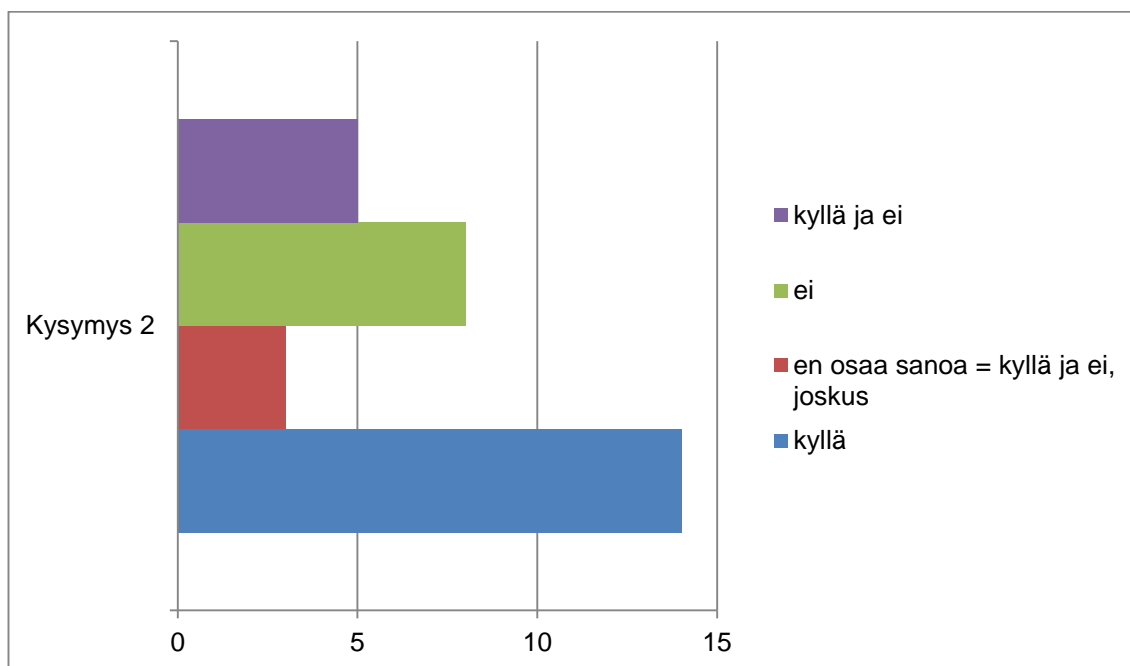
Koonti vastauksista on liitteenä (LIITE 6). Tulosten perusteella voitaneen sanoa, etteivät tehdyt toimenpiteet vielä juurikaan näy asiakkaiden eli opiskelijoiden arjessa. Tuloksien perusteella myös jalkauttamista on jatkettava, koska kurssikuvauksia ei tehokkaasti käytetä opiskelijoiden tiedottamiseksi.



Taulukko 1. Kysymys 1. Onko jonkin kurssin opettaja ollut estynyt pitämästä oman kurssin tuntejaan? vastaukset

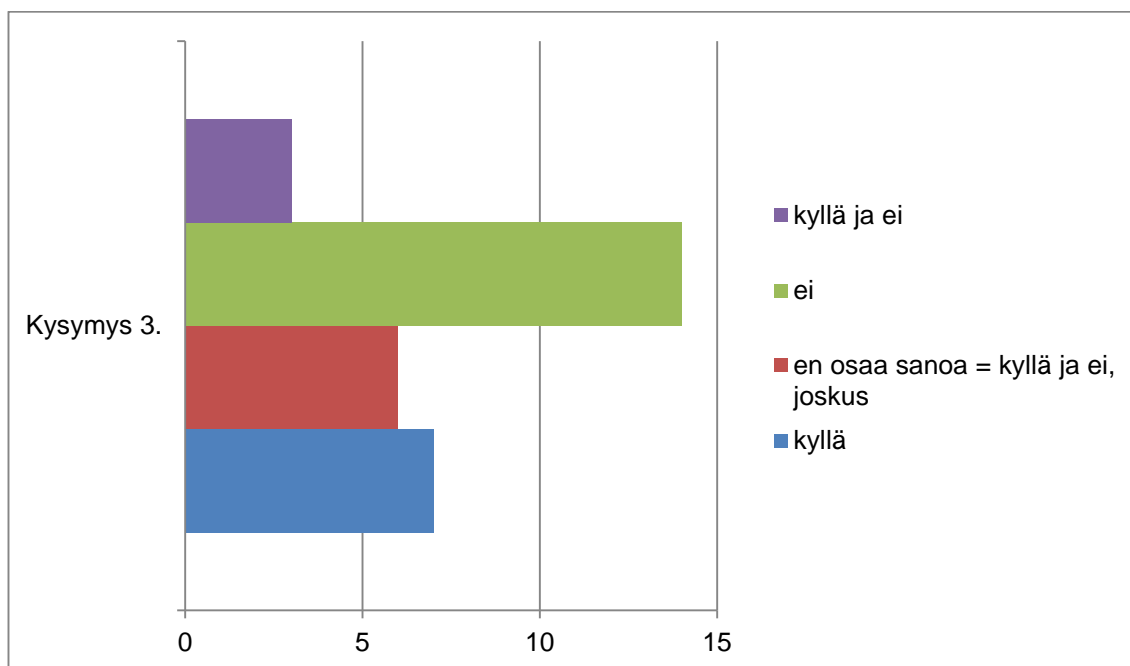
Ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin sitä onko kaikilla kyselyyn osallistuneilla ryhmillä ollut tilanteita jolloin opettaja on ollut pois ja estynyt jostain syystä pitämästä omia oppituntejaan. Opiskelijoista kaksikymmentäkahdeksan vastasi kysymykseen kyllä ja kaksi ei. Henkilöt, jotka vastasivat kysymykseen ei ovat kahdesta eri ryhmästä, jolloin voidaan melko suurella todennäköisyydellä sanoa, että kaikilla ryhmillä on ollut tilanteita jolloin kurssin oma opettaja ei ole tunteja pitänyt.





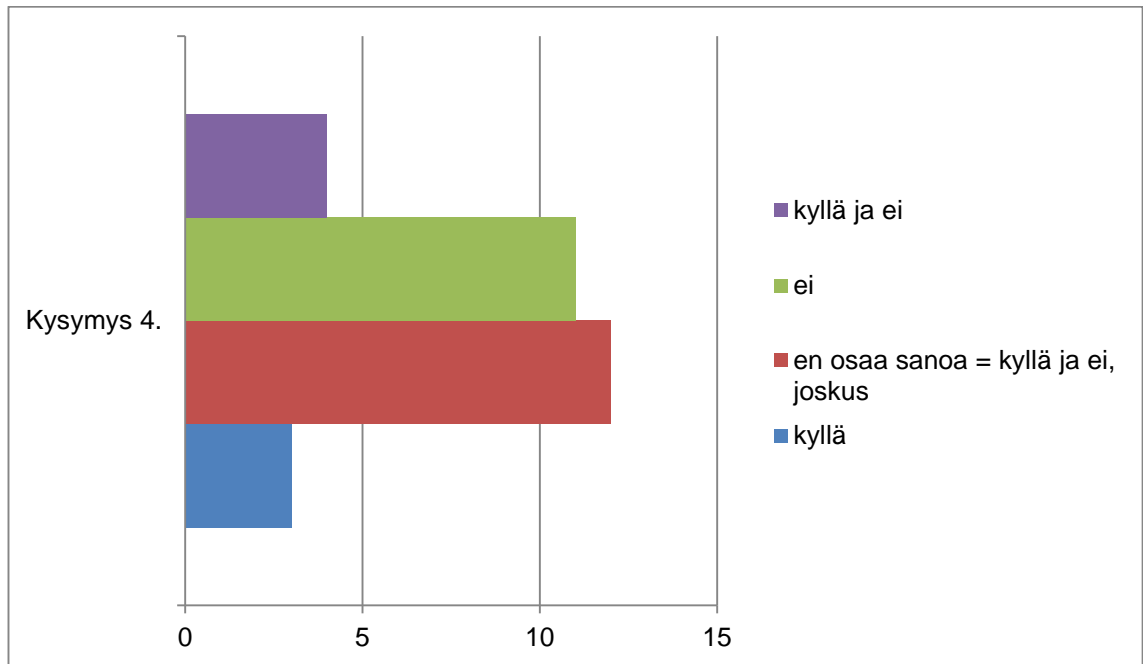
Kaavio 2. Kysymyksen 2. Onko poissa olevalle opettajalle saatu sijainen? vastaukset

Kysymyksellä kaksi kartoitettiin sitä onko tällaisissa poissaolo tapauksissa varsinaiselle opettajalle saatu sijainen vai onko oppitunnit jouduttu kokonaan peruuttamaan. Meidän oppilaitoksessamme yksi opetusviikko sisältää lähiopetusta 30 oppituntia. Meidän linjalamme oppitunnit ovat yleensä ammattiaineiden osalta neljän oppitunnin osissa. Lukuvuosi taas jakautuu viiteen jaksoon jotka kestävät noin kahdeksan viikkoa jakso. Jos opettaja joutuu olemaan viikkoja pois, eikä hänelle löydy pätevää sijaista, on suuri riski, etteivät opiskelijat saa mahdollisuutta oppia kyseisestä kurssista opetussuunnitelman mukaisia asioita. Vastaajista neljätoista vastasi kyllä, kolme ei osannut sanoa, kahdeksan vastasi ei ja viisi vastasi kyllä ja ei. Vastausten perusteella voidaan siis sanoa että sijaisen hankkiminen onnistuu välillä ja välillä taas tunnit joudutaan perumaan.



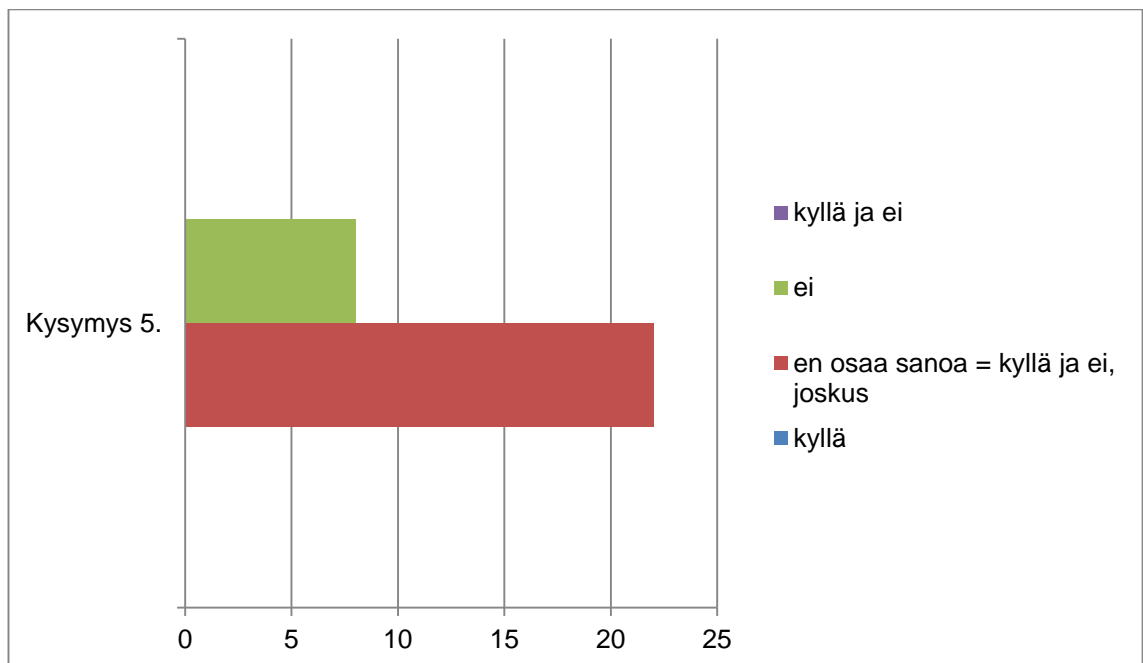
Kaavio 3. Kysymyksen 3. Onko sijainen jatkanut samasta asiasta kuin kurssin varsinainen opettaja? vastaukset

Kysymyksellä kolme kartoitettiin sitä onko sijainen jatkanut kurssin asioiden käsittelyä siitä mihin kurssin varsinainen opettaja jäi. Jotta tällainen asia onnistuisi, pitäisi organisaatiolla olla riittävästi tietoa kurssin sisällöstä ja taas toisaalta sijaisen tulisi olla opetettavaan aiheeseen riittävästi perehtynyt. OAJ:n kannan mukaan opettajan tekemä opetusmateriaali on lähtökohtaisesti opettajan eikä oppilaitoksen omaisuutta ja näin ollen oppilaitoksella ei ole antaa sijaiselle samaa materiaalia mitä varsinainen opettaja käyttää. Jos sijainen kuitenkin hallitsee opetettavan aiheen hyvin ja kurssin sisällöstä on riittävän tarkka kuvaus, hän pystyy viemään opetusta tarkoitettulla tavalla eteenpäin. Vastauksista seitsemän vastasi kyllä, kuusi ei osannut sanoa, neljätoista vastasi ei ja kolme vastasi kyllä ja ei. Vastauksista on nähtävissä, ettei sijainen usein ole jatkanut samasta asiasta kuin kurssin varsinainen opettaja.



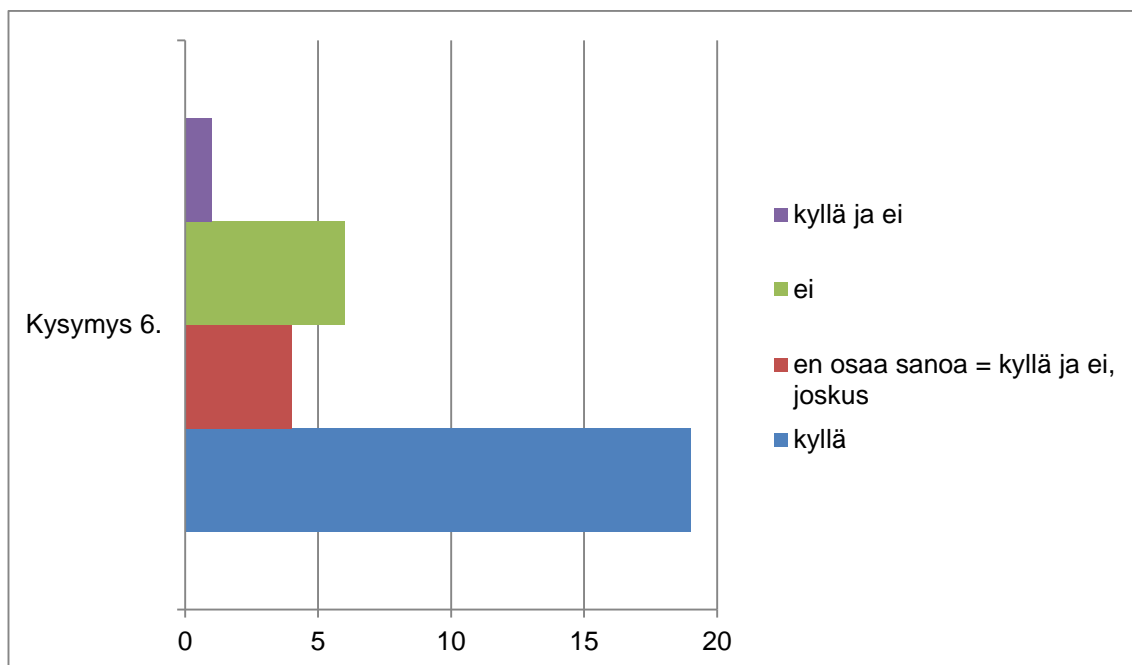
Kaavio 4. Kysymyksen 4. Onko sijainen hallinnut opetettavan aineen yhtä hyvin kuin kurssin varsinainen opettaja? vastaukset

Kysymyksen numero neljä vastauksista on nähtävissä, etteivät vastaajat ole kyenneet arvioimaan opettajien ja sijaisten aiheen tuntemusta. Vastaajista kolme vastasi kyllä, kaksitoista vastasi en osaa sanoa, yksitoista vastasi ei ja neljä vastasi kyllä ja ei.



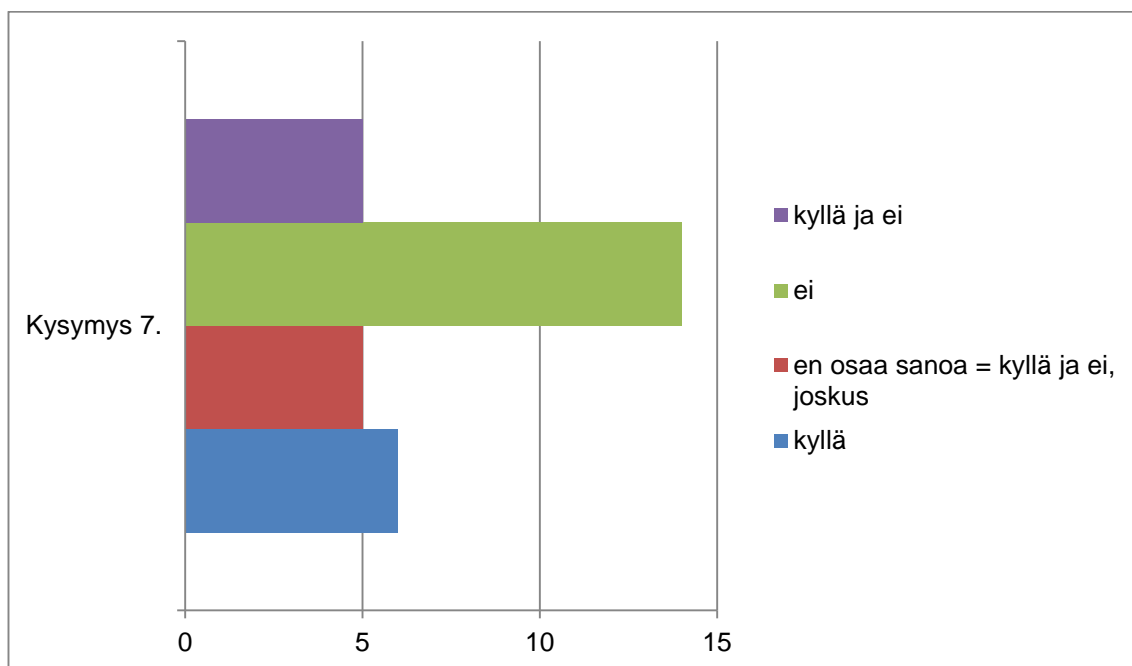
Kaavio 5. Kysymyksen 5. Onko sijaisjärjestelyissä tapahtunut mielestäsi muutoksia viimeisen vuoden aikana? vastaukset

Kysymyksellä viisi kartoitettiin onko jo nähtävissä muutosta tehdyillä toimilla. Vastaajista kaksikymmentäkaksi ei osannut sanoa ja kahdeksan mielestä ei. Vastausten perusteella voidaan siis sanoa, etteivät tämän työn perusteella tehdyt toimet näy ainakaan vielä selvästi opiskelijoille eli asiakkaille asti.



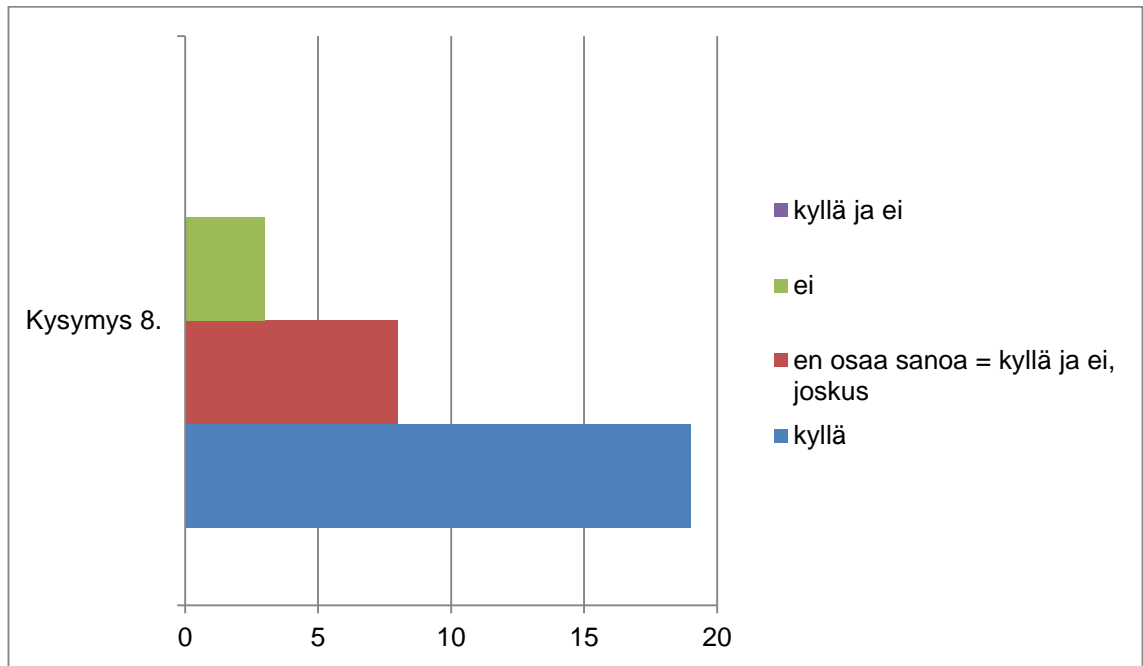
Kaavio 6. Kysymyksen 6. Saatteko aina tiedon opettajalta miten hänen kurssinsa tulee suorittaa? vastaukset

Kysymyksen kuusi tavoitteena oli kartoittaa kuinka selvästi opiskelijat tietävät miten heidän tulee suorittaa kurssinsa, eli antavatko opettajat riittävän selvästi tiedon kurssiensa suorittamistavoista (läsnäolo, tehtävät, kokeet yms.) Vastaajista yhdeksäntoista vastasi kyllä, neljä ei osannut sanoa, kuusi vastasi ei ja yksi vastasi kyllä ja ei. Vastausten perusteella on mielestäni selvää että opiskelijat saavat opettajilta riittävästi tietoa kuinka heidän kurssinsa suoritetaan. Tämä kysymys liittyi osaltaan kysymykseen seitsemän, jolla kartoitettiin kurssikuvausten käyttöönottoa. Osaston esimies kehoitti opettajia tekemään kurseistaan kurssikuvaukset ja esittelemään ne jakson kolme alussa kaikista siinä jaksossa alkavista kurseista opiskelijoille. Kurssikuvauksessa tuli olla mm. kurssin suoritustapa, mitä asioita kurssilla käsitellään, liittyykö kurssiin jotain oheiskirjallisuutta jne.



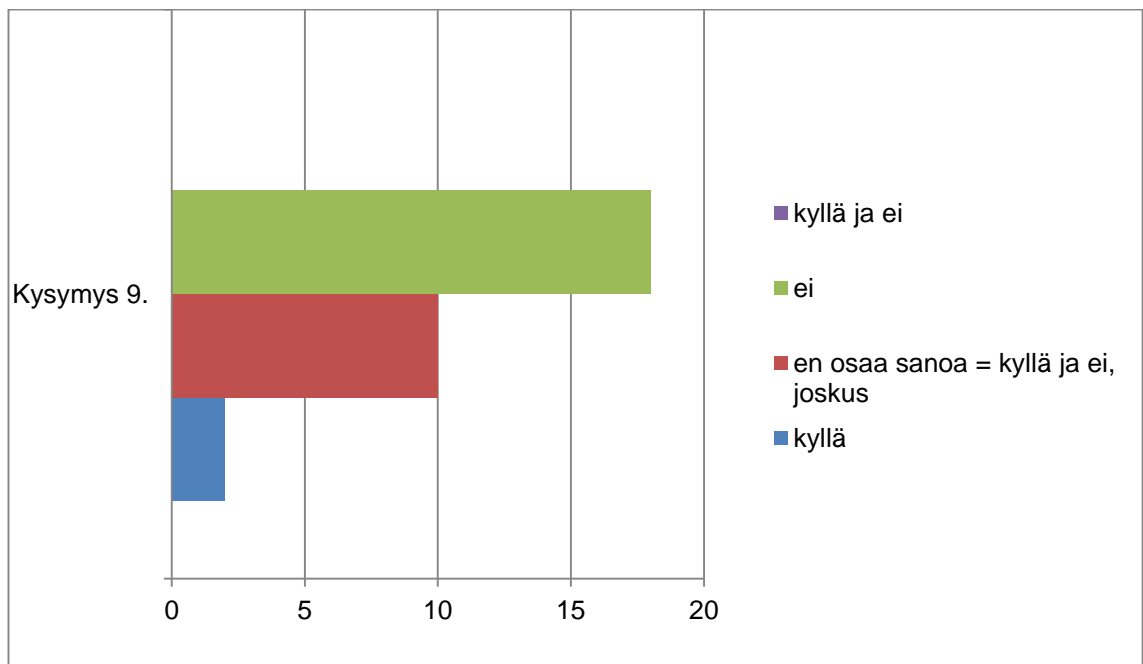
Kaavio 7. Kysymyksen 7. Esiteltiinkö teille jakson 3. alussa kurssikuvaukset opettavista kursseista? vastaukset

Kysymyksen seitsemän tarkoituksena oli saada vastauksia miten opettajat ovat toteuttaneet osaston esimiehen määräystä esitellä kurssikuvauksen opiskelijoille. Vastaajista kuusi vastasi kyllä, viisi vastasi en osaa sanoa, neljätoista vastasi ei ja viisi vastasi kyllä ja ei. Vastausten perusteella siis osa opettajista esitteli kurssikuvauksen ja osa ei. Osa opiskelijoista ei tiennyt onko esitelty eli he ovat olleet pois tai keskittyneinä muuhun kuin opetukseen



Kaavio 8. Kysymyksen 8. Onko kurssikuvauksesta mielestäsi hyötyä kurssin suorittamiseen liittyen? vastaukset

Kysymyksellä kahdeksan haettiin vastausta opiskelijoilta miten he kokevat kurssikuvaukset eli onko kurssikuvauksista hyötyä heidän mielestään kuten opettajat ja esimies olivat ajatelleet. Vastaajista yhdeksätoista vastasi kyllä, kahdeksan vastasi ettei osaa sanoa ja vain kolme vastasi ei. Vastausten perusteella siis kurssikuvaus koettiin opiskelijoiden mielestä valtaosin heille hyödylliseksi tai mahdollisesti hyödylliseksi.



Kaavio 9. Kysymyksen 9. Onko toiminnan jatkuvuus mielestäsi hyvin hoidettu oppilaitoksessa? vastaukset

Kysymyksellä yhdeksän haettiin vastausta miten opiskelijat kokevat toiminnan jatkuvuuden oppilaitoksessa. Vastaajista kaksi vastasi kyllä, kymmenen vastasi ei osaa sanoa ja kahdeksantoista vastasi ei. Vastausten perusteella voidaan siis päätellä, että opiskelijoista valtaosa (lähes 66 %) kokee ettemme kykene vielä takaamaan toimitamme jatkuvuutta eli että oppitunnit pidettäisiin ja että sijaiset pystyisivät jatkamaan siitä mihin kurssin varsinainen opettaja on jäänyt kun taas kolmannes vastaajista ei osannut ottaa asiaan kantaa.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 6.1 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli menetelmän tai mittauksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

Validiteetin kohdalla kehoitetaan miettimään seuraavia asioita:

- Mittaako mittari sitä mitä väitän sen mittaavan?
- Analysoiko menetelmä sitä mitä väitän sen analysoivan?
- Mittaako tulos sitä mitä väitän sen mittaavan? (Koskenoja 2012.)

Jyväskylän yliopiston Validiteetti ja reliabiliteetti luennon kalvoissa taas todetaan validiteetin olevan hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat ja että validiteetin arvioinnissa tulisi kohdistaa yleensä huomio kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Hiltunen 2009.) Pohdittuani näiden kysymysten vastaavuutta tutkimukseeni minun täytyy todeta tutkimukseni olevan mielestäni validiteetiltaan hyvä.

Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli sitä että tutkimus olisi toistettavissa samanlaisena saaden samat tulokset. Uskon tutkimukseni reliabiliteetin olevan myös hyvä koska tutkimus olisi toistettavissa varmasti samansuuntaisin tuloksin.

Verifiointilla taas tarkoitetaan tutkimuksen todentamista. Pia Koskenojan luentomateriaalissa syksyltä 2012 todetaan ”mitä paremmin verifioitu päättelyketju, sitä vastaansanomattomampi tutkimus” (Koskenoja 2012). Mielestäni tehty työ ja sen tulokset ovat luotettavia.

## 6.2 Aikataulu

Työn aikataulu toteutettiin seuraavasti:

- haastattelut ja nykytilanteen kartoitus toukokuu 2013
- ryhmäkeskustelu sekä uusitun mallin käyttöönotto marraskuu 2013
- tulosten mittaaminen helmikuu 2014
- raportin luovutus kesäkuu 2014

## 6.3 Johtopäätökset

Kari Ilorannan mainitsema alhaalta ylöspäin malli on ainakin teoriassa hyvin ylevä malli ja sillä tavalla voidaan varmasti nostaa tärkeitä kehityskohteita esille. Jatkuvuuden hallinnassa sen on kuitenkin hyvin vaikea toimia koska johdon pitäisi ensin tehdä strategiset linjanvedot jatkuvuuden varmistamiseksi.

Kuitenkin työllä saavutettiin tuloksia esimerkiksi siltä osin, että omien opettajiemme osaamista on nyt ensimmäisen kerran kartoitettu ja tieto on esimiehellä. Lisäksi osaston opettajat ovat ensimmäistä kertaa tehneet kurssikuvaukset joistakin kursseistaan. Pidemmän aikavälin tavoite on, että kurssikuvaukset tehdään jokaisesta kurssista ja jaetaan tai ainakin näytetään opiskelijoille kurssin alussa. Näin ollen opiskelijat tietävät mitä kurssilla on tarkoitus käsitellä, mihin kokonaisuuden osaan kurssi kuuluu, mitkä ovat kurssin läpäisyperusteet ja mitä oheiskirjallisuutta kurssiin liittyy.

Opettajan työ on perinteisesti asiantuntijatyötä, jossa on annettu opettajille hyvin vapaat kädet muokata opettamansa aineet ja opetus kuten he parhaaksi katsovat. Se on monessakin mielessä hyvä asia mm. työssä jaksamisen kannalta. Vapaus sisältää myös omat riskinsä. Organisaation näkökulmasta suurimpia haasteita ovat mielestäni se, ettei laatua voida mitenkään varmentaa ja se että keskeytyksen tullessa organisaatiolta saattaa pahimmillaan puuttua täysin tieto siitä, mitä opettaja on opettamassa ja missä kohtaa opetusta ollaan menossa. Nämä riskit ovat melko helposti hallittavissa mutta vaativat



organisaatiolta resursseja eli lähinnä aikaa ja työtä. Rahallista panostusta ne eivät suoraan juurikaan vaadi vaikkakin kustannuksiksi voidaan katsoa käytetyn ajan tuottamat palkkakulut. Työ voidaan kuitenkin sisällyttää opettajan suunnittelutyön sisään, jolloin siitä ei tarvitse maksaa opettajille palkkaa erikseen. Opettajan näkökulmasta työ ei ole suuri ja valtaosalle opettajista tekisi varmasti hyvää laatia kurssikuvaus, jolloin joutuu purkamaan opettamansa kurssin pienempiin paloihin ja miettimään asioiden loogisen läpikäymisen järjestyksen. Sama kurssikuvaus kävisi opettajalle itselleen myös työkaluna hänen päivittäessään omien kurssiensa sisältöä. Näin ollen työkalu ei palvelisi vain organisaatiota vaan myös työntekijää.

Suurena haasteena oppilaitosmaailmassa näen palautteen keräämisen ja sen käsittelemisen. Palautetta opettajien toimintatavoista ja kurssien opetuksesta kerätään mielestäni liian harvoin. Valitettavasti on myös totta että osa palautteesta on hyvin epäkypsää ja sellaista ettei siihen voi suhtautua kovinkaan vakavasti. Mielestäni palautetta kuitenkin tarvitaan jotta opettaja voisi kehittyä työssään ja kehittää opetustaan parempaan suuntaan. Opettaja voi tuki kerätä omista kursseistaan palautetta niin paljon kuin haluaa mutta se ei kytkeydy mitenkään organisaation laadunhallintaan. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe oppilaitosmaailmassa olisikin miten luoda jonkinlaiset laadunhallintatyökalut jotka olisivat jollakin tavalla sidottuja opetettaviin kursseihin. En toki tunne kaikkia oppilaitoksia enkä heidän mittareitaan mutta ainakin kyseisessä oppilaitoksessa nämä laatumittarit ovat sidottu puhtaasti opettajien pätevyyyksiin yms. asioihin jotka ovat toki tärkeitä mutta eivät kerro mitään siitä miten oppilaitos suoriutuu ydinprosessistaan eli opetuksen järjestämisestä. Laadulla on myös yhteys jatkuvuuden hallintaan, koska oppilaitosten ja eri alojen joutuessa kilpailemaan yhä kasvavassa määrin opiskelijoista, laadukkaalla toiminnalla on mahdollisuus erottua muista oppilaitoksista ja näin luoda maine jolla kerätään paras opiskelija-aines ja jonka valmistuvat opiskelijat ovat kysytyjä myös työelämässä. Laadun voi osaltaan siis nähdä myös pitkän aikavälin jatkuvuudenhallintatyönä. Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiä toimivat kysymykset miten voidaan parantaa oppilaitoksen (osaston) toiminnan varmuutta opetuksen toteutumisen osalta ja voidaananko jatkuvuussuunnittelulla parantaa toiminnan laatua ja jos voidaan niin miten? Ensimmäiseen kysymykseen vastaus on, kartoittamalla toimintaprosessit ja toiminnan riskit sekä varautumalla etukäteen siihen että joskus riskit realisoituvat. Toiseen kysymykseen vastaus on: kyllä voidaan. Dokumentoimalla prosessit ja yhdenmukaistamalla käytänteet luodaan myös pohja tasalaatuiselle toiminnalle.

## Lähteet

Alava J., Halttunen L., Risku M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Opetushallitus tilannekatsaus. Muistiot 2012-3.

Anttila P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide-, ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Akatiimi Oy, Helsinki.

Cohen, Mannion, Morrison 2000. Research methods in education 5. edition. RoutledgeFalmer.

Ek, Elinkeinoelämän keskusliitto. [http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/Yritysturvallisuus/Valmiussuunnittelu.php](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/Yritysturvallisuus/Valmiussuunnittelu.php). Luettu 25.4.2013

Elliott, Swartz, Herbane. 2010. Business Continuity Management 2. edition. Routledge, New York.

Erkkilä J-P. 2012. Tietoturvallisuus osana liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelua. Aalto-yliopisto. Tietotekniikan tutkinto-ohjelma.

Helsingin kaupungin opetusvirasto. Opetussuunnitelman yhteinen osa, ammatillinen koulutus. 2010.

Hiltunen Leena. Validiteetti ja reliabiliteetti Jyväskylän yliopisto. 2009. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu 20.4.2013

Hopkin P. 2012. Fundamentals of Risk Management. 2. edition. Kogan Page Limited. London.

Huoltovarmuuskeskus. Ohje valmiussuunnitelma laatimisesta. 2009 <http://www.huoltovarmuus.fi/static/pdf/404.pdf/>. Luettu 25.4.2013.

Huovila T. 2012. IT-jatkuvuussuunnittelu PK-yrityksessä. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma.

Kanadan hallituksen verkkosivut. <http://www.publicsafety.gc.ca/prg/em/gds/bcp-eng.aspx>. Luettu 12.5.2013

Karjalainen M. 2008. Jatkuvuussuunnittelumallit: analysointi ja suhde liiketoimintaan. Laurea-ammattikorkeakoulu. Turvallisuusalan koulutusohjelma.

Keskuskaupakamari ja Helsingin seudun kaupakamari. Yritysten rikosturvallisuus 2012: Riskit ja niiden hallinta. [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yritysten\\_rikosturvallisuus\\_2012-.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yritysten_rikosturvallisuus_2012-.pdf). Luettu 12.5.2013

Koskenoja, Pia 2012. Tutkimusmenetelmät ja – valmiudet. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Mustonen J. 2010. Pk-yrityksen jatkuvuussuunnittelu. Teknillinen korkeakoulu. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma.

Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivut. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen\\_koulutus/lait\\_ja\\_saaedoekset/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lait_ja_saaedoekset/?lang=fi). Luettu 24.4.2013.

Pelastuslaki (379/2011). <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20pelastustoimesta#L3P15>. Luettu 25.4.2013

Pohjois-Savon pelastusalan liitto. <http://www.pspl.fi/turvallisuussuunnittelu.html>. Luettu 25.4.2013

Puolustusministeriön tulevaisuuskatsaus. 2005. [http://www.defmin.fi/files/693/Tulevaisuuskatsaus\\_PLM.pdf](http://www.defmin.fi/files/693/Tulevaisuuskatsaus_PLM.pdf). Luettu 25.4.2013.

Talja Vesa. Turvallisuusjohtaminen. AEL. 2007.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatuportaali pk-yrityksille. <https://www.tem.fi/?s=4059>. Luettu 25.4.2013

Työsuojeluhallinto. Turvallisuusjohtaminen. 2010. [http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2010/08/TSO\\_35.pdf](http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2010/08/TSO_35.pdf). Luettu 25.4.2013

Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa opas. 2012. [http://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen\\_ja\\_jatkuvuudenhallinta\\_kunnassa\\_fi.pdf](http://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen_ja_jatkuvuudenhallinta_kunnassa_fi.pdf). Luettu 25.4.2013.

Virtanen T. 2002. Four Views on Security. Otomedia, Espoo.

VTT. PK-RH. Pk-yrityksen riskienhallinta. 2000-2009. <http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan.html>. Luettu 19.4.2013.