

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2019

Tommi Siivonen

# OPPILAITOKSEN PROSESSIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tommi Siivonen

## OPPILAITOKSEN PROSESSIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Prosessijohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista ajattelutapaa, jonka mukaan organisaation resurssit muuttuvat prosesseissa strategian mukaiseksi toiminnaksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää prosessijohtamista ja prosessilähtöistä ajattelua uudistamalla organisaation prosessikartta, -kuvaukset ja -mittarit osana kokonaisvaltaisempaa johtamisjärjestelmän kehittämistä. Tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää, mitä lisäarvoa uudistukset tuottaisivat henkilöstölle. Lisäksi selvitettiin, millaisella tarkkuustasolla asiantuntijaorganisaation prosesseja tulisi kuvata.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään johtamisjärjestelmän ja prosessijohtamisen käsitteitä ottamalla huomioon koulutustoiminnan erityispiirteet, kuten prosessien kompleksisuus ja ihmiskeskeisyys.

Tutkimusmenetelminä olivat tapaus-, toiminta- ja konstruktivinen tutkimus. Kehittämistyössä uudistettiin organisaation strategiisiin tavoitteisiin kytketty prosessikartta, osa prosessikuvauksista ja prosessimittaristo. Henkilöstökyselyn perusteella saatiin tietoa organisaation sisäisestä viestinnästä ja johtamisesta. Tietoa hyödynnettiin organisaation prosessijohtamisen ja uudistettavan intranetin kehittämisessä.

Kehittämistyön arvioitiin luoneen työhyvinvointiin lisäarvoa tuottavia sosiaalisia, tiedollisia ja työkuultuurisia tekijöitä, jotka parantaisivat toiminnan laatua. Tätä tukivat prosessikuvausten yhteiskehittäminen, vastuunjaon selkeytyminen, avoimuuden lisääntyminen ja työn itsearvioinnin paraneminen.

### ASIASANAT:

prosessijohtaminen, prosessiajattelu, oppilaitoksen prosessit, koulutusorganisaation johtamisjärjestelmä

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Technological Competence Management

2019 | 68 pages, 12 appendix pages

Tommi Siivonen

## PROCESS MANAGEMENT DEVELOPMENT AT AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Process management refers to a holistic way in which the resources of an organisation are transformed into processes in accordance with its strategy. The aim of the present master's thesis is to develop process management and process-based thinking by renewing the process map, process descriptions and metrics of the organisation as part of a more comprehensive management system development. An additional aim of the study is to explore what kind of added value these reforms would bring to the staff. In addition, the goal was to find out the level of precision in which the processes of an expert organisation should be described.

The theoretical part of the thesis discusses the concepts of management system and process management. The special features of an educational institution are taken into account. These are for example the complexity of processes and their human-centeredness.

The research methods applied were case study, action research and constructive research. The results of the development include a renewed process map, which is linked to the strategic goals of the organisation. Some of the process descriptions and indicators were also re-designed. Information about the internal communication and the management of the organisation was obtained by conducting a personnel survey. The information was then utilized in the development of the organisation's process management, as well as in the development of its intranet service, which was renewed during the process.

As a whole, the development project was estimated to have produced social and informative factors and factors related to working culture that brought added value to the well-being at work as well as improved the quality of the organisation's operations. This was supported by the fact that the process descriptions were developed together with the staff, which made the responsibilities clearer, increased transparency and made the self-assessment of work easier.

### KEYWORDS:

process management, process-based thinking, processes of an educational institution, management system of an educational organisation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön aiheet ja rajaukset	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rakenne ja menetelmät	8
<b>2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ, PROSESSIT JA LAATU</b>	<b>10</b>
2.1 Johtamisjärjestelmän käsitteen määrittely	10
2.1.1 Koulutusorganisaation johtamisjärjestelmä ja laadunhallinta	14
2.2 Prosessijohtamisen kehittyminen	17
2.3 Prosessijohtamisen määrittely	19
2.3.1 Prosessin määrittely ja prosessien luokittelu koulutusorganisaatiossa	22
2.3.2 Prosessikartta, prosessikuvaukset, työnkulut ja toiminnot	26
2.4 Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja prosessimittarit	29
2.4.1 EFQM-malli	32
2.4.2 Tasapainotettu tuloskortti (BSC)	35
2.4.3 Suorituskykyprisma	36
2.4.4 Muita organisaation suorituskyvyn mittaamiseen soveltuvia malleja	37
2.4.5 Prosessimittarit	38
2.5 Koulutusorganisaation prosessijohtamisen erityispiirteet	41
<b>3 OPPILAITOKSEN PROSESSIKUVAUSTEN JA PROSESSIMITTAREIDEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>44</b>
3.1 Kehittämistyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat	44
3.2 Prosessikuvausten ja -mittareiden kehittämisen vaiheet	45
3.3 Prosessikartan visualisointi systeemisenä kokonaisuutena	47
3.4 Opiskelijan ohjaamisprosessin yhteisöllinen kehittäminen ja visualisointi	52
3.5 Johdon vuositason prosessikuvaus	53
3.6 Henkilöstökyselyn suunnittelu ja toteutus	54
3.6.1 Kyselyn tulokset	54
3.6.2 Kyselyn tulosten analysointi ja johtopäätökset	60
3.7 Intranetin kehittäminen johtamisjärjestelmän alustaksi	63
3.8 Prosessimittareiden suunnittelu ja määrittely	65
3.8.1 Prosessimittareiden validiteetin ja reliabiliteetin arviointi	68
<b>4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>69</b>

4.1 Tavoitteet ja menetelmät	69
4.2 Päätulokset ja johtopäätökset	69
4.3 Kehittämistyön arviointi	72
4.4 Jatkokehittäminen	73
<b>LÄHTEET</b>	<b>75</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Organisaation uudistettu prosessikarttakuvaus.
- Liite 2. Ohjausosaamisen kehittämisprojektin suunnitelma.
- Liite 3. Ammatillisen koulutuksen opintojen ohjauksen vuositason prosessikuvaus.
- Liite 4. Johdon vuositason prosessikuvaus.
- Liite 5. Prosessimittariston tietosisältö.
- Liite 6. Prosessimittareiden graafinen esitys.
- Liite 7. Prosessimittariaihiot.

## KUVIOT

Kuvio 1. PDCA-sykli (mukaillen Opetushallitus 2018:7a, 10; Roser 2016).	16
Kuvio 2. PDCA-syklin iteraatiot ongelmanratkaisussa tai kehittämissä (mukaillen Roser 2016).	16
Kuvio 3. Esimerkki vertikaalisesta ja funktioittain järjestetystä organisaatiokaaviosta ja osastojen välisestä vuorovaikutuksesta (Rummler & Brache 2012, 4).	18
Kuvio 4. Esimerkki organisaation matriisirakenteesta ja läpileikkaavista prosesseista (Harisalo 2008, 74).	19
Kuvio 5. Prosessilähtöisen oppivan organisaation tekijät kuvattuna venn-diagrammilla (Virtanen & Wennberg 2005, 40).	20
Kuvio 6. Organisaatiojärjestelmän toimintaperiaate (Harmon 2014, 2).	23
Kuvio 7. Koulutusorganisaation prosessien tyypit (Karjalainen 2007, 7–10; Poole et al. 2000, 65–67).	25
Kuvio 8. Prosessikartan malli (Virtanen & Wennberg 2005, 123; Juhta 2012).	27
Kuvio 9. Ydinprosessin kuvaus (Virtanen & Wennberg 2005, 124).	27
Kuvio 10. Prosessin työnkulkukaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 125).	28
Kuvio 11. Organisaation sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn arviointi (Rantanen 2009, 22).	32
Kuvio 12. EFQM-mallin arviointialueet (Niemi H. 2017, 8).	33
Kuvio 13. Tasapainotetun tulokortin (BSC) malli (Lönngqvist & Mettänen 2003, 38).	35
Kuvio 14. Suorituskykyprisma (Lönngqvist & Mettänen 2003, 22–23; Neely et al. 2001).	36
Kuvio 15. Aineettoman menestystekijän mittarin suunnittelu (Lönngqvist & Mettänen 2003, 59).	40
Kuvio 16. Mittarin mittausteoreettiset ominaisuudet (Lönngqvist & Mettänen 2003, 34–36).	41

Kuvio 17. Prosessikuvauksen tarkkuus suhteessa ongelman kompleksisuuteen (Karjalainen 2007, 13).	42
Kuvio 18. Organisaation uudistettu prosessikartta.	48
Kuvio 19. JHS 152 -suositusta noudatteleva prosessikartta (yksinkertaistettu).	50
Kuvio 20. JHS 152 -suositusta noudatteleva prosessikartta (laajennettu).	50
Kuvio 21. Lukuvuositason malli opetus-, ohjaus- koulutus suunnittelu- ja tukipalveluprosesseista.	51
Kuvio 22. Kyselyn tulos: tiedon saatavuus vastaajien työhön liittyvissä asioissa.	56
Kuvio 23. Kyselyn tulos: tiedonhakuun käytetty aika työpäivän aikana.	56
Kuvio 24. Kyselyn tulos: tiedon saatavuus johtamiseen liittyvissä asioissa.	57
Kuvio 25. Kyselyn tulos: tietoon perustuva päätöksenteko.	58
Kuvio 26. Kyselyn tulos: tiedonsaanti organisaation tulevaisuuden suunnitelmista.	58
Kuvio 27. Kyselyn tulos: tiedonsaanti organisaation nykytilasta.	58
Kuvio 28. Kyselyn tulos: työn laadun paraneminen tiedon paremman saatavuuden avulla.	59
Kuvio 29. Kyselyn tulos: kokemus kyselyn hyödyllisyydestä.	60

## TAULUKOT

Taulukko 1. Johtamisjärjestelmäkokonaisuus (Malmi 2014, 6; Malmi & Brown 2008; Siska 2015, 145).	12
Taulukko 2. Esimerkki prosessin toimintotaulukosta (Virtanen & Wennberg 2005, 126).	29

# 1 JOHDANTO

Prosessilähtöisen toiminnan periaatteena on, että prosessit muuttavat organisaation resurssit sen tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi. Prosessijohtamisella pyritään taas ohjaamaan tätä toimintaa. Tämä johtamisoppi on yleistynyt, koska sen avulla voidaan parantaa organisaation sisäistä viestintää. Rummlerin ja Brachen (1990) mukaan osastoitain tai yksiköittäin organisoidun organisaation ongelmana on siiloutuminen, jossa eri osastojen välinen tiedonkulku voi olla heikkoa. He esittävät teoksessaan *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart* prosessijohtamisen olevan yksi ratkaisu vuorovaikutuksen parantamiseen. Prosessijohtamisella tarkoitetaan siis lopulta ihmisten johtamista – pohjimmiltaan prosesseissa ja prosesseilla johdetaan ihmisten välistä vuorovaikusta. (Alahuhta 2015; Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

## 1.1 Opinnäytetyön aiheet ja rajaukset

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää prosessijohtamista osana johtamisjärjestelmän kehittämistyötä ja näin ohjata organisaation toimintatapaa prosessilähtöisemmäksi. Keskiössä olivat prosessien tunnistaminen ja määrittäminen sekä soveltuvien prosessimittareiden kehittäminen.

Tarve kehittämistyölle perustui siihen, että oppilaitoksen johtamista ja toimintaa ohjaava laatukäsikirja oli todettu osittain vanhentuneeksi. Tietoa toiminnasta oli saatavilla paljon, mutta se oli hajautunut moniin eri järjestelmiin, joten tiedon löytäminen koettiin työlääksi. Lisäksi organisaation tarkoituksena oli kehittää sen toimintoihin liittyvää sisäistä viestintää. Tätä pyrittiin parantamaan toimintaa ohjaavaa järjestelmää kehittämällä.

Yksi lisäperustelu johtamisjärjestelmän ja prosessikuvausten uudistamiselle oli myös se, että näiden avulla voitaisiin suoraan ja välillisesti välittää henkilöstölle oppilaitoksen strategisia painotuksia. Painotuksiin vaikutti valtakunnallinen ammatillisen koulutuksen reformi (2015–2019), joka aiheutti muutoksia toimintaympäristöön.

Kehittämistyö toteutettiin pienehkölle koulutusorganisaatiolle (180 opiskelijaa ja 20 työntekijää), mikä pyrittiin ottamaan työssä huomioon.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rakenne ja menetelmät

Kehittämistyön tavoitteena oli uudistaa organisaation prosessikartta ja keskeiset ydin- ja tukiprosessien kuvaukset. Tavoitteena oli samalla määritellä uudelleen näihin soveltuvat prosessimittarit. Tavoitteena oli luoda visuaalisesti helppolukuiset ja helppokäyttöiset prosessikuvaukset ja -mittarit johdon ja henkilöstön käyttöön. Lisäksi tavoitteena oli julkaista nämä organisaation intranetissä, joka uudistettaisiin kehittämistyön aikana.

Kehittämistoiminnan kokonaistavoitteena oli parantaa organisaation johtamista ja tukea tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Toisena tavoitteena oli lisätä organisaation toiminnan suunnitelmallisuutta ja parantaa sisäistä viestintää ja tätä kautta toiminnan laatua. Tällä tavoiteasettelulla taas pyrittäisiin varmistamaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen eli opiskelijoiden osaamisen ja oppimisen kehittäminen ja kehittyminen.

Johdon näkökulmasta johtamisjärjestelmän ja prosessien uudelleen määrittelyn hyödyt voidaan nähdä ilmeisinä; ne jäsentävät johdon näkemyksiä toiminnasta ja antavat tietoa toiminnan kehittämiseen. Tästä syystä tutkimusongelma päätettiin muotoilla henkilöstönäkökulmasta: *mitä lisäarvoa tai hyötyä johtamisjärjestelmässä kuvatut prosessikuvaukset ja -mittarit tuovat henkilöstölle?* Tarkemmiksi tutkimuskysymyksiksi määriteltiin seuraavat:

- Parantaako johtamisjärjestelmän määrittely työn laatua ja tehokkuutta?
- Onko, ja jos on, niin millaista hyötyä mittaritiedoista on päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä?
- Parantaako johtamisjärjestelmä sisäistä tiedottamista ja viestintää?
- Parantaako järjestelmä suunnitelmallisuutta, ennakointia ja sitä kautta työhyvinvointia?

Työtä tehdessä rinnakkaiseksi pohdittavaksi asiaksi nousi se, että millä tasolla eli kuinka tarkasti tietointensiivisen asiantuntijatyön prosessikuvaukset kannattaa tehdä? Varsinkin ihmiskeskeisessä opetus- ja ohjaustyössä prosessien kulkuun vaikuttaa usein varsin vaikeasti ennakoitavissa olevia inhimillisiä tekijöitä. Lisäksi asiantuntijan työhön vaikuttaa luonnollisesti asiantuntija itse ja hänen itsensä johtamisen taidot, kuten itsetuntemus, kognitiiviset kyvyt, tunne- ja systeemiälykyys sekä tavoitteiden asettamisen taito. Miten nämä otettaisiin uudistettavissa kuvauksissa huomioon?



Hypoteeseja ei päätetty opinnäytetyössä asettaa, sillä kehittämistyö ei ole kvantitatiivisen tiedon analysointiin pohjautuva perustutkimus, vaikka määrällisiä tietoja kehittämistyöhön liittyvällä henkilöstökyselyllä kerättiin. Kysely toteutettiin, jotta kehittämistyölle saataisiin riittävästi työtä ohjaavaa taustatietoa ja siitä syystä, että löydettäisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tekstiosuus jäsenettiin siten, että teoriaosuudessa (luku 2) perehdytään kirjallisuuden avulla johtamisjärjestelmän ja prosessijohtamisen käsitteisiin sekä koulutusorganisaation johtamiseen ja laadunhallintaan. Luvussa 3 esitellään kehittämistyön toteutuksen vaiheet, joiden tuloksia käsitellään päätäntäluvussa 4.

## 2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ, PROSESSIT JA LAATU

Tässä luvussa keskitytään johtamisjärjestelmän käsitteeseen, joka yksinkertaistettuna voidaan ymmärtää valikoimana keinoja, joiden avulla organisaation johtaminen ja toiminnan tavoitteiden asettaminen mahdollistuvat. Johtamisjärjestelmä muodostuu yleensä useista järjestelmistä, kuten johdon ohjausjärjestelmästä, laadunhallintajärjestelmästä, tuotetietojärjestelmästä, asiakashallintajärjestelmästä, taloushallintojärjestelmästä ja esimerkiksi oppilaitoshallintojärjestelmästä. Johtamisjärjestelmä voidaan ymmärtää siis eräänlaisena kattokäsitteenä.

### 2.1 Johtamisjärjestelmän käsitteen määrittely

Johtamisjärjestelmäkäsitteen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Sillä ymmärretään hieman eri asioita asiayhteydestä riippuen (vrt. Siska 2015, 142). Englanninkielisissä kirjallisuudessa viitataan usein termeihin kuten *business management system (BMS)* ja *management control system (MCS)*. Edellinen nähdään usein kokonaisvaltaisempaan järjestelmään, joka sisältää organisaation johtamiseen ja ohjaamiseen liittyvät tiedon, kuten strategiset linjaukset, prosessikuvaukset ja työohjeet. Termi voidaan suomentaa *liikkeenjohdon järjestelmäksi* tai *yrittäjän hallintajärjestelmäksi*. Jälkimmäinen taas ymmärretään yleisesti *johdon ohjausjärjestelmänä*, joka on organisaation suorituskyvyn mittaamiseen liittyvä järjestelmä, jossa merkittävänä osana ovat organisaation tulosindikaattorit ja suorituskyvyn mittarit. Tällaisia ovat esimerkiksi prosessimittarit, joiden avulla nähdään, kuinka onnistuneesti organisaation prosessit toimivat. (Bhimani et al. 2012, 601.)

Yhteistä johtamisjärjestelmäkäsitteen määritelmällä on se, että johtamisjärjestelmä on jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa. Se sisältää organisaatiolle tyypilliset rakenteet ja menettelytavat. Organisaation koko (vrt. Kulla 2011) vaikuttaa johtamisjärjestelmän muotoon, eli siihen, mitä on dokumentoitu ja mitä taas välitetään suullisesti tai muutoin adhokraattisesti. Mitä suurempi organisaatio, sitä todennäköisemmin johtamisjärjestelmä on määritelty, dokumentoitu ja jaettu henkilöstölle. Pienen organisaation johtamisjärjestelmänä voi vastaavasti toimia yksinomaan organisaation johtaja, joka sanallistaa organisaation toiminnan ja tavoitteet sidosryhmilleen.

Malmi (2014, 4) toteaa, että johtamisjärjestelmillä pyritään yleisesti varmistamaan se, että organisaation henkilöstö tekee toivottuja asioita toivotulla tavalla. Toisaalta pyritään myös varmistamaan se, että henkilöstö ei tee sellaisia asioita, joita sen ei toivotakaan tekevän.

Toimivan johtamisjärjestelmän rakentamiseen on useita tapoja, mutta yhtä niin sanottua *best practice* -käytäntöä ei ole löydettävissä. Järjestelmän käyttämiseen vaikuttavat erilaiset taustamuuttujat, kuten organisaation kotimaa, koko, toimiala ja strategia. Hyvää teoriaa johtamisjärjestelmäkokonaisuudesta ei vielä Malmin mukaan ole olemassa. Toisaalta järjestelmien osajärjestelmiä on tutkittu ja yksittäiset tapaustudkimukset osoittavat, että järjestelmillä on ollut positiivinen vaikutus organisaation kilpailuetuun. (Malmi 2014, 19.)

Järjestelmien komponenteille ei ole muodostunut yhtenäistä terminologiaa, joten järjestelmäkokonaisuus voidaan jäsentää lukuisilla eri tavoilla. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että johtamisjärjestelmistä puhuttaessa kyse on paljon muustakin kuin pelkästä tietojärjestelmästä. Kuten mikä tahansa järjestelmä, myös johtamisjärjestelmä on joukko toisiinsa liittyviä tekijöitä, jotka voidaan järjestelmän ymmärtämiseksi jäsentää esimerkiksi kahteen luokkaan:

- 1) mitkä johtamisjärjestelmän osista tai osajärjestelmistä tukevat ensisijaisesti päätöksentekoa ja
- 2) millä osilla pyritään ohjaamaan organisaation henkilöstöä tekemään järkeviä päätöksiä. (Malmi 2014, 5.)

Seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 1) on esitelty johtamisjärjestelmän osatekijät.

Taulukko 1. Johtamisjärjestelmäkokonaisuus (Malmi 2014, 6; Malmi & Brown 2008; Siska 2015, 145).

Organisaation kulttuuriin liittyvät tekijät						
Alakulttuurit		Arvot				Symbolit
Suunnittelu		Tulos-/tavoitejohtaminen				Kannustimet ja palkkiot
Strateginen	Lyhyen tähtäimen	Budjetit	Taloudelliset mittarit	Ei-raha-määräiset mittarit	Hybridit (esim. BSC)	
Hallinnolliset keinot						
Johtoryhmät		Organisaatorakenne				Säännöt, ohjeet, parhaat käytännöt

Taulukosta nähdään, että kokonaisuus on laaja. Hyvän johtamisjärjestelmän tulisi siis kattaa kaikki organisaation osa-alueet kulttuurisista tekijöistä aina yksityiskohtaisiin työohjeisiin asti.

Kulla (2011, 138) on tutkinut johtamisjärjestelmiä haastatteleamalla kahtakymmentä suomalaista toimitusjohtajaa. Haastateltavat pitivät johtamisjärjestelmää välttämättömänä varsinkin suurissa kansainvälisissä organisaatioissa, joita monimutkaisuutensa takia ei muuten pystyisi ohjaamaan. Johtamisjärjestelmää katsottiin tarvittavan erityisesti hyvän johtamisen ja ihmisten johtamisen tueksi.

*...organisaatioissa tarvitaan selkeä johtamisjärjestelmä, joka tuo johtamiseen järjestelmällisyyttä sekä ennustettavuutta ja luo edellytykset ihmisten johtamiselle sekä hyvälle tuloksille. Samalla varmistetaan työviihtyvyys ja -hyvinvointi, joiden perusedellytykseksi on tunnistettu hyvä johtaminen (Drucker 1977, 42–43). Työolosuhdebarometrin mukaan henkilöstö jaksaa sitä paremmin, mitä avoimemmaksi ja toimivammaksi tiedonvälitys ja johtaminen työpaikalla koetaan (Kaajas ym. 2001, 56; Ylöstalo ja Jukka 2009, 56–58). (Kulla 2011, 7.)*

Edellä olevista johtamisjärjestelmän määritelmistä voidaan päätellä, että yksi järjestelmän päätehtävistä on viestinnällinen. Sen tehtävänä on lisätä vuorovaikutteisuutta. Muita tehtäviä voivat olla strategian toteuttaminen, päätöksenteon tukeminen, tiedon- ja laadunhallinta (esimerkiksi sertifiointin saaminen). Tavalla tai toisella kaikki järjestelmän funktiot ovat kuitenkin lopulta joko sisäisiä tai ulkoisia viestinnällisiä toimintoja.

Hieman toisenlaisen määritelmän johtamisjärjestelmälle antavat Karlöf ja Helin Lövingsson (2009, 75–76). He määrittelevät johtamisjärjestelmän organisaation

- 1) tavoitteiden toteuttamista helpottavana ja
- 2) toiminnan ohjaamisen monimutkaisuutta selventävänä järjestelmänä.

Johtamisjärjestelmän kuvaus antaa parhaassa tapauksessa selkoa siitä, miten organisaatio toimii (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 75). Karlöfin ja Helin Lövingssonin mukaan organisaation johtamisjärjestelmä muodostuu seuraavista tekijöistä:

- *Mitä ohjaavia ”asiakirjoja” on käytössä (strateginen suunnitelma, toimintasuunnitelmat, budjetti, operatiiviset suunnitelmat, markkinointisuunnitelma, laatuohjelma, tasapainotettu mittaristo, toimintaperiaatteet jne.)?*
- *Mitä nämä asiakirjat sisältävät?*
- *Miten ne liittyvät yhteen?*
- *Millä foorumeilla ja milloin asiakirjoja laaditaan ja miten niistä päätetään?*
- *Millainen on raportointi- ja seurantarakenne?*
- *Mikä on punainen lanka kokonaistavoitteista ja -strategioista yksittäisiä työntekijöitä koskeviin tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin? (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 76.)*

Järjestelmä voi perustua myös ympäristö- ja laatujohtamisjärjestelmien ISO-standardeihin (ISO 14000 ja ISO 9000). Karlöf ja Helin Lövingsson (2009, 76) varoittavat, että standardeihin perustuvaan järjestelmään liittyy ”byrokraattisen raskassoutuisuuden riski”. Vaarana siis on, että järjestelmä voi hidastaa tai jopa lamaannuttaa organisaation toiminnan kehittämisen.

ISO 9000 -standardissa johtamisjärjestelmä määritellään hallintajärjestelmänä, joka sisältää organisaation politiikat ja tavoitteet sekä prosessit, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Standardin mukaan johtamisjärjestelmä voi sisältää useita erilaisia hallintajärjestelmiä, kuten laadunhallintajärjestelmän, taloushallintojärjestelmän, riskienhallintajärjestelmän, työturvallisuuden hallintojärjestelmän, henkilöstöasioiden hallintojärjestelmän ja vaikkapa oppilaitoshallintojärjestelmän. Nämä järjestelmät integroidaan johtamisjärjestelmään siten, että ne eivät jää irrallisiksi järjestelmiksi. (SFS 2016, 9, 85–86.)

### 2.1.1 Koulutusorganisaation johtamisjärjestelmä ja laadunhallinta

Tässä alaluvussa käsitellään johtamisjärjestelmiä ja laadunhallintaa ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön näkökulmasta.

Oppilaitosjohtamisesta on tehty joitain väitöstutkimuksia, mutta niissä keskitytään pääasiassa yleissivistävän koulutuksen johtamiseen (Alava et al. 2012, 11). Erityisesti ammatillisen koulutuksen johtamista ovat viime aikoina tutkineet esimerkiksi Jokinen et al. (2018, 180–183), joiden mukaan johtamiskäytännöt olivat laadukkaita erityisesti opetustoimintaan liittyvissä asioissa (laadun kehittäminen, opetuksen ja oppimisen johtaminen ja tietojohdaminen). Sen sijaan henkilöstöjohtamisen käytännöt nähtiin heikompina. Tällaisia olivat esimerkiksi työntekijöiden suorituskyvyn mittaaminen, palkitsemisjärjestelmät, urakehityksen varmistaminen sekä sen edistäminen, että oppilaitos nähtäisiin houkuttelevana työpaikkana. Näihin seikkoihin voidaan vaikuttaa ottamalla nämä huomioon johtamisjärjestelmässä. Esimerkiksi organisaation suorituskyvyn mittaamisella on yleensä toimintaa ohjaava vaikutus.

Ammatillisen koulutusorganisaation muutosjohtamista tutkineet Bergström ja Mäki (2017) määrittelevät ammatillisen koulutuksen reformissa 2015–2019 ja sen jälkeen tarvittavan johtamisen ja opettamisen *mahdollistamiseksi* ja *työn sujuvoittamiseksi*. Opettajien työn he näkevät tietointensiivisenä asiantuntijatyönä, jossa työn tuottavuutta ja taloudellisuutta on hankala mitata. Tästä syystä he ehdottavat, että mittauskohteeksi tulisi ottaa työn sujuvuus. Sujuvuuden kokemisen kehittäminen edellyttää työskentelyn subjektiivista arviointia: mitkä tekijät edistävät ja mitkä haittaavat työn sujuvaa suorittamista? (Bergström & Mäki 2017, 51–52.)

Ammatillisten oppilaitosten johtamisjärjestelmien tutkimista ja vertailua hankaloittaa jonkin verran se, että julkisella sektorilla koulutuksen järjestäjänä tai oppilaitoksen ylläpitäjänä on usein kunta tai koulutuskuntayhtymä. Tällöin oppilaitoksen johtamisjärjestelmä on usein integroitu osaksi kunnan johtamisjärjestelmää. Kuntaliiton tekemän tutkimuksen mukaan kunnan johtamisjärjestelmä ei välttämättä jalkaudu oppilaitoksien työntekijöille. Tämän katsotaan johtuvan opetustoimen autonomian perinteestä. Kunnissakin päätösvaltaa on tosin siirretty oppilaitosjohdolle, mikä merkitsee sitä, että opetustoimi tulisi huomioida kiinteämpänä osana kunnan johtamisjärjestelmää. (Engblom-Pelkkala 2013, 147.)

Korkeakouluasteella johtamisjärjestelmät ovat usein määritelty selkeämmin organisaatiokohtaisesti kuin toisella asteella. Esimerkiksi Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu kuvaa verkkosivustollaan johtamisjärjestelmänsä muodostuvan johtosäännöstä, työn tekemisen periaatteista, organisaatorakenteen kuvauksesta ja laatujärjestelmästä, joka sisältää toiminnanohjauksen. Toiminnanohjaus muodostuu johtamisesta, prosesseista, ohjeista ja kokouskäytännöistä. (HAMK.)

Ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön koulutuksen järjestämistä ohjaavat lait määräävät, että koulutuksen järjestäjällä tulee olla johtosääntö (ks. Laki valtion ja yksityisen järjestämän koulutuksen hallinnosta (634/1998)). Johtamisjärjestelmää ei laeissa vaadita, mutta ammatillisen koulutuksen järjestäjällä tulee olla laadunhallintajärjestelmä. Vastaavasti vapaalle sivistystyölle laissa ei ole laadunhallintaan liittyviä määräyksiä.

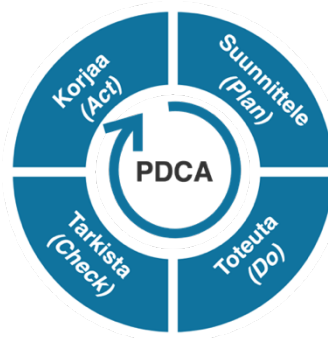
Ammatillisen koulutuksen lain (531/2017, § 126) mukaan:

*Koulutuksen järjestäjän tulee arvioida järjestämiään tutkintoja, koulutusta ja muuta toimintaa sekä niiden laatua ja vaikuttavuutta. Koulutuksen järjestäjä vastaa järjestämiensä tutkintojen, koulutuksen ja muun toiminnan laadusta ja laadunhallinnan jatkuvasta parantamisesta. Koulutuksen järjestäjän on myös säännöllisesti osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laadunhallintajärjestelmiensä arviointiin sekä julkistettava järjestämänsä arvioinnin keskeiset tulokset.*

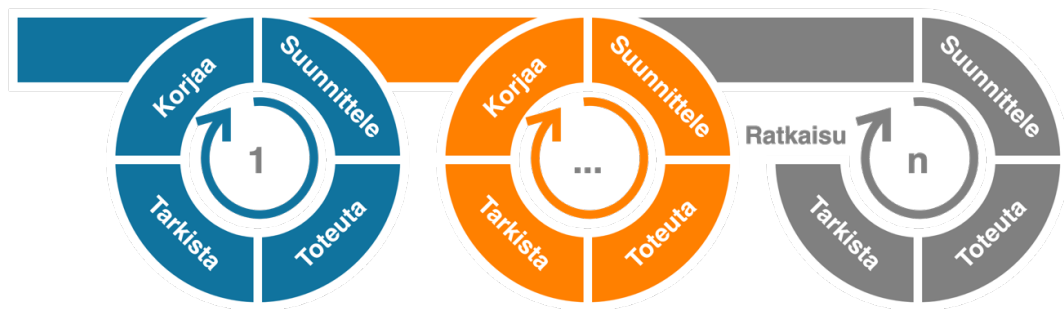
Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnasta vastaavat koulutusten järjestäjien lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus, Karvi (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus), Opetushallituksen asettamat työelämätoimikunnat sekä luonnollisesti opiskelijat ja työelämä (Opetushallitus 2018:7a, 7). Laadunhallinnan kokonaisuus on siis varsin laaja ja sen tulee huomioida kaikki koulutuksen järjestäjät – pienistä yksialaisista oppilaitoksista suuriin monialaisiin koulutuskuntayhtymiin. Menettelytavat laadunhallinnan suhteen ovat hyvin moninaisia, mikä tekee yksiselitteisten laadunhallintasuositusten tekemisen melko hankalaksi.

Opetushallitus (Opetushallitus 2018:7a, 10) suosittaakin raportissaan hyödyntämään laadunhallinnan rakenteessa laatuympyrän mukaista toimintaa, mikä vastaa PDCA-sykliä eli niin kutsuttua Demingin ympyrää, joka on myös läheistä sukua DMAIC-menetelmälle (ks. Kuvio 1 ja Kuvio 2). Tällä vastataan edellä lainatussa laissa määrättyyn laadunhallinnan jatkuvaan parantamiseen. Kokonaisuudessaan suomalaisen ammatillisen koulutuksen laadunhallinta perustuu eurooppalaiseen EQAVET-viitekehykseen

(*European Quality Assurance in Vocational Education and Training*) ja sen täydennyksiin eli EQAVET+ -suositukseen (Opetushallitus 2018:7a, 5).



Kuvio 1. PDCA-sykli (mukaillen Opetushallitus 2018:7a, 10; Roser 2016).



Kuvio 2. PDCA-syklin iteraatiot ongelmanratkaisussa tai kehittämistyössä (mukaillen Roser 2016).

Opetushallituksen hankeraportissa (Opetushallitus 2018:7a) laadunhallintaa käsitellään asiakaslähtöisyyden, opiskelijan osaamisen osoittamisen, osaamisen arvioinnin ja osaamisen todentamisen näkökulmista. Osoittamisella tarkoitetaan näyttötehtäviä, joiden avulla opiskelija näyttää osaamisensa. Näyttöjen arviointi perustuu valtakunnallisiin tutkinnon perusteisiin. Todentamisella taas tarkoitetaan käytännössä todistuksen antamista opiskelijalle.

Ammatillisen koulutuksen asiakaslähtöisyyttä ja johtamisen kehittämistä tutkitaan melko kattavasti erilaisissa julkisesti rahoitetuissa kehittämishankkeissa. Tällaisia ovat esimerkiksi Parasta osaamista ja Parasta palvelua -verkostohankkeet (vrt. esim. Heinilä et al. 2018).

Vapaalle sivistystyölle ei ole laissa määriteltyjä tai esimerkiksi opetushallituksen toimesta laadittuja vastaavia laadunhallinnan suosituksia. Kansanopistojen osalta laatutyötä on



käsitelty Suomen kansanopistoyhdistyksen järjestämässä koulutuksissa (mm. Laatu ja vaikuttavuus vapaassa sivistystyössä -hanke 2013–2014). Hankkeessa tehtiin kansanopistoille soveltuvat laadunhallintasuositukset (Suomen kansanopistoyhdistys). Suosituksen laatukriteereissä hyödynnettiin CAF-arviointimallia ja jatkuvan parantamisen periaatetta. CAF eli *Common Assessment Framework* on EU-maiden yhdessä laatima laadunarviointiviitekehys julkisen sektorin organisaatioille (Valtiokonttori 2018).

## 2.2 Prosessijohtamisen kehittyminen

Johtamisjärjestelmä sisältää organisaation prosessikuvaukset ja prosessien onnistumisen arvioinnin mahdollistavat prosessimittarit. Prosessijohtaminen (*process management*) käsitetään näiden työvälineiden käyttämisenä ja kehittämisenä organisaation strategisten tavoitteiden suuntaisesti.

Tässä luvussa käsitellään prosessijohtamisen taustateoriaa sekä organisaatioteorioita ja johtamisoppeja, jotka osaltaan valottavat prosessijohtamisen kehityskulkua. Lisäksi luodaan katsaus prosessijohtamisen ja -ajattelun määritelmiin.

Seeck (2012) käsittelee kirjassaan *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin* Suomessa käytössä olleita ja olevia johtamisoppeja. Tiivistetysti voidaan todeta, että tieteellinen liikkeenjohto ja siihen liittyvät johtamisparadigmat on omaksuttu Suomessa verrattain myöhään. Tämä selittyy pitkälti sillä, että teollisuusyhteiskuntakehitys alkoi meillä myöhemmin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. (Seeck 2012, 227.) Tieteellistä liikkeenjohtoa sovellettiin laajemmin Suomessa vasta toisen maailmansodan jälkeen, vaikka Frederick Taylor (vrt. taylorismi) julkaisi ensimmäiset ajatuksensa työn uudesta organisoinnista Yhdysvaltojen Insinööriyhdistyksen kokouksessa vuonna 1895 (Harisalo 2008, 53–54).

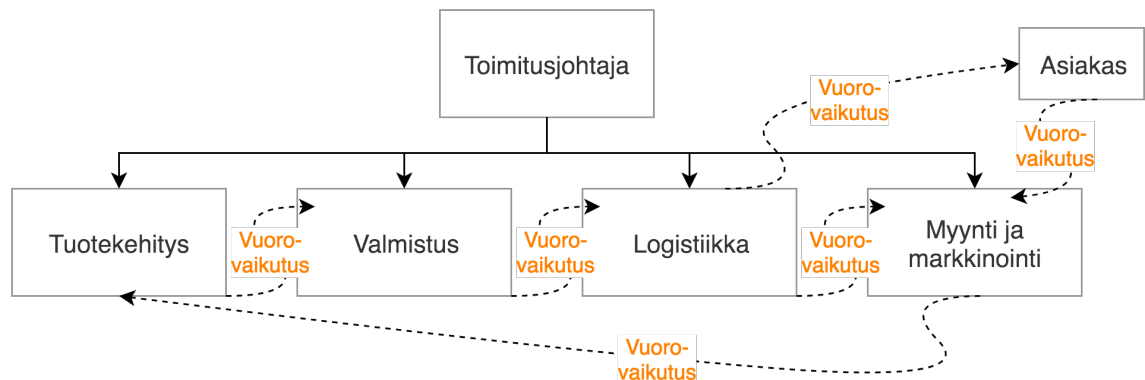
Taylor oivalsi, että työn tekeminen voidaan jakaa osiin ja osille voidaan määritellä vaatimukset. Näin syntyi standardisointi, joka mahdollisti sen, että työsuorituksen onnistumista voitiin mitata ja arvioida. Näin ollen työtä voitiin edelleen kehittää. (Harisalo 2008, 56.) Ositettu työ muodosti prosessin, jonka lopputuloksena syntyi esimerkiksi jokin tuotteen osa. Kokoonpanoprosessi taas varmisti sen, että syntyneistä osista koottiin valmis tuote.

1900-luvun alkupuolella kehittyivät tieteellisen liikkeenjohdon ohella klassiset organisaatioteoriat, joissa organisaation rakenne lajiteltiin osastojaon mukaan. Rakenne voidaan

määritellä organisaation perustarkoituksen mukaan, jolloin organisaatiolla on funktionaalinen rakenne. Funktionaalisessa rakenteessa organisaation osastot tai yksiköt vastaavat omasta toiminnostaan. Esimerkiksi teollista tuotetta valmistavassa organisaatiossa erillisinä osastoina voisivat olla tutkimus- ja kehitystyön osasto, tuotanto-osasto, markkinointi- ja myyntiosasto sekä taloushallinnosta vastaava osasto. (Harisalo 2008, 73.)

Rummler ja Brache (1990 ja 2012) näkevät funktionaalisesti järjestetyn organisaation ongelmana siiloutumisen, jossa eri osastojen välinen tiedonkulku voi olla heikkoa. He esittävät teoksessaan *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart* prosessijohtamisen olevan yksi ratkaisu vuorovaikutuksen ja tätä kautta suorituskyvyn parantamiseen organisaatiossa.

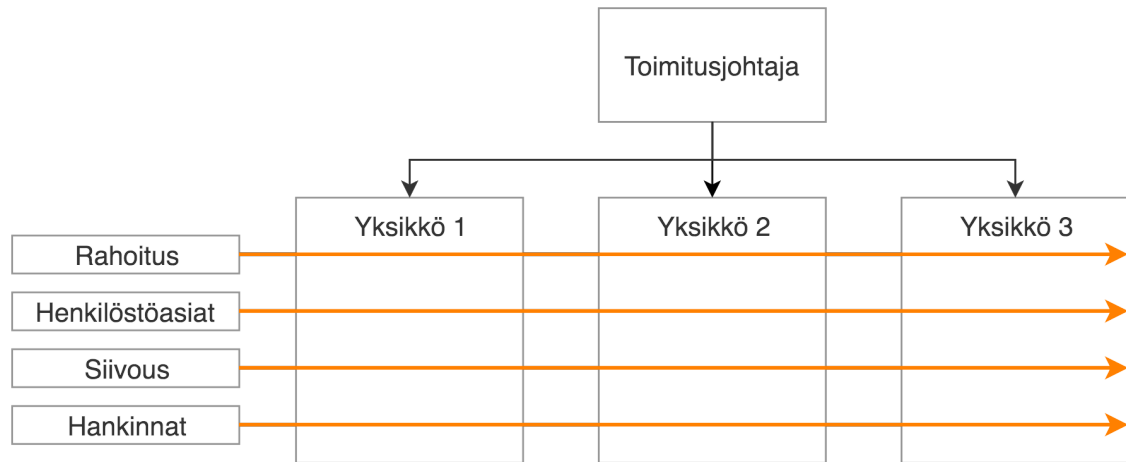
Yksinkertaistettuna kyse on vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistumisesta eri osastojen, tiimien tai yksilöiden välillä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) on esimerkinomaisesti kuvattu nuolilla funktionaalisen organisaation vuorovaikutustilanteet asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi. Esimerkissä siiloutumismieltä eli osastojen välisen viestinnän heikkoudesta johtuva ongelma voi piillä esimerkiksi siinä, että myyntiosasto ei tiedä, onko asiakkaan tilaus valmistuksessa. Tai esimerkiksi logistiikkaosasto ei tiedä, mitä on myyty ja mitä asiakkaalle pitäisi toimittaa.



Kuvio 3. Esimerkki vertikaalisesta ja funktioittain järjestetystä organisaatiokaaviosta ja osastojen välisestä vuorovaikutuksesta (Rummler & Brache 2012, 4).

Harisalon (68, 2008) mukaan klassiset organisaatioteoriat toivat mukanaan organisaation prosessirakenteellisen näkökulman. Organisaatiossa kaikkia osastoja yhdistäviä toimintoja voitiin yhdistää horisontaalisesti läpileikkaaviksi (ks. Kuvio 4). Tällöin esimerkiksi henkilöstöhallinnon osasto vastaisi kaikkien osastojen rekrytoinneista eli organisaation rekrytointiprosesseista ja hankintaosasto kaikkien osastojen hankinnoista eli

hankintaprosesseista. Tällaisessa matriisiorganisaatiossa läpileikkaavat osastot palvelevat kaikkia funktionaalista lähtökohdista johdettuja osastoja, jolloin vuorovaikutuksen voidaan olettaa paranevan. (Harisalo 2008, 74.)



Kuvio 4. Esimerkki organisaation matriisirakenteesta ja läpileikkaavista prosesseista (Harisalo 2008, 74).

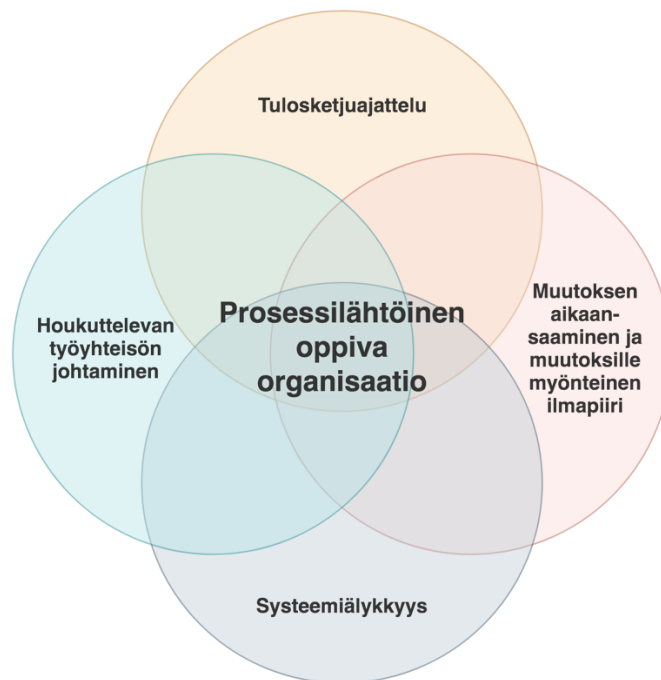
Drucker esitteli 1950-luvulla tavoitejohtamisen (*management by objectives*) käsitteen. Johtamismallissa painotettiin sitä, että jokainen työntekijä käsittää työn tavoitteet usein eri tavalla. Nähtiin, että johtajan tuli ymmärtää tämä ja ylläpitää keskustelua tavoitteiden asettamisesta ja niiden saavuttamisesta. Tavoitejohtaminen voidaan linkittää prosessi-johtamiseen nimenomaan henkilökohtaisten tai tiimikohtaisten tavoitteiden asettamisen ja näiden saavuttamisen seurannan kautta. (Seeck 2012, 182; Kauhanen 2015.)

### 2.3 Prosessijohtamisen määrittely

Julkishallinnon prosessijohtamisesta kirjoittaneet Virtanen ja Wennberg (2005, 113–116) määrittelevät prosessijohtamisen kokonaisvaltaisena ajattelutapana, jossa prosessien nähdään muuttavan organisaation resurssit strategian ja sen tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi. Prosessien määrittelyminen ja tästä syntyneet kuvaukset nähdään välineinä, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää. Tämä välinearvo on keskeinen osa prosessiajattelua, mutta on tärkeää ymmärtää, että prosessilähtöisyys on ennen kaikkea organisaation toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen jatkuvaa arviointia. Prosessiajattelu on siis organisaation rakenteiden optimointia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Virtanen ja Wennberg (2005, 39–42) kuvaavat oppivan prosessilähtöisen organisaation seuraavassa kuviossa (Kuvio 5) esitetyllä tavalla. Oppivan organisaation käsite on peräisin Sengeltä, joka esitteli sen kirjassaan *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990). Sengen (1998, 6) mukaan oppiva organisaatio muodostuu viidestä periaatteesta, jotka ovat henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu.

Virtanen ja Wennberg (2005, 39–42) näkevät oppivan organisaation ajattelumallin liittyvän kiinteästi prosessilähtöiseen toimintaan. Prosessiajattelun hyödyntäminen edellyttää oppivan organisaation tunnusmerkkien omaksumista. Kuvaus soveltuu varsinkin palveluiden tuottamiseen, joita rahoitetaan julkisin varoin. Tällaisia ovat esimerkiksi oppilaitokset, jotka saavat toimintaansa valtionosuutta.



Kuvio 5. Prosessilähtöisen oppivan organisaation tekijät kuvattuna venn-diagrammilla (Virtanen & Wennberg 2005, 40).

Tulosketjuajattelulla pyritään ohjaamaan julkisesti rahoitettua toimintaa sen vaikuttavuutta korostamalla. Vaikuttavuuden voidaan katsoa olevan hyvä, jos rahallisella panoksella saadaan aikaiseksi hyviä ja vaikuttavia tuloksia. Tarkoituksena on, että toiminnasta saadaan kysyntä- tai asiakaslähtöistä ja mitattavaa. Tämä ominaispiirre kuuluu keskeisesti prosessilähtöisen organisaation toimintatapaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 40–41.)

Houkuttelevan työyhteisön hyödyt ovat ilmiselviä. Tällainen työyhteisö vetää puoleensa niin työntekijöitä kuin sidosryhmiäkin. Prosessiajattelun ja houkuttelevuuden voidaan katsoa linkittyvän selkeään tavoiteasettelun kautta. Prosessiorganisaation toiminnan tavoitteet ovat usein samat kuin määriteltyjen prosessien nimet (ks. tarkemmin luku 2.3.2). Tavoitteiden selkeys antaa työlle merkityksen ja auttaa asiakaslähtöisen ajattelutavan omaksumisessa. (Virtanen & Wennberg 2005, 41.)

Muutosten aikaansaaminen organisaatiossa on usein sen olemassaolon perusedellytys. Toimintaympäristöjen muuttuessa organisaation tulee olla kykenevä vastaamaan näihin muutoksiin. Muutos vaatii yleensä tarkkaa suunnittelua ja organisaation toiminnan ja kulttuurin syvällistä tuntemista. Prosessien määrittely edesauttaa tämän syvällisen tietämyksen syntymistä. (Virtanen & Wennberg 2005, 41.)

Systeemiälykkyydellä tarkoitetaan organisaatiossa sitä, että organisaation toiminnan ymmärretään koostuvan älyllisistä resursseista eli aineettomasta pääomasta tai osaamisesta ja tämän yhteistoiminnasta rakenteellisten resurssien kanssa. Systeemiälykkäessä organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät oman työnsä vaikuttavan toisten ihmisten tehtäviin ja koko organisaatioon. Prosessilähtöinen toiminta on systeemiälykäästä toimintaa, jossa eri osat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Virtanen & Wennberg 2005, 42.) Systeemiällyn käsitteen avulla pyritään yhdistämään tekninen systeemiajattelu ja inhimillinen, filosofinen ajattelu. Systeemiajattelun avulla taas voidaan hahmottaa syvällisemmin suurempia kokonaisuuksia sekä tasapainottaa lyhyen ja pitkän aikavälin toimintaa siten, että myös nopeaa reagointia vaativissa tehtävissä voidaan huomioida sen vaikutukset pidemmällä aikavälillä. Näin systeemiajattelu voi auttaa pitämään toiminnan suunnan oikeana ja samalla estää liian suoraviivaisten näkemysten muodostamisen. (Saarinen & Hämäläinen 2004; Laamanen 2005, 281–283.)

Oppiva prosessilähtöinen toiminta ja prosessiajattelu on ymmärrettävä laajempaan käsitteeseen kuin vain prosessien kuvauksina ja mittaamisena. Samaan tapaan prosessijohdattamisen ja prosessiajattelun määrittelevät Laamanen ja Tinnillä (2013, 10–12), joiden mukaan organisaatio nähdään asiakkaalle arvoa tuottavana tapahtumien tai toimintojen ketjuna. Asiakkaan saama arvo tai hyöty syntyy prosesseissa, jotka sisältävät toimintoja. Määrittelyssä korostuvat asiakaslähtöisyys ja tulosketjuajattelu eli toiminnan panos- ja hyötysuhteen kehittäminen. Lisäksi he toteavat huomion kohdistuvan prosessiajattelussa toimintaan, eikä työntekijöitä edellytetä tekemään enemmän vaan eri tavalla. Tämä voidaan nähdä yhtymäkohtana lean-ajatteluun, jossa prosessien virtaviivaistaminen on keskeisessä roolissa. Lean-ajattelussa lähtökohtana on myös se, että vähemmällä

pyritään saamaan enemmän aikaiseksi. Tämä tehdään tunnistamalla ja poistamalla organisaation prosesseissa ilmenevää hukkaa tai turhuutta (esimerkiksi odotusaika). Asiakslähtöisyys huomioidaan tarkastelemalla toimintaa asiakkaan näkökulmasta. (Mm. Modig & Åhlström 2016.)

Prosessiajattelu ja jatkuvan parantaminen liittyvät keskeisesti myös moniin muihin johtamisen malleihin.

*Useat johtamisen mallit kuten laadun hallinta (Quality Management), Six Sigma, toimintojohtaminen (Activity Based Management), liiketoimintaprosessien johtaminen (Business Process Management) sekä kevyt toimintatapa (Lean Management) perustuvat prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2013, 5.)*

Seeck (2012, 351) näkee prosessijohtamisen yhtenä osana johtamisparadigmojen kehityskaarta. Prosessijohtamisesta on Seeckin mukaan sittemmin siirrytty innovatiivisuutta ja innovaatioita korostaviin liikkeenjohtomalleihin.

*Prosessijohtamista ja tuloskorttijohtamista painotettiin 1990-luvulla ja vielä 2000-luvulla niin yritysmaailmassa kuin valtionhallinnossakin. Strategisen johtamisen piirissä taas on 2000-luvulla suosittu tulevaisuuden luomista ja visioimista. Siihen on liitetty myös jatkuva oppiminen. (Seeck 2012, 351.)*

Toisaalta voidaan ajatella, että prosessijohtamisenkin malleissa korostuvat innovatiivinen ja luova ajattelu. Näillä tähdätään uusien taloudellisesti kannattavien ratkaisujen luomiseen. Prosessijohtamisen oleellisena osana katsotaan olevan jo edellä mainittu muutoksen aikaansaaminen ja uudistuminen (Laamanen & Tinnilä 2013, 39; Virtanen & Wennberg 2005, 41).

### 2.3.1 Prosessin määritelmä ja prosessien luokittelu koulutusorganisaatiossa

Prosessilähtöisen ajattelun sisäistäminen edellyttää prosessikäsitteen ymmärtämistä. Laamanen ja Tinnilä (2013, 121) määrittelevät prosessin (process) joukoksi toisiinsa kytkeytyviä toimintoja (activity). Oleellisena osana prosessin määrittelyssä ovat myös näiden toimintojen toteuttamiseen vaadittavat resurssit. Lisäksi prosessilla on aina jokin syöte (input), joka muutetaan prosessissa tuotokseksi (output).

Syötteellä tarkoitetaan esimerkiksi tietoa, jota tarvitaan prosessin toteuttamiseen. Liiketoiminnassa, oli sitten kyseessä tuotanto- tai palvelutoiminta, syötteenä on tyypillisesti tieto asiakkaan tarpeista. Käytännössä prosessit siis alkavat asiakkaasta. (Laamanen & Tinnilä 2013, 108; Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Tuotoksella tarkoitetaan tietoa tai tuotetta, joka on prosessin toimintojen tulos. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Käytännössä prosessit siis myös päättyvät asiakkaaseen. Tämä kuvastaa hyvin prosessiajattelun asiakaslähtöisyyttä. (Laamanen & Tinnilä 2013, 108; Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Prosessien kehittämistä ohjaa useimmiten palaute (feedback). Tällaista voidaan saada esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa. Palaute kuvaa asiakkaan näkemystä prosessin onnistumisesta. (Laamanen & Tinnilä 2013, 104.)

Myös suuret kokonaisuudet, kuten organisaatiot, voidaan käsittää järjestelmänä, joka voidaan yksinkertaistaa prosessikuvaukseksi. Järjestelmässä kaikki sen osatekijät liittyvät yhteen ja vaikuttavat toisiinsa. Liiketoiminta, organisaatio tai prosessi voidaan kuvata samalla yksinkertaistetulla tavalla. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on esitelty tämän ajattelun mukainen organisaation toimintaperiaate, joka nähdään virtauksena ja palautteen takaisinkytkentänä. (Harmon 2014, 2.)



Kuvio 6. Organisaatiojärjestelmän toimintaperiaate (Harmon 2014, 2).

Yksinkertaisimmillaan yksittäinen prosessi voidaan havainnollistaa samaa kuviota hyödyntämällä. Tällaisessa tapauksessa ei puhuttaisi organisaation toiminnasta vaan prosessin toiminnasta eli toimenpiteestä, joka prosessissa toteutetaan.

### Prosessien luokittelu koulutusorganisaatiossa

Kasvatus, opettaminen, ohjaaminen ja oppiminen tapahtuu prosesseissa, mutta prosessit ovat usein kompleksisia ja holistisia. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessin tuotokseen vaikuttaa monia ennalta määrittämättömiä tekijöitä. Prosessit ovat usein systeemisiä eikä niiden alkua tai loppua ole välttämättä helppo havaita, saati määritellä. Nämä seikat tulee ottaa huomioon, kun prosesseja määritellään ja kuvataan. Esimeriksi jonkin tietyn

aiheen oppimisen eli oppimisprosessin voidaan ajatella alkavan kurssin alussa määritelystä oppimistavoitteista tai virikkeistä (syöte) ja päättyvän kurssin lopussa järjestettävään kokeeseen, jossa opiskelija osoittaa osaamisensa (tuotos). Aiheen mukaista oppimista on kuitenkin voinut tapahtua jo ennen virikettä ja se voi jatkua loppukokeen jälkeen. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että oppimisprosessin aikana oppimista eli prosessin varsinaista toimintaa tapahtuu yleensä myös kuvatun prosessin ulkopuolella.

Karjalainen (2007, 3–4) kritisoi muun muassa edellä mainituista syistä prosessikäsitteen käyttämistä koulutusorganisaatioissa ja ehdottaa sen tilalle esimerkiksi käsitteitä sarja, sykli, systeemi, ongelmanratkaisu tai kehä. Lopulta hän kuitenkin päätyy luokittelemaan koulutusmaailmaan soveltuvat prosessit kolmen luokkaan: yksinkertaiset, kompleksiset ja autopoieettiset prosessit.

*Yksinkertaiset prosessit* ovat mekaanisia ja selvärajaisia (Karjalainen 2007, 5). Niillä on selkeä alku, vaiheet ja loppu. Oppilaitoksessa tällainen yksinkertainen prosessi voi olla esimerkiksi hallinnollinen todistusten kirjoittamisen prosessi, jossa syöteenä on aikataulu tai opiskelijan ilmoitus, joka käynnistää sarjan vaiheita, joiden lopputuloksena on opiskelijalle annettu todistus oppilaitoksen arkistokappaleineen.

*Kompleksiset prosessit* sisältävät piilossa olevia alaprosesseja. Pelkästään jo ihmisen oleminen osana prosessia tekee siitä luonteeltaan kompleksisen. Ihminen ajattelee ja tekee (oikeita ja vääriä) johtopäätöksiä, jotka taas vaikuttavat prosessin rakenteeseen ja voivat tehdä siitä vaikeasi hahmotettavan systeemisen kokonaisuuden. (Karjalainen 2007, 5–6.)

Opetus- ja ohjaamisprosessit ovat lähes poikkeuksetta luonteeltaan kompleksisia. Tähän vaikuttavat muun muassa opettajan ja opiskelijan vuorovaikutus sekä opiskelijan aikaisempi tietämys ja osaaminen. Lisäksi kompleksisuutta voivat lisätä vuorovaikutuksessa olevien ihmisten arvot, asenteet, kyvyt ja mielentilat.

*Autopoieettiset prosessit*, jotka voitaisiin kääntää itsetuottaviksi prosesseiksi, lisäävät kompleksiseen prosessiin tekijänäkökulman ja ainutlaatuisuuden. Autopoieettinen prosessi on itsemääräytyvä ja itseohjautuva, ja jos prosessin omistaja katoaa, myös prosessi katoaa. (Karjalainen 2007, 5–6.)

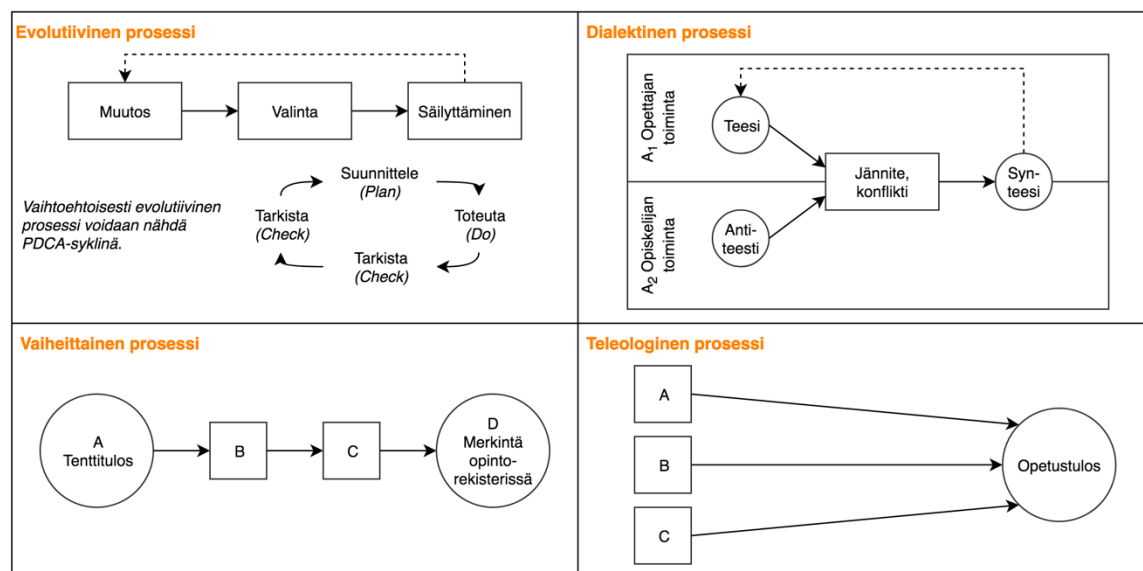
Käytännössä kaikki oppimisprosessit voidaan luokitella autopoieettisiksi, koska opiskelija itse luo oppimistaan omista tavoitteistaan käsin.



Karjalainen (2007, 7–10) soveltaa koulutusorganisaation prosessien kuvailuun Poolen et al. (2000) määrittelemiä prosessityyppejä. Tähän typologiaan kuuluvat

1. vaiheittain etenevät prosessit (*life cycle*)
2. teleologiset prosessit (*teleology*)
3. dialektiset prosessit (*dialectic*) ja
4. evolutiiviset prosessit (*evolution*).

Seuraavaan kuvioon (Kuvio 7) on hahmoteltu Karjalaista ja Poolea et al. mukailien näiden prosessityyppien luonnehdinnat ja se, millaisina ne voivat esiintyä koulutusorganisaatiossa.



Kuvio 7. Koulutusorganisaation prosessien tyypit (Karjalainen 2007, 7–10; Poole et al. 2000, 65–67).

Nämä tyypitykset valottavat sitä seikkaa, että pyrkimys kuvata kaikki koulutusorganisaation prosessit ei välttämättä ole mielekäästä tai järkevää.

*Kompleksiteetin näkökulman huomioon ottaminen tuo uusia ulottuvuuksia, mutta ei varmaankaan helposti avautuvaa selkeyttä prosessijohtamisen, prosessien tunnistamisen ja prosessien kuvaamisen aihealueilla käytävään keskusteluun. (Karjalainen 2007, 6.)*

### 2.3.2 Prosessikartta, prosessikuvaukset, työnkulut ja toiminnot

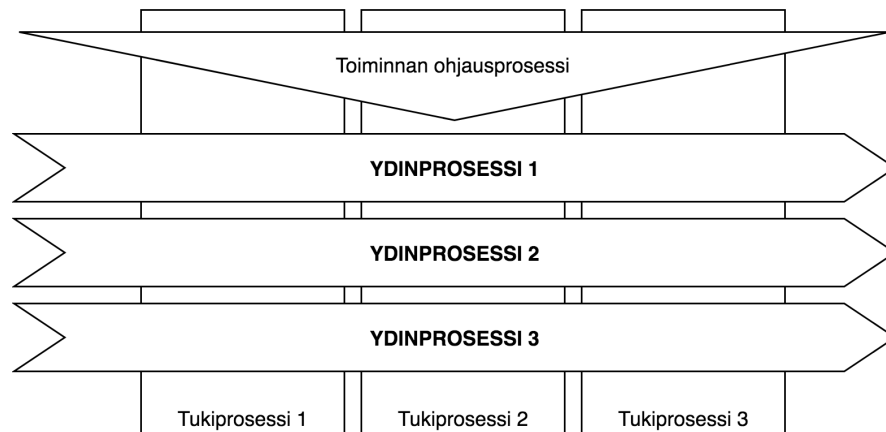
Prosessijohtamisen keskiössä on organisaation prosessien tunnistaminen. Tunnistamisella tarkoitetaan prosessin havaitsemista ja erottamista muista prosesseista. Tämä on osittain määrittelykysymys, koska prosessi voidaan tunnistaa lukuisilla eri tavoilla. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

Prosessit luokitellaan ydin- tai tukiprosesseiksi, mutta myös avain- ja mahdollistajaproessinimityksiä näkee käytettävän. Esimerkiksi Lecklin ja Laine (2009, 144) sekä Virtanen ja Wennberg (2005, 118) toteavat, että prosessien nimeämisellä ei ole suurta merkitystä, kunhan organisaatiossa nimillä tarkoitetaan samaa yhteisesti sovittua asiaa.

Ydin- tai avainprosesseilla tarkoitetaan yleisesti sitä, että niissä toteutetaan organisaation perustehtävää eli niitä tehtäviä, joiden takia organisaatio on olemassa. Ydinprosesseilla ilmaistaan siis pyrkimystä tai tavoitetta. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Esimerkiksi oppilaitosorganisaatiossa markkinointiviestinäprosessista voidaan puhua *opiskelijahankintaprosessina*, koska sen tarkoituksena on hankkia oppilaitoksella opiskelijoita. Markkinointi ei siis ole itseisarvo tai ydintehtävä, vaan ydintehtävänä on se, johon markkinoinnilla tähdätään.

Tukiprosesseilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, joilla toteutetaan edellytyksiä ydinprosessien toteuttamiseen. Organisaation olemassaolo ei siis perustu tukiprosesseihin. Tukiprosessien merkitys ydinprosessien tavoitteiden saavuttamiseksi on kuitenkin usein välttämätön. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Esimerkiksi oppilaitoksessa, jonka toiminta perustuu vahvasti aineettomaan pääomaan eli henkilöstön osaamiseen, voi HR- eli henkilöstöhallintoon kuuluvan *henkilöstön osaamisen kehittämisen* tukiprosessi olla erittäin keskeinen organisaation olemassaolon säilyttämisen kannalta.

Prosessien tunnistamisen jälkeen organisaatio voidaan kuvata ja organisoida prosesseittain. Visualisoinnista käytetään nimitystä *prosessikartta*. Organisaation prosessikartta voi korvata hierarkkisesti kuvatun organisaatiokaavion (vrt. Kuvio 3). Seuraavassa kuviossa (Kuvio 8) esitetään prosessikartan rautalankamalli, jossa hyödynnetään valtioneuvoston asettaman julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (Juhta) hyväksymää JHS 152 -suositusta. Suosituksella ohjataan julkisen hallinnon prosessien kuvaamista ja siinä sovelletaan OMG:n (*Object Management Group*) BPMN-symbolimäärittelyä (*Business Process Management Notation*) (Juhta 2012).

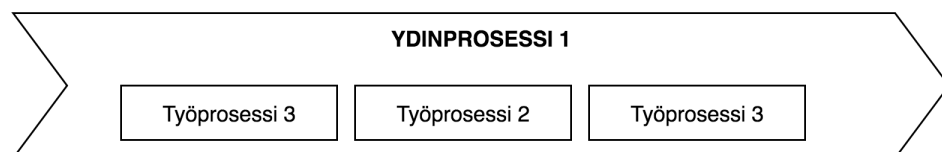


Kuvio 8. Prosessikartan malli (Virtanen & Wennberg 2005, 123; Juhta 2012).

Prosessikartassa esitetään organisaation ydinprosessit vaakasuuntaisesti. Tukiprosessit leikkaavat ydinprosessit pystysuuntaisesti, millä kuvataan tukiprosessien toimintaa ja niiden tarkoitusta ydinprosesseja tukevin prosesseina. Toiminnan ohjausprosessi nähdään erillisenä tukiprosessina ja se voi organisaatiosta riippuen kuvata johtamista, ohjausta tai suunnittelua (Virtanen & Wennberg 2005, 123 ja 128). Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso, koska siinä pyritään esittämään organisaation toiminta kokonaisuudessaan (Juhta 2012).

Prosessikartan perusteella voidaan laatia ydin- ja tukiprosessien yksityiskohtaisemmat kuvaukset. Tässä vaiheessa kuvataan ydin- ja tukiprosessien sisältämät työ- tai osaprosessit. JHS 152 -suositus nimeää tämän toisen tason *toimintamallitasoksi*. Toimintamalli kuvataan toimintakaaviolla ja sitä täydentävillä asiakirjoilla, joissa määritellään osaprosessien lisäksi muun muassa prosessien omistajat eli vastuulliset henkilöt, prosessimitarit ja tavoitteet sekä ydinprosessien mahdolliset kytkökset. (Juhta 2012.)

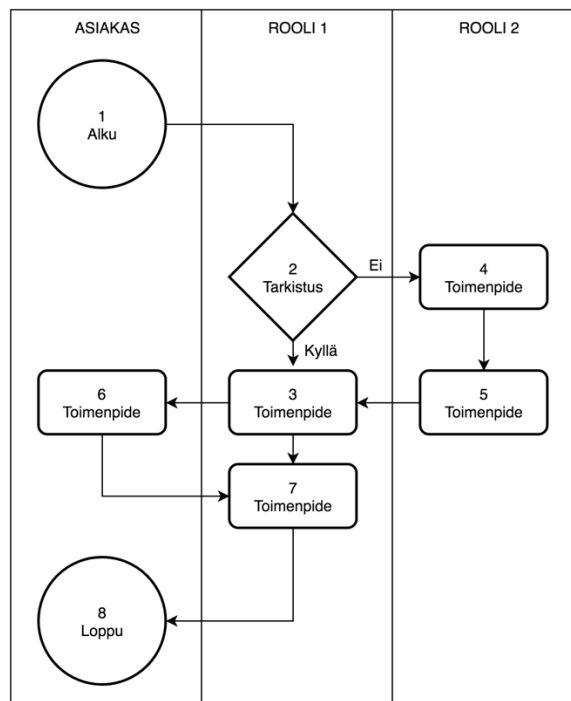
Seuraavassa kuviossa (Kuvio 9) esitetään JHS-suositusta yksinkertaisempi malli ydinprosessin jakautumisesta työprosesseihin. Tätä voidaan niin ikään täydentää tarvittavilla dokumenteilla.



Kuvio 9. Ydinprosessin kuvaus (Virtanen & Wennberg 2005, 124).

Kolmannella tasolla työprosessit esitetään tarkemmin ja niistä luodaan *prosessin kulkua* kuvaava *työnkulkukaavio*. Virtasen ja Wennbergin (2005) ja julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (2012) käyttämät nimitykset poikkeavat tällä tasolla toisistaan. Edelliset kutsuvat tätä kuvaustasoa työnkulkukaavioksi ja jälkimmäinen prosessin kuluksi. JHS 152 -suosituksessa vasta neljännen tason kuvausta kutsutaan työnkulkukaavioksi. Oleellista on kuitenkin se, että organisaatiossa omaksutaan jokin yhtenäinen tapa eri kuvaustasojen nimeämiseen. Virtanen ja Wennberg (2005, 134) toteavatkin, että kuvaustapa ja -tasot tulee valita organisaation tarpeiden ja kypsyytason mukaan. Riskinä on se, että suositus voi haitallisimmillaan rajoittaa organisaation toiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja tätä kautta sen kuvaamista.

Seuraavassa on esimerkki työnkulkukaaviosta (ks. Kuvio 10), joka noudattelee Virtasen ja Wennbergin (2005, 125) mallia. Kuviossa kuvataan prosessin alku ja loppu ja eri työvaiheet eli toiminnot tai *toimenpiteet*. Kuvauksesta nähdään eri *toimijoiden* tai *roolien* välinen vuorovaikutus ja näiden suorittamat toimenpiteet. Eri roolien toimenpiteet kuvataan *uimaratojen* avulla. Tällä kuvaustasolla organisaation toiminnan mahdolliset ongelmat voidaan havaita ja tämän perusteella toimintaa voidaan kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 125; Juhta 2012.)



Kuvio 10. Prosessin työnkulkukaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 125).

Neljännellä tasolla luodaan prosessikaaviota tarkentava *toimintotaulukko*, jossa prosessi pilkotaan vaiheisiin. Työvaiheelle kuvataan sen sisältämät tehtävät, niistä vastaavat ihmiset ja suoritteet eli tehtävän tavoiteltu lopputulos. JHS-suosituksessa neljäs kuvaustaso eli työnkulkukaavio (Kuvio 10) esittää tarkemmin tiedonkulun eri toimintojen välillä ja sen, missä muodossa tieto siirretään. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) esitellään toimintotaulukko, johon on esimerkinomaisesti kuvattu opiskelijan henkilökohtaisen opin-  
tojen ohjauksen prosessin vaiheita. (Virtanen & Wennberg 2005, 126–127; Juhta 2012.)

Taulukko 2. Esimerkki prosessin toimintotaulukosta (Virtanen & Wennberg 2005, 126).

PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET
1. Orientaatio	1.1 Opiskelemisen käytännöt 1.2 Opintojen rakenne	1.1 Ryhmänohjaaja 1.2 Ryhmänohjaaja	1.1 Perehdytetty opiskelija / merkintä rekisteriin 1.2 Perehdytetty opiskelija / merkintä rekisteriin
2. Alkukartoitus	2.1 Osaamiskeskustelu 2.2 Osaamisen tunnustaminen	2.1 Ryhmänohjaaja 2.2 Ammattiopettaja	2.1 Osaaminen tunnistettu / päivitetty HOPS-lomake 2.2 Suoritusmerkintä
3. Seuranta	3.1 Osaamiskeskustelu 3.2 ... 3.3 ...	3.1 Ryhmänohjaaja 3.2 ... 3.3 ...	3.1 päivitetty HOPS-lomake 3.2 ... 3.3 ...

Prosessien tunnistamisen ja tarpeellisella tarkkuudella suoritettua kuvaamisen jälkeen prosesseille määritellään tavoitteet ja näiden saavuttamisen arviointia varten soveltuvat mittarit. Toimenpiteet voidaan tehdä myös toisessa järjestyksessä määrittelemällä ensin tavoitetaso ja mittari ja vasta tämän jälkeen prosessin toiminnot. Näin voitaisiin toimia esimerkiksi uudessa organisaatiossa, jonka toiminta on vielä suunnitteluvaiheessa. Prosessikuvaus ja tätä kautta työn organisointi voitaisiin suunnitella tarkoituksenmukaisesti siten, että prosessin toiminnalla tähdättäisiin tavoitteiden saavuttamiseen. Toisin sanoen prosessi suunniteltaisiin tavoitelähtöisesti.

#### 2.4 Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja prosessimittarit

Tässä luvussa käsitellään organisaation suorituskykyä ja sen hahmottamisen helpottamiseksi luotuja malleja. Lisäksi luodaan katsaus organisaation prosessien onnistumisen mittaamiseen prosessimittareiden määrittelyn kautta.

Organisaation suorituskykyä (*performance*) voidaan mitata useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Mittaamisen tarkoitus on kuitenkin tavasta riippumatta sama: tavoitteena on

muodostaa uutta tietoa organisaation toiminnasta sen kehittämisen tukemiseksi. Uutena tietona syntyy usein numeerista tietoa eli organisaation toimintaa kuvaavia tunnuslukuja. Suorituskyky voidaan määritellä eri tavoin, mutta yleisin tapa lienee ajatella se organisaation kyvyksi saavuttaa sille asetut tavoitteet. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 11–20.)

Suorituskyky kuvataan useimmiten organisaation menestystekijöiden (*success factors*) kautta. Menestystekijöiksi määritellään organisaation keskeiset asiat, joiden avulla organisaatio voi menestyä ja saavuttaa tavoitteensa. Kriittisiksi menestystekijöiksi (*critical success factors*) määritellään sellaiset organisaation avainalueet, joilla organisaation toiminnan suoritusasteen tulee olla erityisen korkea. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 23–25.)

Menestystekijät voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisia menestystekijöitä ovat esimerkiksi kannattavuus, liikevaihto ja tuotteen valmistuskustannukset tai palvelun toteuttamisen kustannukset. Ei-taloudellisia ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, laatu ja toimitus- tai odotusaika. Menestystekijät tai mittarit voidaan luokitella taloudellisten ja ei-taloudellisten lisäksi koviksi ja pehmeiksi, objektiivisiksi ja subjektiivisiksi sekä suoriksi ja epäsuoriksi eli välillisiksi. Kovien mittareiden tunnusluvut pohjautuvat usein taloudellisiin tai määrällisesti mitattaviin asioihin. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 24, 31.)

Samaan tapaan organisaation menestystekijöiden, eli mitattavien asioiden, luokittelussa voidaan käyttää KPI- ja KRI-terminologiaa. Suorituskyvyn avainmittareilla (*KPI, key performance indicators*) tarkoitetaan yleisesti prosessien tai tiimien suorituskyvyn mittaamista. Mittareilla pyritään mittaamaan organisaation keskeisintä suorituskykyä nykyisen ja tulevan kilpailukyvyn kannalta. Parmenter (2015) on tutkinut suorituskyvyn avainmittareita ja määrittelee KPI-mittareille seitsemän tunnuspiirrettä.

1. KPI-mittarin yksikkönä ei ole raha, sillä taloudellista suorituskykyä mitataan tulosindikaattoreilla (*KRI, key result indicators*).
2. Mittaamisen tulee olla jatkuvaa tai usein toistuvaa (päivittäin tai viikoittain).
3. Mittarit ovat toimitusjohtajakeskeisiä. Näin niiden avulla voidaan johtaa päivittäistä toimintaa.
4. KPI:n tulee olla yksinkertainen ja ymmärrettävä, jotta organisaatio voi tehdä nopeasti tarvittavia muutoksia toimintaansa.
5. Mittarin on oltava sidoksissa tiimiin, jolla on vastuu mittariarvosta. Vastuullisena voi olla esimerkiksi tiimivastaava tai muu päällikkö.
6. KPI tulee määritellä siten, että sillä on merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn.

7. Mittari voi olla harhaanjohtava, ellei sitä ole huolellisesti testattu. Testaamisen avulla voidaan varmistua siitä, että sen tulkitseminen tuottaa organisaatiossa halutun kaltaista käyttäytymistä. (Parmenter 2015, 11–14.)

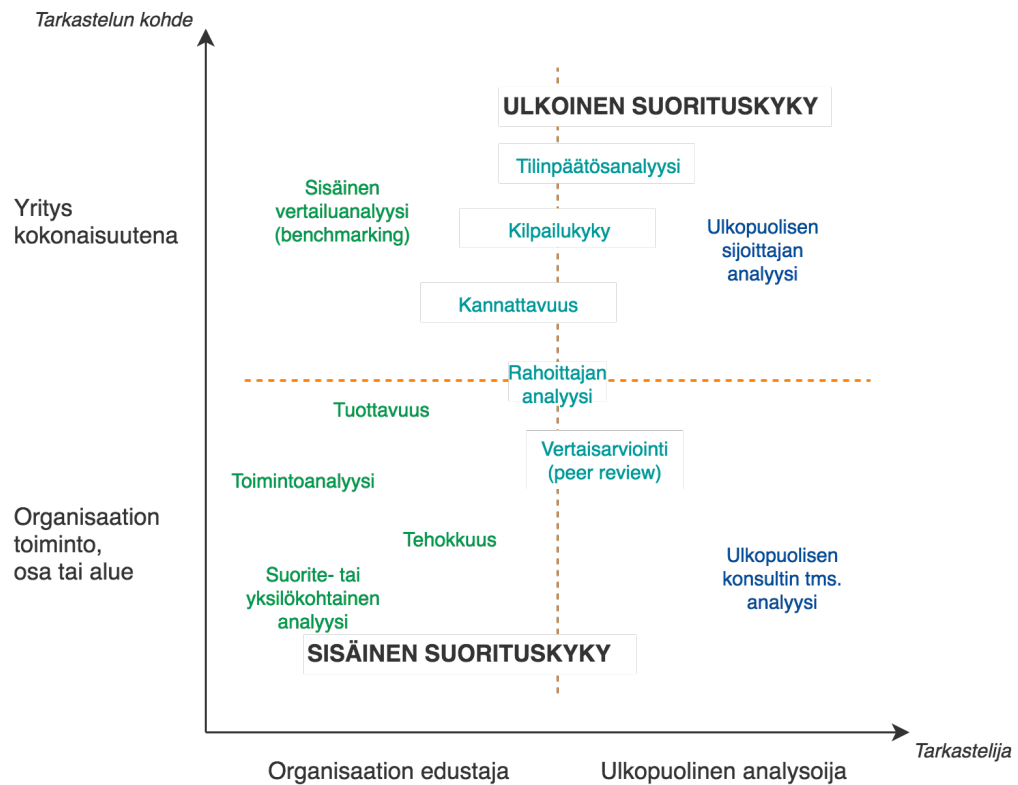
KPI-mittarit ovat siis ensisijaisesti suunnattu operatiiviselle johdolle jatkuvan parantamisen työkaluksi. Suorituskyvyn avaintulokset (KRI) taas soveltuvat organisaation hallituksen päätöksenteon tueksi. Ne antavat hallitukselle yleiskuvan yrityksen suorituskyvystä ja taloudellisesta tilanteesta. KRI:t vaativat harvemman päivitysvälin ja ne ovat usein rahamääräisiä tai muutoin erittäin oleellisia (esimerkiksi asiakastytyvyyden pitkän aikavälin trendi). (Parmenter 2015, 4–5 ja 14–15.)

Edellä esitetty luokittelu antaa mahdollisuuden käyttää myös yksityiskohtaisempia PI- ja RI-mittareita, joilla kuvataan sellaista toimintaa ja tuloksia, joita ei määritellä avainrooliin, mutta ovat muutoin organisaation kehittämisen kannalta oleellisia.

Marr (2012) ryhmittelee KPI-mittarit kuudesta eri strategisesta näkökulmasta teoksesseen *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*:

1. taloudellinen näkökulma (*financial perspective*)
2. asiakasnäkökulma (*customer perspective*)
3. markkinoinnin ja myynnin näkökulma (*marketing and sales perspective*)
4. (liike)toiminnan prosessit ja toimitusketju (*operational processes and supply chain perspective*)
5. työntekijän näkökulma (*employee perspective*) ja
6. yhteiskuntavastuun näkökulma (*corporate social responsibility perspective*).

Käytännössä organisaation suorituskykyä voidaan mitata ja analysoida organisaation sisäisistä ja ulkoisista lähtökohdista käsin. Seuraavan kuvion (Kuvio 11) nelikentässä esitetään ulkoisen ja sisäisen näkökulman lisäksi tarkastelun kohde, joka voi olla jokin yksittäinen organisaation toiminto tai laajimmillaan koko organisaatio. Lisäksi kuvioista selviää erilaisia arviointiin soveltuvia menetelmiä ja se, onko arvioija organisaation edustaja vai ulkopuolinen analysoija. (Rantanen 2009.)



Kuvio 11. Organisaation sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn arviointi (Rantanen 2009, 22).

Edellä mainitut KPI-mittarit ovat pääasiassa organisaation edustajan tuottamaa tietoa. Organisaation ulkopuolinen analysoija tarkastelee organisaation toimintaa usein taloudellisesta näkökulmasta. Tämä on tavanomaista esimerkiksi silloin, kun organisaatio hakee ulkopuolista rahoitusta toimintansa kehittämiseen.

Seuraavissa alaluvuissa luodaan lyhyt katsaus muutamiin organisaation suorituskyvyn mittaamiseen liittyviin teoreettisiin malleihin. Näitä voidaan hyödyntää mittariston suunnittelemisessa, käyttöönotossa, käyttämisessä ja parantamisessa, mutta myös yleisesti organisaation johtamisessa.

#### 2.4.1 EFQM-malli

EFQM (*European Foundation for Quality Management*) on organisaation laadun kehittämisen apuna toimiva malli. Malli antaa rakenteet ja työkalut laadun mittaamiselle ja parantamiselle. Samalla se voidaan nähdä laajempaan laatuajattelun mallina ja sitä



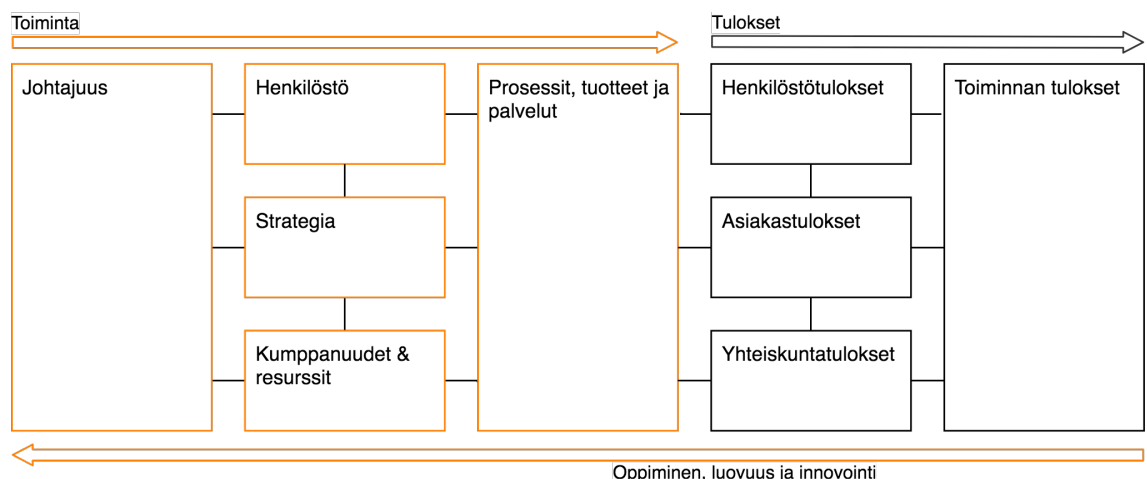
voidaan hyödyntää organisaation suorituskyvyn arvioinnissa ja mittaamisessa. (Niemi H. 2017, 5.)

EFQM-ajattelu lähtee erinomaisuuden käsitteestä ja malli (versio 2013) koostuu kahdeksasta arvosta tai tunnuspiirteestä, jotka antavat määritelmän erinomaisuudelle. Näihin pyritään mallin mukaisen toiminnan ja tulosten arvioinnin kautta. Tunnuspiirteitä ovat

- huipputulosten tekeminen
- lisäarvon tuottaminen asiakkaalle
- kestävä tulevaisuuden luominen
- organisaation kyvykkyyden kehittäminen
- luovuuden ja innovoinnin hyödyntäminen
- visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus
- ketteryys johtamisessa ja
- osaava henkilöstö menestyksen tekijänä. (Niemi H. 2017, 7.)

EFQM tarjoaa ensisijaisesti kokoelman eri organisaatioiden hyvistä käytännöistä (*good practices*). Tämä johtuu siitä, että mallia kehittävä EFQM-säätiö on jäsenorganisaatioidensa ylläpitämä. Jäsenet päivittävät mallia ja jakavat näin osaamistaan. Toisena hyödynä on siis se, että mallin avulla oman organisaation toimintaa voidaan arvioida suhteessa muihin ja näin löytää kehityskohteita ja -tapoja. (Cesarotti 2015.)

Arviointimalli perustuu sykliseen ajatteluun, jossa toimintaa ja sen tuloksia hyödynnetään uuden oppimisessa. Kuviossa (Kuvio 12) on kuvattu mallin arviointialueet.



Kuvio 12. EFQM-mallin arviointialueet (Niemi H. 2017, 8).

Organisaation toimintaa ja tuloksia voidaan arvioida sisäisesti itsearviointina tai ulkoisen arvioinnin avulla. Mallin mukaisesti ulkoinen arviointi voidaan toteuttaa joko laajemman riippumattoman asiantuntijaryhmän toimesta tai suppeammin esimerkiksi arviointityöparin avulla (Niemi H. 2017, 13).

Seuraavassa on lueteltu oppilaitoksen käyttöön soveltuvat arviointialueet (Tuominen & Vaso 2005, 13-15; Malmberg, Tuominen & Vaso 2011, 15-16). Kukin kohta voidaan arvioida tärkeysasteikolla 1–5. Pistemäärä asetetaan sekä nykyisen suorituskyvyn että tavoitesuorituskyvyn mukaan.

### Toiminta

1. Johtajuus
  - a. Johto kehittää mission, vision ja arvot ja toimii esikuvana
  - b. Johtajat osallistuvat johtamisjärjestelmän kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen
  - c. Johtajat pitävät yhteyttä sidosryhmiin
  - d. Johtajat ja johtoryhmä edistävät erinomaisuuden kulttuuria
  - e. Johtajat tunnistavat kehittämistarpeet ja saavat aikaan muutoksia
2. Strategia
  - a. Toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmiin
  - b. Strategia perustuu tutkimuksiin, oppimiseen ja suorituskäytettiin
  - c. Strategiaa arvioidaan ja se pidetään ajan tasalla
  - d. Strategiasta viestitään ja sitä toteutetaan keskeisten prosessien kautta
3. Henkilöstö
  - a. Henkilöstösuunnittelu tukee strategiaa
  - b. Henkilöstön osaamista kehitetään
  - c. Henkilöstön osallistumista ja valtuuttamista edistetään
  - d. Ihmiset vuorovaikuttavat tehokkaasti koko organisaatiossa
  - e. Henkilöstöä palkitaan, annetaan tunnustusta ja huolehditaan hyvinvoinnista
4. Kumppanuudet ja resurssit
  - a. Oppilaitoksen ulkoisia kumppanuuksia hallitaan
  - b. Oppilaitoksen taloudellisia resursseja kehitetään
  - c. Oppilaitoksen rakennuksia, tiloja, laitteita ja materiaaleja hallitaan
  - d. Oppilaitoksen teknologiaa hallitaan
  - e. Tietoa ja osaamista kehitetään toimivan päätöksenteon ja oppilaitoksen kyvykkyyden edistämiseksi
5. Prosessit
  - a. Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan
  - b. Prosesseja kehitetään innovatiivisesti
  - c. Palveluita kehitetään sidosryhmien mukaisesti ja markkinoidaan mission toteuttamiseksi
  - d. Opiskelija- ja muita sidosryhmäsuhteita hallitaan ja kehitetään

### Tulokset

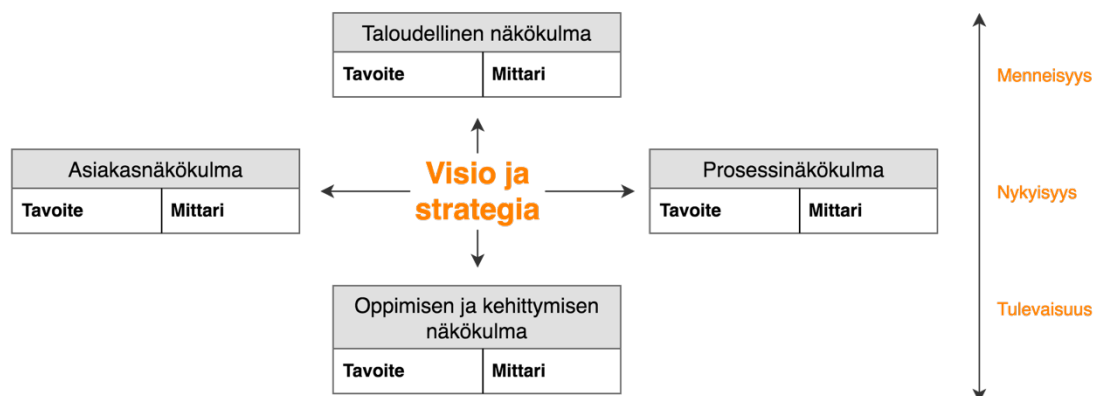
6. Asiakastulokset
  - a. Asiakkaiden näkemykset
  - b. Oppilaitoksen käyttämät asiakasmittarit
7. Henkilöstötulokset
  - a. Henkilöstön näkemykset
  - b. Oppilaitoksen käyttämät henkilöstömittarit

8. Yhteiskuntatulokset
  - a. Yhteiskunnan näkemykset
  - b. Oppilaitoksen käyttämät sisäiset yhteiskuntamittarit
9. Toiminnan tulokset
  - a. Keskeiset (suorituskyky)tulokset
  - b. Oppilaitoksen käyttämät keskeiset suorituskyvyn mittarit

Arvioinnin tulosten perusteella organisaatiossa voidaan määritellä kehittämiskohteita. Arviointi voidaan toteuttaa arvioimalla yksittäisiä arviointialueita tai niiden osa-alueita.

#### 2.4.2 Tasapainotettu tuloskortti (BSC)

Tasapainotettua tuloskorttia (*balanced scorecard, BSC*) voidaan pitää yhtenä tunnetuimmista mittaristomalleista. Mallin kehittivät Kaplan ja Norton ja se julkaistiin vuonna 1992. Mallissa (ks. Kuvio 13) organisaation toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, asiakasnäkökulmasta, oppimisen ja kehittymisen tai kasvun näkökulmasta ja (sisäisten) prosessien näkökulmasta. Tarkastelunäkökulmat johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta. Taloudelliset mittaritiedot kuvaavat menneisyyttä ja asiakas- ja prosessitiedot nykytilannetta. Oppimisen ja kehittymisen mittaritiedot kertovat tulevasta.



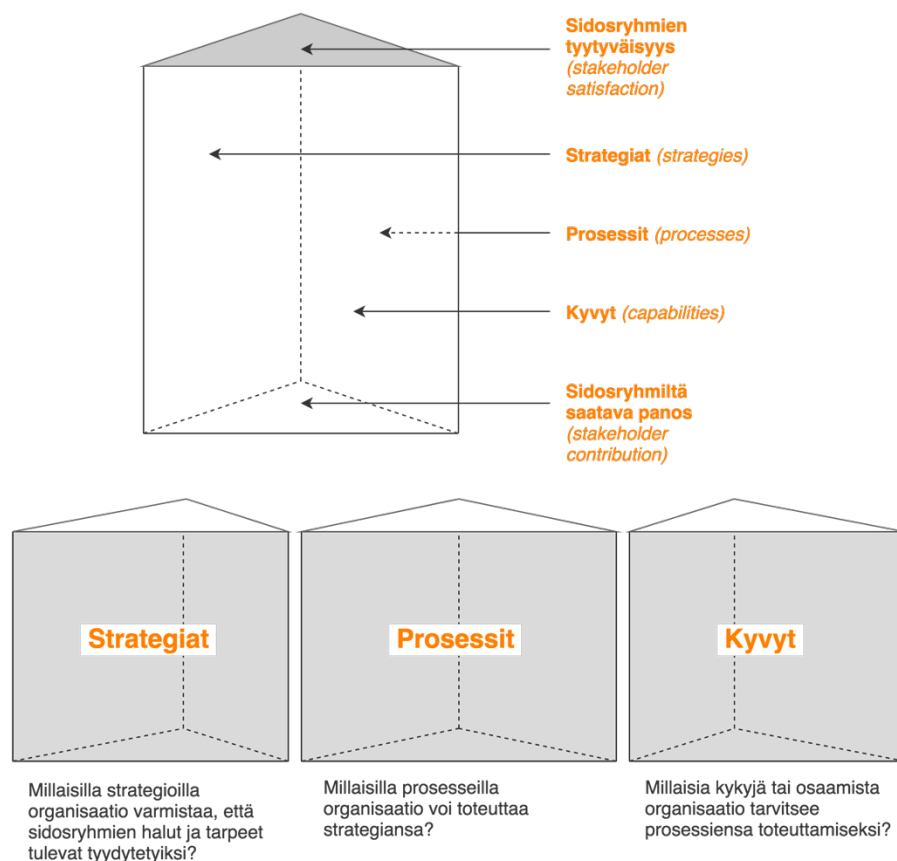
Kuvio 13. Tasapainotetun tuloskortin (BSC) malli (Lönqvist & Mettänen 2003, 38).

Mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että se jättää henkilöstönäkökulman huomiotta. Mallissa esitetyjä näkökulmia voidaan tosin muuttaa ja muokata organisaation tarpeen mukaan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 38–39.)

### 2.4.3 Suorituskykyprisma

BSC:n tavoin Neelyn ja Adamsin vuonna 2000 lanseeraaman suorituskykyprisman malli (*performance prism, PP*) antaa osviittaa organisaation suorituskyvyn mittaamisille (Lönnqvist & Mettänen 2003, 22). Tosin Neely et al. (2001) toteavat, että malli ei suoraan sovellu mittaristomalliksi, vaan se tulee nähdä johtamisajattelua ohjaavana rakenteena, joka antaa mahdollisuuden organisaation toimintaan liittyvien avainkysymysten esittämiselle.

Suorituskykyprismassa (ks. Kuvio 14 ) on viisi kylkeä, jotka edustavat organisaation keskeisiä piirteitä. Organisaation suorituskykyä voidaan tarkastella näistä näkökulmista. Strategiat, prosessit ja kyvyt nähdään välineinä, joiden avulla sidosryhmät saavat panoksilleen vastinetta.



Kuvio 14. Suorituskykyprisma (Lönnqvist & Mettänen 2003, 22–23; Neely et al. 2001).

Malli ohjaa organisaation johtoa tai muuta toiminnan kehittäjää kysymään oikeita kysymyksiä, joilla tähdätään sidosryhmien kuten omistajien, asiakkaiden tai viranomaisten

vaatimusten selvittämiseen ja saavuttamiseen. Samalla mekanismilla sen voidaan nähdä helpottavan organisaation suorituskyvyn mittaamisen tarkastelua yksi osa-alue kerrallaan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 22–23; Neely et al. 2001.)

#### 2.4.4 Muita organisaation suorituskyvyn mittaamiseen soveltuvia malleja

EFQM-, BSC- ja PP-mallien lisäksi organisaation suorituskyvyn arviointiin ja mittaamiseen on kehitetty viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana useita muita malleja, joilla voidaan mitata organisaation taloudellisen suorituskyvyn lisäksi esimerkiksi organisaation tehokkuutta, vaikuttavuutta, tuottavuutta, laatua, asiakastyytyväisyyttä, innovointikykyä ja henkilöstötyytyväisyyttä. Yleisimpiä malleja edellä esiteltyjen lisäksi ovat six sigma -malli (1985), toimintoperusteinen kustannuslaskenta (*activity-based costing, ABC*, 1988), kokonaisvaltainen laatujohtaminen (*total quality management, TQM*, 1980-luku) ja MBNQA-laatupalkintomalli (*Malcolm Baldrige National Quality Award*, 1987). (Akhtar & Sushil 2018.)

Lisäksi organisaation aineettoman pääoman mittaamiseen on kehitetty malleja, joista esimerkiksi Lönqvist ja Mettänen (2003, 42–46) esittelevät Meritum-mallin (2001) ja Sveibyn kehittämän mittaristomallin (*Intangible Assets Monitor*, 1997). Aineeton pääoma luokitellaan organisaation *suhdepääomaksi*, *rakennepääomaksi* ja *inhimilliseksi pääomaksi*. Suhdepääoma muodostuu muun muassa suhteista asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä maineesta ja brändistä. Rakennepääoma käsittää esimerkiksi organisaation arvot, työilmapiirin ja prosessit. Ihmellisen pääoman tärkein tekijä on osaaminen. Muita tähän kuuluvia ovat muun muassa henkilöominaisuudet, asenteet, henkilöstön koulutustaso ja kokemustausta (vrt. hiljainen tieto). (Kujansivu et al. 2007, 29.)

Aineettomien menestystekijöiden rahallisen arvon mittaamiseen soveltuvat VAIC- ja CIV-laskentamenetelmät. VAIC (*Value Added Intellectual Coefficient*) tarjoaa laskentamenetelmät organisaation kokonaistehokkuuden ja aineettoman pääoman tehokkuuden tarkasteluun. CIV-menetelmän (*Calculated Intangible Value*) tarkoituksena on selvittää organisaation aineettoman pääoman arvo. Molemmat menetelmät on kehitetty 1990- ja 2000-luvun taitteessa (VAIC: Pulic 2000 ja CIV: Stewart 1997). (Aho, Stähle & Stähle 2011.)

Suorituskyvyn mittaamismallien moninaisuus kertoo siitä, että mallien käyttämisessä voidaan havaita rajoitteita tai ongelmia, aivan kuten muissakin johtamismenetelmissä ja -työvälineissä. (Akhtar & Sushil 2018.)

#### 2.4.5 Prosessimittarit

Edellä olevia organisaation suorituskyvyn arvioimiseen tehtyjä malleja voidaan hyödyntää organisaation prosessien mittaamisessa. Hyödyntämisessä tulee kuitenkin ottaa huomioon organisaation erityispiirteet ja ymmärtää organisaation toiminta ja tulokset systeemisenä kokonaisuutena, johon vaikuttavat muun muassa työkuultuuri, resurssit, ihmiset ja näiden intressit. Esimerkiksi BSC-mallin prosessinäkökulmaa hyödynnettäessä prosessimittareiden laatimisessa tulee ottaa huomioon vain sisäisten prosessien toimivuuden lisäksi organisaation asiakkaat ja talous.

*Sisäisten prosessien mittauksessa tulee keskittyä prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja edelleen taloudellisiin tavoitteisiin. On erityisen tärkeää tunnistaa kriittisimmät ja eliminoida arvoa tuottamattomat sisäiset prosessit. (Lönqvist & Mettänen 2003, 39.)*

Kaplan ja Norton (2007, 19) tiivistävät näiden sisäisten prosessien mittaamisen suunnittelun seuraavaan kysymysasetteluun:

*Missä prosesseissa meidän tulee olla erinomaisia, jotta täyttäisimme asiakkaidemme ja omistajiemme odotukset?*

Prosessien onnistumista mitataan usein jonkin tunnusluvun avulla. Joissakin yhteyksissä mittarilla ja tunnusluvulla voidaan tarkoittaa samaa asiaa (Lönqvist & Mettänen 2003, 15). Prosessien tunnuslukuja voidaan mitata suoraan tai välillisesti muodostamalla tai laskemalla tunnusluku muista tunnetuista arvoista. Prosessien suorituskyvyn mittaamisen yleisimpinä tunnuslukuina pidetään prosessin virtausta, tehokkuutta, hävikkiä ja poikkeamia. Nämä voidaan yleistää toiminnan taloudellisiin, laadullisiin ja ajallisiin ominaisuuksiin. (Laamanen 2005, 161; Tuomela 2002.)

Virtauksella tarkoitetaan määrän ja ajan suhdetta. Virtauksen tunnuslukuina voidaan käyttää esimerkiksi myytyjen tuotteiden, palvelutapahtumien tai ideoiden määrää jollakin tietyllä ajanjaksolla, esimerkiksi yhdessä kuukaudessa. (Laamanen 2005, 160–161.)

Tehokkuudella tarkoitetaan saavutettua hyötyä ja tuottavuutta. Tunnuslukuina voivat olla esimerkiksi työsuoritteiden määrä suhteessa kustannuksiin, käytetty työaika suhteessa kustannuksiin tai suoritteiden määrä suhteessa käytettyyn työaikaan. (Laamanen 2005, 160–161.)

Prosessissa tapahtuva hävikki on toimintaa, joka ei tuota lisäarvoa, mutta kuluttaa organisaation resursseja. Palveluorganisaatiossa hävikkiä voidaan tarkastella mittaamalla esimerkiksi asiakkaan odotusaikaa ja tuotanto-organisaatiossa tuotteiden pitkinä varastointiaikoina tai viallisina osina. Mikäli prosessi toimii ihanteellisella tavalla, hävikkiä ei synny. (Laamanen 2005, 161–162.)

Poikkeamat ovat verrattavissa hävikkiin, sillä prosessissa tapahtuva poikkeama aiheuttaa esimerkiksi odotusaikaa asiakkaalle, jos sovitusta aikataulusta joudutaan poikkeamaan. Valmistettavan tuotteen osalta poikkeamalla voidaan tarkoittaa tuotemäärityksistä tai -standardeista poikkeavia tuotteita. (Laamanen 2005, 163.)

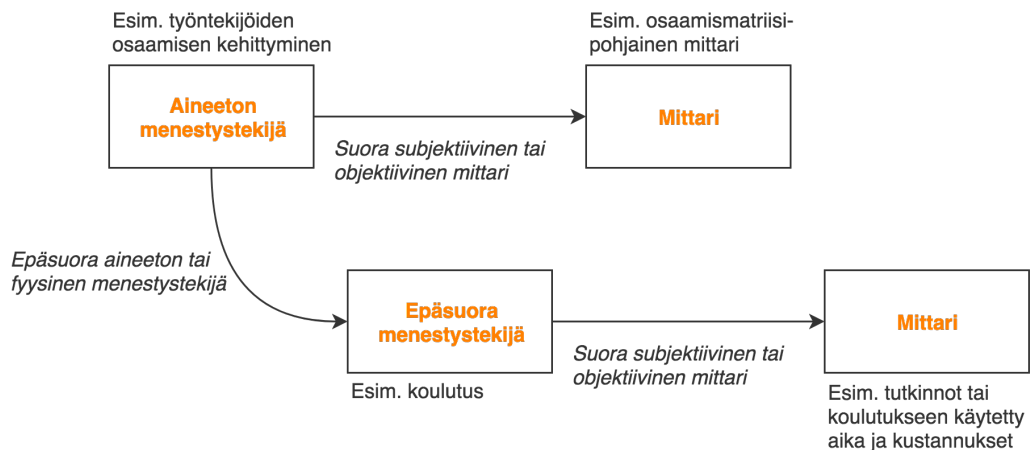
Erityyppiset organisaatiot vaativat siis erilaiset mittaristot. Tuotanto-, palvelu- tai asiantuntijaorganisaation toiminta ja työn tulos ovat keskenään erilaisia ja edellyttävät näin ollen mittareiden kohdistamista eri asioihin. Tämä voidaan yleistää koskemaan myös keskenään saman tyyppisiä organisaatioita, koska jokaisen organisaation on kehitettävä mittaristonsa viimekädessä itse. (Lönqvist & Mettänen 2003, 11; Laamanen 2005, 159.)

Tietointensiivisessä asiantuntijaorganisaatiossa, joissa toiminta perustuu pääosin ai-neettomaan pääomaan, prosessien tunnusluvut kuvaavat usein toiminnan laatua, tyytyväisyyttä, ajankäyttöä, työkulttuurin osatekijöitä, yhteistyötä sidosryhmien kanssa tai henkilöstön osaamista. Alla on lueteltu muutamia näiden mittaamiseen ja tiedon hankkimiseen soveltuvia tapoja, joita voitaisiin hyödyntää esimerkiksi koulutusorganisaation ai-neettoman pääoman mittaamiseen.

- Palveluprosessin laatu (asiakaskysely säännöllisin väliajoin)
- Prosessin tulosten laatu (useita eri tiedonhankintatapoja; esimerkiksi tutkimus-työssä vertaisarviointi tai julkaistujen tutkimustulosten määrä ja laatu)
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen (täydennyskoulutuspäivien määrä vuo-  
dessa, investoinnit koulutusten järjestämiseen tai osaamisen arviointi esimer-  
kiksi kehityskeskustelun yhteydessä niin sanotun osaamismatriisin avulla)
- Työilmapiirin kehittäminen (ilmapiirikysely)

- Sidosryhmäyhteistyö (esimerkiksi opiskelijoiden harjoittelu- tai koulutustyöpaikkojen määrä ja pysyvyys/toistuvuus tai yhteistyöverkoston tuottama aineeton tai aineellinen hyöty)
- Tiedon lisääminen ja jalostaminen (taloudelliset panostukset tuotekehitystoimintaan, kehittämistoimintaan käytetty työaika tai esimerkiksi uusien käyttöönotettujen palveluiden määrä vuodessa) (Lönqvist & Mettänen 2003, 61–70.)

Aineettoman pääoman menestystekijöiden mittaaminen voi olla hankalaa tai aikavievää. Mittareiden luotettavuus ei välttämättä ole hyvä, koska tunnusluvut voivat perustua subjektiivisiin kokemuksiin tai epäsuoriin tietoihin. Voidaankin katsoa, että tällaiset mittarit ovat usein luonteeltaan enemmän ihmisten toimintaa ohjaavia kuin tarkasti mitattavaa kohdetta kuvaavia. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 15) esitellään yksi esimerkki aineettoman menestystekijän mittarin suunnitteluvaiheesta.



Kuvio 15. Aineettoman menestystekijän mittarin suunnittelu (Lönqvist & Mettänen 2003, 59).

Prosessimittareiden, kuten myös itse prosessien toiminnan, tulee kohdistua organisaation strategisiin tavoitteisiin. Lisäksi hyvän mittarin ominaisuuksiksi katsotaan sen *validiteetti*, *reliabiliteetti*, *relevanssi* ja *käytännöllisyys*. Lönqvist ja Mettänen (2003, 34–36) toteavat, että hyvän mittarin tulisi ilmentää kaikkia näitä ominaisuuksia, mutta samalla on ymmärrettävä, että täydellistä mittaria ei ole. Mittaria suunniteltaessa ominaisuuksien välillä joudutaan usein tekemään kompromisseja. Seuraavassa nelikentässä (ks. Kuvio 16) määritellään hyvän mittarin mittausteoreettisia piirteitä.





Kuvio 16. Mittarin mittausteoreettiset ominaisuudet (Lönnqvist & Mettänen 2003, 34–36).

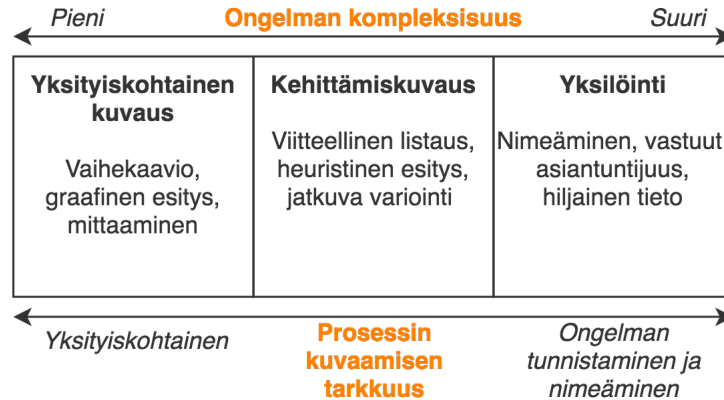
Keskeistä mittarin kehittämisessä on tavoitearvon määrittäminen. Tällä on toimintaa ohjaava vaikutus. Mittarin tunnusluvulle asetetaan saavutettavissa oleva tavoite, jonka saavuttamiseen toiminnalla ja sen kehittämisellä tähdätään. Henkilöstönäkökulmasta on tärkeää, että tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.

## 2.5 Koulutusorganisaation prosessijohtamisen erityispiirteet

Koulutustoiminnan prosessijohtamisessa on keskeistä ymmärtää, että prosessit ovat usein kompleksisia ja ihmiskeskeisiä. Nämä seikat tulee ottaa huomioon prosessien tunnistamisessa, kuvaamisessa ja mittareiden määrittelyssä. Prosesseilla pyritään yleensä ratkaisemaan jokin organisaation toimintaan liittyvä ongelma. Koulutusorganisaatiossa tällainen voi esimerkiksi olla opiskelijan itseohjautuvuuden ja oppimistaitojen kehittäminen, joka on itsessään kompleksinen prosessi.

Jos siis prosessi on hyvin monimutkainen ja toiminnaltaan asiantuntijavetoinen, on ratkaistava ongelma usein myös kompleksinen. Tällaisten prosessien tarkka kuvaaminen on hankalaa. Yksinkertaiset prosessit taas voidaan kuvata esimerkiksi suoraviivaisella

vaihekuvauksella. Karjalainen (2007, 13) näkee prosessikuvausten olevan suhteessa ratkaistavan ongelman kompleksisuuteen. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 17) esitellään prosessikuvausten kolme tarkkuustasoa suhteessa ongelman monimutkaisuuteen.



Kuvio 17. Prosessikuvauksen tarkkuus suhteessa ongelman kompleksisuuteen (Karjalainen 2007, 13).

Oppilaitostoiminnan ydinprosesseissa, kuten opettamis- ja ohjausprosesseissa, ratkaistavat ongelmat ovat yleensä kompleksisuudeltaan suuria. Näiden prosessikuvausten laatiminen voi siis rajoittua vastuiden ja tavoitteiden yksilöintiin. Yksinkertainen al prosessi voi esimerkiksi olla todistuksen kirjoittaminen, jolle voidaan laatia yksityiskohtainen, vaiheittain etenevä prosessikuvaus.

Toinen oppilaitoksen prosessijohtamisesta määrittelevä seikka on opettajan työn luonne tietointensiivisenä asiantuntijatyönä. Luovuus ja oppiminen ovat monesti työn tekemisen edellytyksiä. Näitä tarvitaan monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa. Tällaisessa tietotyössä on tyypillistä, että vastausta ongelmaan ei etukäteen tiedetä tai sitä ei edes ole olemassa. Tehtävän suorittamisessa tarvittavaa osaamista ei myöskään voida etukäteen tarkasti arvioida. Kun ratkaisu ongelmaan löydetään, syntyy uutta tietoa, jota ei välttämättä olisi voitu tarkastikaan määritellyissä prosessikuvauksissa ennakoida. Tietotyössä yksityiskohtaisesti määritellyt prosessikuvaukset voivat jopa estää tai rajoittaa luovuuden käyttöä ongelman ratkaisemisessa. (Huotilainen & Saarikivi 2018.)

Tietotyökäsittelen tilalle Huotilainen ja Saarikivi (2018) ehdottavatkin käsitettä *oppimisen-tensiivinen työ*, joka kuvaa ehkäpä nykyistä asiantuntijatyötä paremmin, koska monia tietotyölle tyypillisiä työvaiheita voidaan jo automatisoida tai antaa tekoälyn hoidettavaksi.

Kolmas varsinkin ammatillisen koulutuksen prosessijohtamista ohjaava tekijä on Opetushallituksen laatima laadunhallintasuositus (Opetushallitus 2008).

*Hyvin toimivalle koulutusorganisaatiolle on tyypillistä, että se jäsentää toimintaansa prosesseina (toimintoketjuina). Tyypillinen prosessi on esimerkiksi koulutusprosessi, joka voi sisältää ajallisesti toisiinsa liittyviä vaiheita kuten opiskelijarekrytointi – koulutuksen suunnittelu – koulutuksen toteuttaminen – arviointi. (Opetushallitus 2008.)*

Suosituksen mukaan koulutuksen järjestäjän tulee määritellä strategiansa pohjalta sen toiminnan keskeiset prosessit, tarvittaessa tunnistaa ja kuvata näihin liittyvät alaprosessit ja huolehtia siitä, että prosessitavoitteiden saavuttamiseen on riittävät resurssit. Koulutuksen järjestäjän tulee siis lopulta ohjata ja johtaa toimintaansa prosessien avulla siten, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Tärkeänä toimenpiteenä nähdään myös prosessien parantaminen seuranta- ja palautetiedon avulla. (Opetushallitus 2008.)

Ammatillisen koulutuksen kentällä toiminnan ulkoinen auditointi tarkoittaa usein koulutuksen järjestäjien välistä vertaisarviointia. Arvioinnin keskeisinä tietolähteinä käytetään järjestäjän prosessikuvauksia. Ammatillisen koulutuksen vertaisarviointikriteereissä tietolähteinä mainitaan muun muassa opetus- ja ohjausprosessien, oppimisen ja osaamisen arvioinnin ja strategia- ja ennakointiprosessien kuvaukset sekä johtamisjärjestelmään liittyvät prosessikuvaukset. (Opetushallitus 2014.)

### 3 OPPILAITOKSEN PROSESSIKUVAUSTEN JA PROSESSIMITTAREIDEN KEHITTÄMINEN

Tässä kehittämistyössä keskeisenä johtamisjärjestelmän kehittämisen osa-alueena oli oppilaitoksen prosessien kuvaaminen ja sopivien prosessimittareiden määrittelemine.

Oppilaitoksen prosessien kuvaamisessa keskityttiin nykytilan mallintamiseen. Ajatuksena ei ollut kokonaisvaltaisesti muuttaa oppilaitoksen toimintaa, vaan visualisoida se, miten organisaatio tällä hetkellä toimii. Visualisointien yhteydessä prosesseja myös kehitettiin, koska kuvausten tekeminen nosti esille joitain työkulkua haittaavia tekijöitä.

Nykyisen toiminnan kuvaamiseen keskittyminen johtui siitä, että viimeaikaiset toimintaympäristön muutokset olivat aiheuttanut organisaation sisällä useita kehittämistoimia ja oppilaitoksen toiminta oli osittain itseohjautuvasti muuttunut ulkoisiin vaatimuksiin vastataksaan. Organisaatio oli siis kehittynyt ulkoisten muutosten johdattelemana. Näin ollen oppilaitoksen toiminta ei enää vastannut aikaisemmin tehtyjä kirjallisia kuvauksia, eikä kuvausten päivittämistä nähty mielekkäänä ennen kuin ulkoiset muutostarpeet oli huolellisesti kartoitettu.

Yhtenä suurimmista muutostekijöistä oli vuosina 2015–2019 toteutunut ammatillisen koulutuksen reformi, joka toi mukanaan uusia toimintamalleja ja -tapoja (OKM 2018). Reformin aiheuttamat muutos- ja kehittämistarpeet tulivat ulkoa – tarkemmin sanottua uudistetusta lainsäädännöstä. Sisäisiä muutoksia olivat muun muassa koulutuksen järjestäjän toiminnanjohtajan, johtokunnan puheenjohtajan ja jäsenten vaihdokset (2016 ja 2017), jotka osaltaan ymmärrettävästi vaikuttivat merkittävästi organisaation johtamiseen ja sitä kautta johtamisjärjestelmän kehittämiseen.

#### 3.1 Kehittämistyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat

Kehittämistyössä yhdistyivät useat eri tutkimusmenetelmät. Se sisälsi piirteitä tapaustutkimus- ja toimintatutkimusmenetelmistä (*case study research* ja *action research*) sekä konstruktivisesta tutkimuksesta (*constructive research* tai *constructive approach*). Lisäksi työssä käytettiin palvelumuotoilun (*service design*) menetelmiä, vaikka tätä ei suoranaisesti voida tutkimusmenetelmäksi laskea. Kehittämistyö sisälsi sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä.

Koska menetelmiä oli useita, voidaan tässä kehittämistyössä käytetyistä menetelmistä käyttää yhteisnimitystä *kehittämistutkimus*, joka on usein monimenetelmäinen (*blended methodology, mixed methodology*) eikä sille ole määritelty tarkkaa metodologiaa (Kananen 2015, 33–34). Kanasen (2015, 40) mukaan kehittämistutkimuksen erottaa perinteisistä menetelmistä se, että siinä pyritään ongelman analysoinnin ja ratkaisuehdotuksen tarjoamisen lisäksi poistamaan tutkittava ongelma.

Tapaustudkimus oli laajalti käytössä monissa kehittämistyön vaiheissa. Esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla pyrittiin selvittämään organisaation sisäisen viestinnän ja johtamisen nykytilaa ja määrittellä tulosten avulla yksittäisiä kehittämiskohteita ilman, että kyselyn tuloksista olisi pyritty tekemään tilastollisia yleistyksiä.

Toimintatutkimuksen menetelmää sovellettiin esimerkiksi opiskelijoiden ohjauksen prosessin kehittämisessä, jossa pyrittiin yhteistoiminnallisesti opetushenkilöstön kesken syventymään siihen, miten oppimista ohjataan (ks. tarkemmin luku 3.4). Ennen yhteisen kehittämistyön aloittamista opetushenkilöstöltä kerättiin verkkokyselyn avulla ohjausosaamistarpeita, joihin pyrittiin löytämään ratkaisuja kehittämistyön edetessä ja näin muuttaa vallitsevia käytäntöjä.

Konstruktivistisesta tutkimusotetta hyödynnettiin esimerkiksi organisaation prosessikartan uudelleen kuvauksessa. Käytännön ongelmien ratkaisemisessa – eli miten prosessit tunnistetaan, jotta niitä voidaan johtaa paremmin ja miten prosessikartta kannattaa mallintaa – sovellettiin muun muassa JHS 152 -suositusta ja prosessijohtamiseen liittyvää teoriaa.

Palvelumuotoilua hyödynnettiin prosessien visualisoinneissa. Näissä pyrittiin helposti ymmärrettävään ja sidosryhmille soveltuvaan muotoiluun ja sanallistamiseen. Esimerkiksi opintojen ohjauksen prosessia – eli palvelua – suunniteltaessa opetushenkilöstön osallistaminen ja yhteisöllinen ideointi oli oleellista. Opiskelijat osallistettiin tässä tapauksessa ohjausprosessin kehittämiseen palautekyselyn avulla.

### 3.2 Prosessikuvausten ja -mittareiden kehittämisen vaiheet

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kehittämistyön vaiheita. Alla oleva luettelo on numeroitu, mutta kehittämistyön holististen piirteiden ja tutkimusmenetelmien moninaisuuden takia vaiheet eivät edenneet kronologisesti järjestelmällisesti, vaan lomittuivat toisiinsa. Yksittäisen vaiheen toteuttaminen edellytti lähes poikkeuksetta jonkin toisen vaiheen tai

vaiheiden toteuttamista – ainakin osittaista sellaista. Monipuolisessa kehittämistyössä tämä on tavanomaista (Ojasalo et al. 2014, 23).

Kehittämistyö noudatteli Ojasalon et al. (2014, 23–26) määrittelemää tutkimuksellisen kehittämistyön prosessikuvausta. Alla olevassa luettelossa esitellään kehittämistyön prosessin vaiheet. Alaluettelossa kuvataan lyhyesti vaiheeseen liittyneet toimenpiteet kyseisen kehittämistyön osalta.

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen
  - Alkutilanteessa havaittiin, että organisaation laadunhallintajärjestelmä vaati uudistamista. Tämän perusteella päätettiin kuvata organisaation prosessit uudelleen ja laatia prosessimittarit. Näiden julkaisemista varten päätettiin uudistaa organisaation sisäinen viestintäjärjestelmä eli intranet.
2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä
  - Teoria-aineisto sisälsi organisaation omaa dokumentointia. Lisäksi perehdyttiin säädöksiin ja Opetushallituksen määräyksiin ja suosituksiin. Tämä vaihe kulki muiden vaiheiden rinnalla koko kehittämisprosessin ajan.
  - Käytännön tasolla kehittämiskohteeseen perehtyminen suoritettiin esimerkiksi henkilöstökyselyjen avulla, joista saatiin tietoa organisaation toiminnan nykytilasta.
3. Kehittämistehtävän määrittelemine ja kehittämiskohteen rajaaminen
  - Määrittelyvaiheessa muotoiltiin tutkimusongelma ja -kysymykset, jotka esitellään tämän raportin johdantoluvussa.
  - Organisaation henkilöstön kehityskeskustelujen (kevät 2018) perusteella kehittämistehtäväksi määriteltiin erityisesti opiskelijoiden ohjauksen prosessin kuvaaminen ja prosessimittareiden laatiminen. Lisäksi kuvattiin prosessikartta ja johdon vuositason prosessi. Kehittämistyö rajattiin tässä vaiheessa näiden visualisointien parantamiseen. Keskeisenä pidettiin lisäksi intranetin kehittämistä.
4. Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu
  - Tietoperustaan valikoitiin aiheeseen soveltuvaa tiede- ja ammattikirjallisuutta. Lisäksi edelleen vaikuttimina olivat lainsäädäntö ja Opetushallituksen tuottama tietosisältö.
  - Tietoperusta on pyritty kuratoimaan ja esittämään tässä raportissa.

- Tutkimusmenetelmät valittiin tilanteen mukaan. Valintaa ohjasi menetelmän luontainen soveltuvuus kyseessä olevaan kehittämistyön vaiheeseen. Tutkimusmenetelmät on esitetty edellä luvussa 3.1.
5. Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa
- Toteuttamisvaiheet kuvataan omissa alaluvuissaan. Alle on luetteloitu keskeiset vaiheet ja näitä vastaavat alaluvut.
    - Prosessikartan uudelleen määrittely ja visualisointi (ks. luku 3.3)
    - Opiskelijan ohjauksen vuositason prosessikuvausten yhteisöllinen kehittäminen ja täydennyskoulutuksen järjestäminen (ks. luku 3.4)
    - Johdon vuositason prosessikuvaus (ks. luku 3.5)
    - Henkilöstökysely opistoyhteisöviestinnän, tiedon saatavuuden ja johtamisen kehittämisestä ja kyselyn tulosten analysointi (ks. luku 3.6)
    - Intranetin kehittäminen (ks. luku 3.7)
    - Prosessimittareiden suunnitteleminen ja määrittelemineen (ks. luku 3.8)
6. Kehittämispöcessin ja lopputulosten arviointi
- Lopputulosten arviointi nähdään jatkuvana. Yhtenä konkreettisenä arviointipisteenä on tämän opinnäytetyön arviointi.
  - Kehittämispöcessin jatkaminen (ks. luku 4.4).

### 3.3 Prosessikartan visualisointi systeemisenä kokonaisuutena

Kehittämistyön ensimmäisenä konkreettisenä toimena oli organisaation prosessikartan uudelleen määrittely ja visualisointi. Tämän nähtiin olevan tarpeen, sillä edellisestä määrittelykerrasta oli jo aikaa, eikä kuvaus täysin palvellut uudelleen määriteltyjä strategisia tavoitteita.

Prosessikartta pyrittiin tekemään siten, että prosesseille voitaisiin laatia sopivat prosessimittarit. Tämä toteutettiin siten, että ydin- ja tukiprosessit koetettiin tunnistaa ja määrittellä konkreettisiksi ja helposti ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Sellaisiksi, joiden toimintaan tiimit tai prosessiomistajat pääsisivät helposti vaikuttamaan omassa työskentelyssään mittaritietojen perusteella.

Toisena tavoitteena oli päästä eroon edellisen prosessikartan siilomaisuutta korostavasta kuvauksesta. Aikaisempi prosessikartta noudatteli melko tarkasti JHS 152 -suositusta, jonka perusteella prosessit oli kuvattu suoraviivaisiksi. Uuden visualisoinnin haluttiin rikkovan tätä ajattelua, koska oppilaitostyöskentely tapahtuu lopulta monimutkaisissa, holistisissa ja systeemisissä verkostoissa.

Visualisoinnin kolmas tavoite oli luonteeltaan ohjaava. Kuvion suunnittelussa pyrittiin siihen, että se ohjaisi henkilöstön ajattelutapaa ja tätä kautta organisaation toimintaa kohti sen strategista päätavoitetta: opiskelijan oppimisen ja osaamisen kehittämistä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 18, ks. suurempana liitteessä 1) esitetään kehittämistyön aikana uudistettu prosessikartta. Avainprosessin merkitystä on korostettu siten, että se on kuviossa suurempi kuin muut prosessit.



Kuvio 18. Organisaation uudistettu prosessikartta.

Prosessikartta kuvaa systeemiä, joka tuottaa osaamista ja oppimista. Uudella kuvauksella pyrittiin esittämään ihmiskeskeistä järjestelmää, jonka jokaisen osan tavoiteltavaksi päämääräksi oli määritelty avaintavoitteen onnistunut toteuttaminen.

Avaintavoitteesta syntyi samalla avain- tai ydinprosessi, jonka otsikoksi määriteltiin *opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittäminen*. Avainprosessi sisältää prosesseja, jotka ovat *opettaminen*, *ohjaaminen* ja *koulutussuunnittelu*. Nämä prosessit ovat



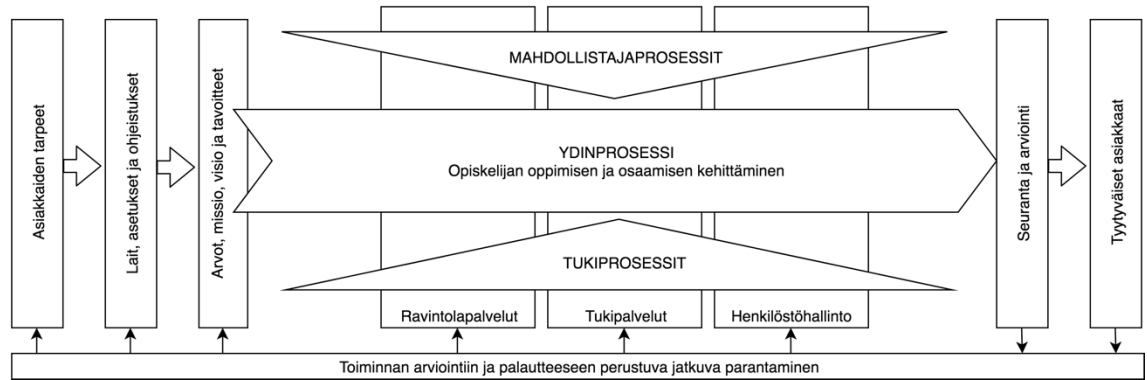
monimutkaisia, itsessään systeemisiä ja verkostomaisia kokonaisuuksia, jotka sisältävät monia, usein muuttuvia alaprosesseja.

Muita osia visualisoinnissa avainprosessin lisäksi ovat tuki- ja mahdollistajaprosessit. Tukiprosesseiksi määriteltiin sellaiset prosessit, jotka nimensä mukaisesti tukevat opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämistä ja kehittymistä. Tukiprosessien ylemmän tason prosesseiksi kirjattiin *henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen, ravintolapalvelut ja tukipalvelut*. Mahdollistajaprosessien ylätasoin prosesseiksi määriteltiin *vaikuttaminen, palveleminen ja johtaminen*. Nämä nimettiin mahdollistajaprosesseiksi, sillä niiden nähtiin enemmänkin mahdollistavan avaintavoitteen saavuttamisen kuin konkreettisesti tukevan sitä.

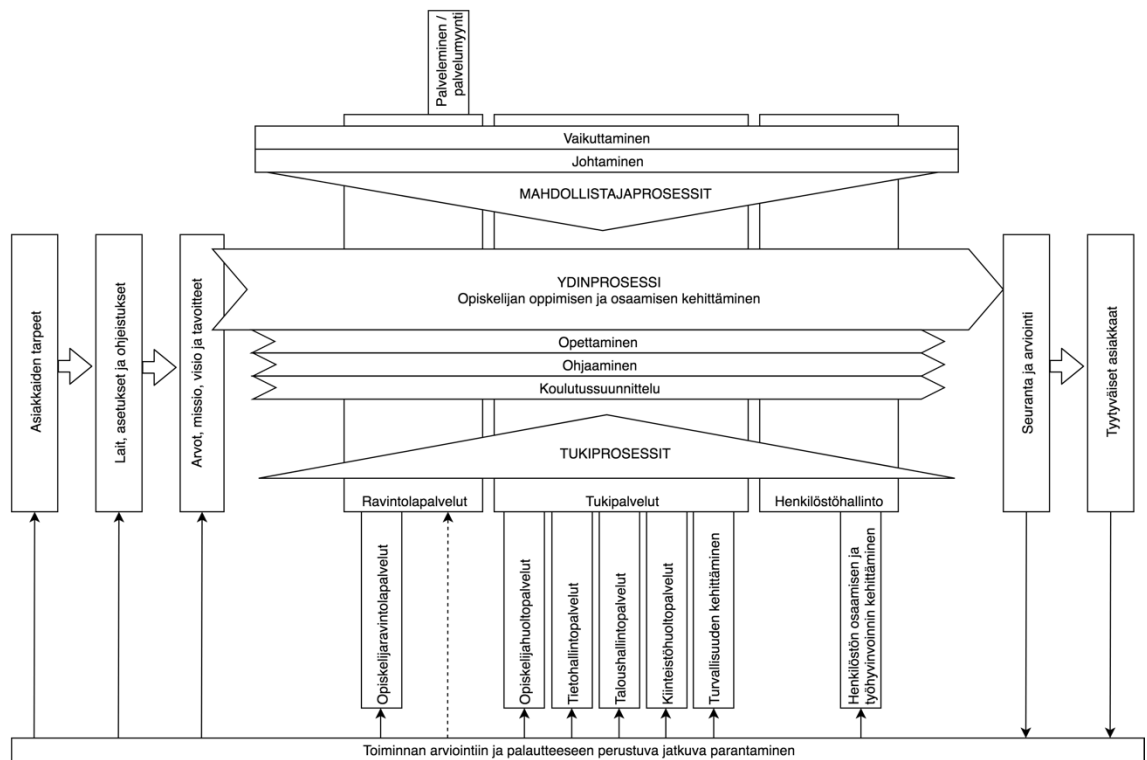
Kuvion taustalla oleva nuoli kuvaa yhtäältä asiakaslähtöistä ajattelua ja toisaalta organisaation näkemistä prosessina ja virtauksena, jossa syötteenä toimivat asiakkaiden tarpeet ja tuotoksena ovat tyytyväiset asiakkaat. Lisäksi nuolen katkeamaton äärioviiva edustaa jatkuvan oppimisen ja parantamisen PDSA-syklin mukaista kehää. Tämä nähdään prosessin palautteen takaisinkytkentänä.

Prosessikarttaan päätettiin jättää vielä osa edellisessä prosessikartassa käytettyjä prosessinimityksiä. Tällä pyrittiin helpottamaan siirtymävaihetta, jota tarvitaan ajattelutavan muuttamisessa kohti prosessilähtöistä ajattelua. Tällaisia ovat esimerkiksi monet tuki- ja mahdollistajaprosessien luettelomerkeillä (ks. Kuvio 18) luetellut prosessit. Uutta prosessilähtöisä nimeämistapaa edustavat esimerkiksi avainprosessi ja mahdollistajaprosesseihin kuuluva *vaikuttamisen prosessi*. Tällä kuvataan sekä organisaation sisäistä viestintää, jossa tavoitteena on hyvä vuorovaikutus, että markkinointiviestintää, jolla tavoitellaan onnistunutta asiakasvaikuttamista.

Mikäli prosessikartta haluttaisiin esittää JHS 152 -suosituksen mukaisesti, se voitaisiin kuvata seuraavissa kuvioissa (Kuvio 19 ja Kuvio 20) esitetyillä tavoilla. Tätä kuvausmallia ei päätetty käyttää edellä mainitusta siilomaisuutta korostavasta syystä. Kuvaukset päätettiin kuitenkin sisällyttää tähän kehittämistyön raportointiin, sillä ne saattavat tuottaa lukijalle lisäarvoa ja antaa syvällisemmän ymmärryksen prosessikartan luonteesta ja ominaisuuksista.



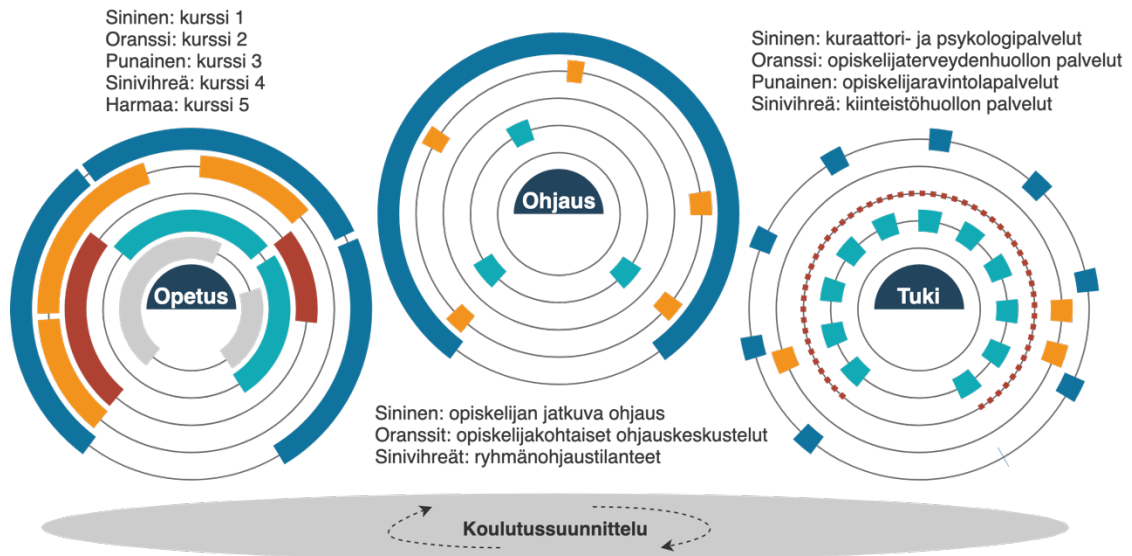
Kuvio 19. JHS 152 -suositusta noudatteleva prosessikartta (yksinkertaistettu).



Kuvio 20. JHS 152 -suositusta noudatteleva prosessikartta (laajennettu).

Systemin eri osien painoarvo ja käyttöaste vaihtelevat huomattavasti opiskelijoittain. Osa opiskelijoista voi tarvita esimerkiksi huomattavan paljon opiskelijahuollon palveluita opinnoissaan edistymiseen, kun taas toiset voivat opiskella koko opiskeluaikansa näitä palveluita tarvitsematta ja käyttämättä. Opiskelijan siirtymistä eri prosessien välillä voidaan havainnollistaa seuraavassa kuviossa (Kuvio 21) esitetyllä tavalla. Opettamisprosessi koostuu osaprosesseista, jotka ovat yksittäisiä kursseja. Opettajan näkökulmasta osaprosessi voidaan yksinkertaistaa työnkulullisesti kurssin suunnittelu-, toteutus- ja

arviointivaiheisiin, ja prosesseissa havaitaan siis selkeä alkua ja loppu. Opiskelijan ohjaus taas nähdään organisaatiossa jatkuvana ja kokonaisvaltaisena. Ohjausprosessissa on silti selkeitä kontaktpisteitä, joissa opiskelija käyttää ohjauspalveluita. Tukipalveluiden osalta opiskelijalla on päivittäin useita kontaktpisteitä (esimerkiksi ravintolapalvelut). Ohjaavana prosessina on koulutussuunnitteluprosessi, joka määrittelee järjestettävät kurssit, niiden aikataulut ja esimerkiksi ruokailuajat.



Kuvio 21. Lukuvuositason malli opetus-, ohjaus- koulutussuunnittelu- ja tukipalveluprosesseista.

Kuviossa kehät esittävät lukuvuotta siten, että lukuvuoden alkua on vasemmassa alareunassa ja eteneminen tapahtuu myötäpäivään. Kesäkausi on näin ollen tyhjä, vaikkakin yksittäisiä esi- ja jälkiohjaustoimenpiteitä suoritetaan tuolloinkin. Voidaan ajatella, että mikäli nämä kolme kehää asetettaisiin päällekkäin, niin ne muodostaisivat kolmiulotteisen näkymän opiskelijan käyttämien palveluiden järjestelmästä, jossa yhdessä ajan hetkessä opiskelija on osallisena opetusprosessissa ja toisessa ohjaus- tai tukiprosesseissa.

Edellä esitetyn mallinnuksen voidaan katsoa helpottavan yksittäisten vuositason prosessien kuvausten tulkitsemista ja edesauttavan systeemisen näkökulman ymmärtämistä ja omaksumista. Yksittäistä prosessia ei siis voida täysin irrottaa muista organisaation prosesseista, vaan niiden tulee nähdä olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään opiskelijan ohjaamisen ja johdon prosessit, jotka niin ikään vaikuttavat muihin prosesseihin ja vastaavasti ottavat näiltä vaikuttimista vastaan.

### 3.4 Opiskelijan ohjaamisprosessin yhteisöllinen kehittäminen ja visualisointi

Opiskelijan ohjauksen prosessikuvausten kehittäminen toteutettiin toimintatutkimuksella ja konstruktivisella otteella. Tämän kehittämisvaiheen keskiössä olivat yhteisöllinen prosessien suunnittelu ja opetushenkilöstölle opintojen ohjauksesta järjestetty täydennyskoulutus. Ohjausosaamisen kehittäminen nousi esille keväällä 2018 pidetyissä kehityskeskusteluissa ja osaamisen parantaminen päätettiin sitoa osaksi laajempaa kehittämistyötä.

Seuraavassa on lyhyesti esitelty ohjausosaamisen kehittämisprojektin vaiheet ja keskeisenä tuloksena syntynyt ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden ohjauksen vuositason prosessikuvaus.

1. Kehityskeskustelujen jälkeen laadittiin projektisuunnitelma, joka on esitetty liitteessä 2.
2. Osaamistarpeet kartoitettiin opetushenkilöstölle osoitetulla verkkokyselyllä, johon oli poimittu Opetushallituksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman ammatillisen koulutuksen kehittämishankkeessa (Parasta osaamista) selvitetty keskeiset valtakunnalliset ohjausosaamisen kehittämistarpeet (Heinilä et al. 2018, 23–24).
3. Osaamistarvekyselyn tuloksia hyödynnettiin opettajien täydennyskoulutuksen sisällön suunnittelussa. Asiantuntijana lähipäivässä toimi Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun työelämäpalveluiden lehtori. Lähipäivän aiheina olivat hyvän ohjauksen kriteerit, tiedon jakaminen ja hyvien käytäntöjen siirtäminen työyhteisössä ja opintojen ohjauksen prosessikuvausten ideointi.
4. Tämän jälkeen prosessikuvauksia työstettiin opettajatiimeittäin. Lisäksi opettajat laativat itselleen henkilökohtaisen ohjausosaamisensa kehittämissuunnitelman.
5. Toisena lähipäivänä tiimit esittelivät prosessikuvauksensa ja näitä kehitettiin yhteisesti. Teemana oli myös ohjauksen onnistumisen mittaaminen, jonka yhteydessä ideoitiin prosessin mittaamiseen soveltuvia mittareita.
6. Ohjausprosessien kuvaukset julkaistiin uudistetussa intranetissä.
7. Viimeiseksi suunniteltiin prosessimittareiden tekninen toteutus ja julkaistiin nämä intranetissä.

8. Projektin lopussa käynnistettiin jatkuvan parantamisen prosessi, jossa tavoitteena on, että kuvaukset ja mittarit tarkistetaan ja korjataan aina tarvittaessa, mutta kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

Kehittämiprojektin tuloksena syntyi kolmen eri tiimin omistamat vuositason prosessikuvaukset. Näistä yksi on liitteessä 3, jossa esitellään ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden ohjauksen vuositason prosessi ja keskeiset osaprosessit ja muut merkittävät onnistumistekijät.

Lopputuloksena muodostui eräänlainen JHS 152 -suosituksen mukaisen prosessikuvauksen ja aikataulusuunnitelman yhdistelmä. Arkikielessä syntynyttä mallia kutsutaan lukuvuosikelloksi tai pelkästään vuosikelloksi. Tästä syntyi samalla malli, jonka mukaisesti myös muut organisaation keskeiset prosessit kuvataan.

Malliin kuvataan pääasiassa ainoastaan toiminnan tavoitteet. Toisin sanoen malli sisältää kriittiset pisteet, joista prosessi pääasiassa muodostuu. Tämä mahdollistaa prosessien luokittelun ja typologian vapauden. Malli ottaa huomioon sen, että asiantuntijatyössä prosessit ovat yleensä kompleksisia, eivätkä ne aina toistu samanlaisina. Prosessien toimintaan vaikuttaa merkittävästi ihmisten välinen vuorovaikutus. (vrt. luku 2.3.1, Prosessien luokittelu koulutusorganisaatiossa).

### 3.5 Johdon vuositason prosessikuvaus

Johtamisprosessin kuvaus (ks. liite 4) noudatteli edellä esitellyn opintojen ohjauksen prosessikuvauksen mallia. Se suunnattiin organisaation hallituksen toimintaa ohjaavaksi, mutta samalla se ohjaa myös operatiivista johtoa ja toimii viestinnällisenä välineenä muulle henkilöstölle.

Visualisointiin kirjattiin hallinnolliset kriittiset pisteet, jotka ovat osaprosessien tuotoksia. Tällaisia ovat esimerkiksi vuosisuunnitelma ja tilinpäätös. Näissä tapauksissa tuotoksia edeltävät toiminnan suunnitteluprosessi ja tilinpäätösasiakirjojen koontiprosessi. Syöteinä näille voidaan nähdä yhdistyslaissa määrättävät asiat, mutta samalla sidosryhmätarpeet.

Hallituksen kokoukset kirjattiin suunnitelmaan yhteistyössä hallituksen puheenjohtajan kanssa. Muilta osin operatiivinen johto vastasi prosessikuvauksen suunnittelusta hallituksen valtuuttamana.

### 3.6 Henkilöstökyselyn suunnittelu ja toteutus

Opistoyhteisön viestinnän, tiedon saatavuuden ja johtamisen kehittämiseen liittyviä asioita pyrittiin selvittämään henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla. Kysely toteutettiin verkkokyselynä marraskuussa 2018 ja se suunnattiin kaikille vakituisille työntekijöille.

Kysely toteutettiin verkkokyselyllä ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse 24 ihmiselle. Kyselyyn vastasi 18 työntekijää. Kyselyyn osallistui näin ollen 75 % vastauskutsun saaneista.

Kysely sisälsi pääosin määrällisiä eli kvantitatiivisia kysymyksiä. Kyselyssä oli neljä kirjallista kysymystä, joista ensimmäinen oli tietämystä mittaava ja sillä pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin henkilöstö tunsi organisaation arvot ja strategiset tavoitteet. Toisella kysymyksellä kartoitettiin ja kerättiin ideoita sisäisen viestinnän parantamiseksi, eikä se näin ollen suoranaisesti liittynyt kyselytutkimukseen. Kolmas kirjallinen kysymys oli niin ikään ideoiden keräämistä varten. Ideoita koottiin uudistettavan intranetin tietosisältöön liittyen. Neljäs kysymys sisälsi niin sanotun vapaa sana -kentän, jonka avulla vastaajille annettiin mahdollisuus antaa palautetta opistoyhteisön viestinnän, tiedon saatavuuden ja johtamisen kehittämiseen liittyen.

Kirjallisen vastauksen vaatineissa kysymyksissä pyrittiin avoimeen kysymysasetteluun. Nämä kysymykset alkoivat pääsääntöisesti sanoilla mitä tai miten.

Monivalintakysymyksissä sovellettiin likert-asteikkoa. Kyselyn helppokäyttöisyyden ja ymmärrettävyyden takia päädyttiin siihen, että asteikon neutraalivalinta oli sama kuin *en osaa sanoa* -vaihtoehto.

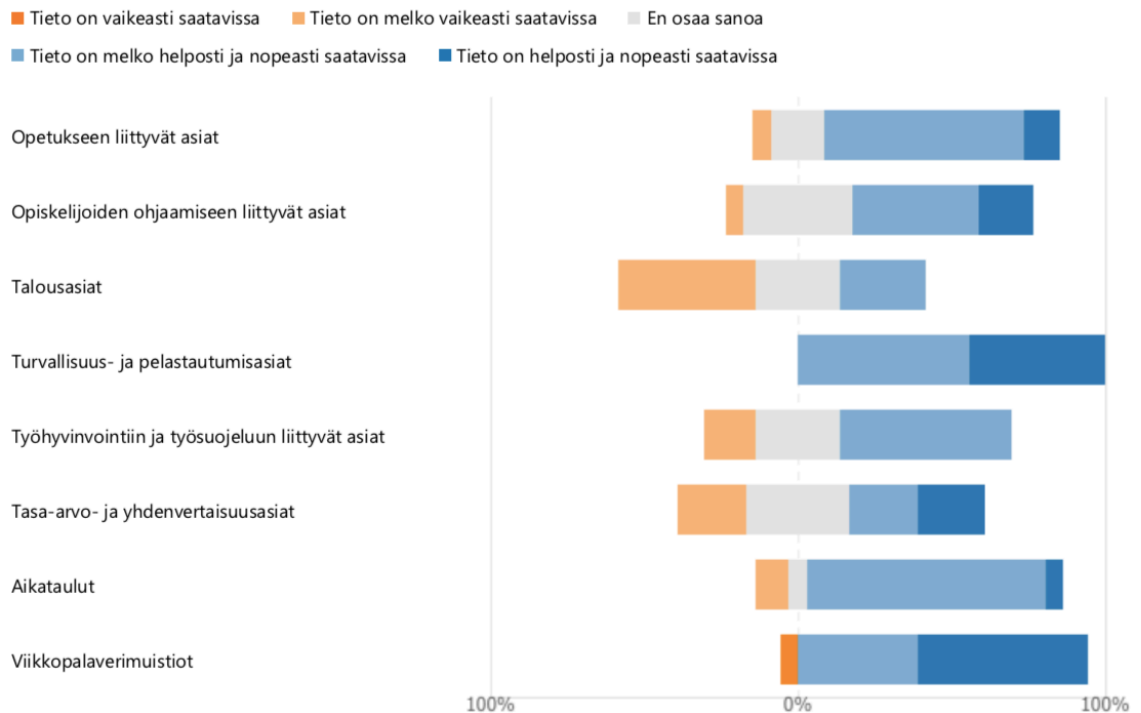
#### 3.6.1 Kyselyn tulokset

Luettavuuden helpottamiseksi kyselyn tulokset on numeroitu alle samaan järjestykseen, jossa ne esiintyvät varsinaisessa tulosten yhteenvedossa. Kirjallisia vastauksia käsitellään tässä raportissa vain yleisellä tasolla. Kyselyn määrälliset tulokset esitellään yhden prosenttiyksikön tarkkuudella.

1. Kyselylomakkeen ensimmäisessä kohdassa pyydettiin vastaajaa antamaan taustatiedot. Koska kyseessä on pieni työyhteisö ja jotta anonymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin, kyselyn taustatiedoissa kysyttiin ainoastaan henkilöstöryhmä

(opetushenkilöstö tai hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö). Vastaajista 50 % edusti opetushenkilöstöä ja 50 % hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä.

2. Ensimmäisenä varsinaisena kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, kuinka avoimena he kokivat työssään tarvitsemansa tiedon organisaatiossa. Kysymyksen yhteydessä kuvailtiin käsitettä tiedon avoimuudesta, jolla tässä yhteydessä tarkoitettiin sitä, että kokiko vastaaja yleisellä tasolla tietävänsä, miten ja kuka tiedon on tuottanut ja miten sitä käytetään vastaajan työhön liittyviä päätöksiä tehtäessä. 61 % vastaajista koki, että organisaation tieto on melko avointa. 11 % ei osannut sanoa ja 28 % koki, että tieto on vain osittain avointa.
3. Edellistä kysymystä täydentävästi tiedusteltiin, että miten tiedon avoimuutta voitaisiin vastaajan mielestä lisätä. Kirjallisia vastauksia saatiin kolme kappaletta (17 % vastaajista). Vastaajat esittivät ratkaisuksi tiedon avoimuuden lisäämiselle yhteistä keskustelua ja yhteistyön lisäämistä.
4. Kyselyn neljännessä kohdassa selvitettiin tiedon saatavuutta organisaation sisällä. Kysymysasettelussa tieto kohdistettiin vastaajan omaan työhön liittyväksi tiedoksi. Asettelu sisälsi useita arvioitavia kohtia (ks. Kuvio 22), joista tehtiin yhteenveto siten, että 68 % vastauksista osoittavat, että työhön liittyvä tieto oli *helposti ja nopeasti* tai *melko helposti ja nopeasti saatavissa*. Noin viidennes (18 %) vastauksista asettui vaihtoehtoon *en osaa sanoa*. 13 % vastauksista sijoittui vaihtoehtoon *tieto on melko vaikeasti saatavissa* ja 1 % vaihtoehtoon *tieto on vaikeasti saatavissa*.



Kuvio 22. Kyselyn tulos: tiedon saatavuus vastaajien työhön liittyvissä asioissa.

5. Vastaajat käyttivät työhönsä liittyvään tiedonhakuun aikaa yleisesti 30–60 minuuttia (ks. Kuvio 23). Vastaajista 6 % käytti tiedonhakuun työpäivän aikana *paljon aikaa (2–4 tuntia)*. *Melko paljon aikaa (1–2 tuntia)* käytti 22 % vastanneista. Hieman yli puolet (56 %) vastaajista kertoi käyttävänsä työpäivän aikana vähän aikaa (30–60 minuuttia) tiedonhakutehtäviin ja *erittäin vähän aikaa (30 minuuttia tai vähemmän)* käytti 17 % vastanneista. *Huomattavan paljon aikaa (4 tuntia tai enemmän)* tiedonhakuun ei vastanneista käyttänyt kukaan. Vastaushajonnan keskimäinen havaintoarvo (mediaani) sijoittui vastausvaihtoehtoon *vähän aikaa (30–60 minuuttia)*.

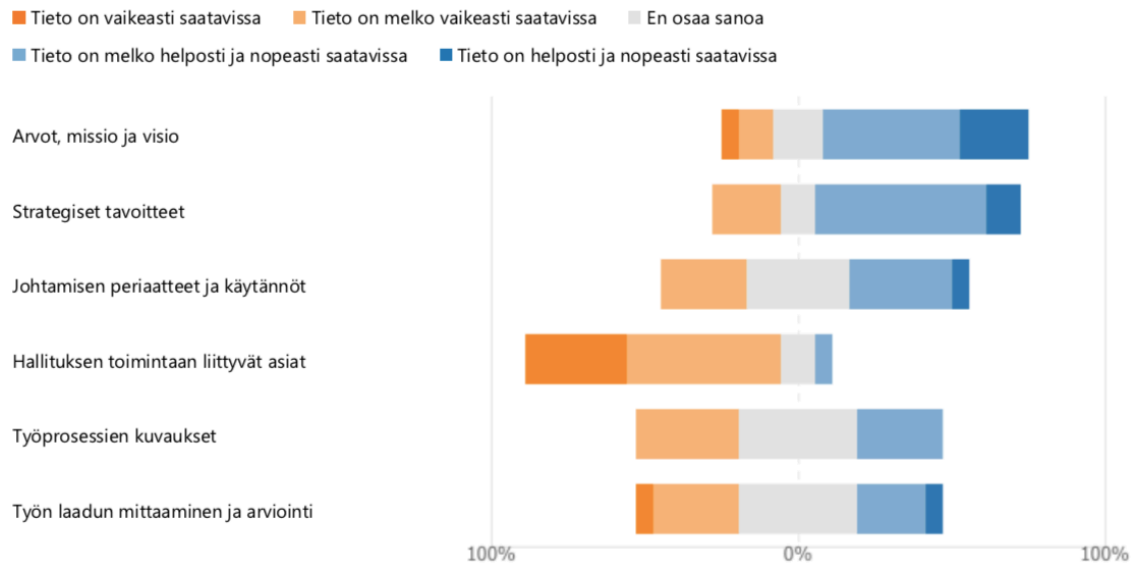
● huomattavan paljon aikaa (4 t...	0
● paljon aikaa (2–4 tuntia)	1
● melko paljon aikaa (1–2 tuntia)	4
● vähän aikaa (30–60 minuuttia)	10
● erittäin vähän aikaa (30 minu...	3



Kuvio 23. Kyselyn tulos: tiedonhakuun käytetty aika työpäivän aikana.



6. Kysymyksessä tiedusteltiin tiedon saatavuutta johtamiseen liittyvissä asioissa (ks. Kuvio 24). Vastaukset jakautuivat seuraavasti: 39 % vastauksista edustivat vaihtoehtoja *tieto on helposti ja nopeasti* tai *tieto on melko helposti ja nopeasti saatavissa*. Neljännes (25 %) vastauksista asettui vaihtoehtoon *en osaa sanoa*. 29 % sijoittui vaihtoehtoon *tieto on melko vaikeasti saatavissa* ja 7 % vaihtoehtoon *tieto on vaikeasti saatavissa*.



Kuvio 24. Kyselyn tulos: tiedon saatavuus johtamiseen liittyvissä asioissa.

7. Kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan lyhyesti omin sanoin organisaation toimintaa ohjaavista arvoista ja strategisista tavoitteista. Tällä kirjallisella kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka kattavasti arvot ja tavoitteet oli organisaatiossa omaksuttu. Kysymyksen voidaan siis katsoa olevan tietämystä ja sitoutumista mittavaa. Vastaajista kolmasosa (33 %) vastasi kysymykseen ja loput vastaajista jättivät kentän tyhjäksi.
8. Kysymyksessä pyydettiin arvioimaan, perustuvatko vastaajan työhön liittyvät päätökset vastaajan mielestä tietoon. Seuraavan kuvion (Kuvio 25) mukaisesti 33 % arvioi, että päätökset perustuvat tietoon *usein tai lähes aina*. Suurin osa (61 %) valitsi vaihtoehdon *melko usein*. Yksi vastaajista (6 %) *ei osannut sanoa*.

● Erittäin harvoin tai ei koskaan	0
● Harvoin	0
● En osaa sanoa	1
● Melko usein	11
● Usein tai lähes aina	6



Kuvio 25. Kyselyn tulos: tietoon perustuva päätöksenteko.

9. Ennakointiin ja mittaamiseen liittyviä asioita (ks. Kuvio 26) selvitettiin kysymällä, kokevatko vastaajat saavansa riittävästi tietoa organisaation tulevaisuuden suunnitelmista. Prosentuaalisesti vastaukset jakaantuivat vaihtoehtojen kesken seuraavasti: *riittävästi* 11 %, *melko riittävästi* 33 %, *en osaa sanoa* 11 %, *jonkin verran* 39 % ja *en lainkaan* 6 %.

● En lainkaan	1
● Jonkin verran	7
● En osaa sanoa	2
● Melko riittävästi	6
● Riittävästi	2



Kuvio 26. Kyselyn tulos: tiedonsaanti organisaation tulevaisuuden suunnitelmista.

10. Myös tämä kysymys liittyi ennakointiin ja mittaamiseen. Vastaajilta tiedusteltiin, kokevatko he saavansa riittävästi tietoa organisaation nykytilasta. Tulokset (ks. Kuvio 27) jakautuivat tässä kysymyksessä prosentuaalisesti vastaavasti seuraavalla tavalla: *riittävästi* 6 %, *melko riittävästi* 44 %, *en osaa sanoa* 0 %, *jonkin verran* 44 % ja *en lainkaan* 6 %

● En lainkaan	1
● Jonkin verran	8
● En osaa sanoa	0
● Melko riittävästi	8
● Riittävästi	1



Kuvio 27. Kyselyn tulos: tiedonsaanti organisaation nykytilasta.

11. Kirjallisella kysymyksellä kerättiin ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseen. Vastaa-  
taajia pyydettiin kirjaamaan konkreettisia keinoja. Kymmenen vastaajaa (56 %) vastasi kysymykseen ja loput vastaajista jättivät kentän tyhjäksi.
12. Määrällisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, koetaanko uuden keskitetyn tietovaraston eli intranetin kehittäminen tarpeelliseksi. Vastausvaihtoehtoja oli kolme. 56 % mielestä kehittämiselle olisi tarvetta ja loput (44 %) eivät osanneet sanoa. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että kehittämiselle ei olisi tarvetta.
13. Kirjallisella kysymyksellä kerättiin ideoita intranetin tietosisällön kehittämiseen. Vastaajista puolet vastasi kysymykseen.
14. Työn laadun ja työn tekemiseen liittyvän tiedon saatavuuden suhdetta selvitettiin kysymällä, paranisiko vastaajan työn laatu, jos siihen liittyvää tietoa olisi paremmin saatavilla. Tuloksien (ks. Kuvio 28) mukaan vastaajista 17 % koki, että työn laatu *paranisi* tiedon paremman saatavuuden takia. 50 % vastasi, että työn laatu *paranisi jonkin verran*. 22 % vastaajista *ei osannut sanoa* ja 11 % oli sitä mieltä, että työn laatu voisi *parantua vähän*. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että työn laatu *ei paranisi lainkaan*.

● Ei parantaisi	0
● Paraintaisi vähän	2
● En osaa sanoa	4
● Parantaisi jonkin verran	9
● Parantaisi	3



Kuvio 28. Kyselyn tulos: työn laadun paraneminen tiedon paremman saatavuuden avulla.

15. Kirjallisella vapaa sana -vastauskentällä pyydettiin vastaajilta ajatuksia opistoyhteisönviestinnän, tiedon saatavuuden ja johtamisen kehittämiseen liittyen. Vastauksen antoi 17 % vastaajista.
16. Viimeisellä kysymyksellä selvitettiin, kuinka hyödyllisenä kyselyä pidettiin. As-  
teikko oli 0–10, jossa vaihtoehto 0 oli *ei lainkaan hyödyllinen* ja 10 *erittäin hyödyllinen*. Menetelmänä sovellettiin NPS-mittausta (net promoter score), jota yleensä käytetään organisaation asiakassuhteiden ja -kokemusten laadun

mittaamiseen (Reichheld 2003). NPS-asteikolla 9–10 pistettä antaneet luokitellaan suosittelijoiksi tai markkinoijiksi. 7–8 pistettä antaneet luokitellaan passiivisiksi tai neutraaleiksi ja 0–6 pistettä antaneet kritisoijiksi, arvostelijoiksi tai muutoin kielteisesti suhtautuviksi. Yksi vastaajista ei ollut antanut vastausta. Loppujen vastaajien osalta tulosten keskiarvo oli 7,4 ja mediaanivastaus oli 7. Kuviossa esitetty NPS-luku 6 muodostuu vähentämällä markkinoijien prosentuaalisesta osuudesta kritisoijien prosentuaalinen osuus. (Mercedy et al. 2018; Tuulaniemi 2011, 104.)



Kuvio 29. Kyselyn tulos: kokemus kyselyn hyödyllisyydestä.

### 3.6.2 Kyselyn tulosten analysointi ja johtopäätökset

Kyselyn laatimisen ja tulosten analysoinnin lähtökohtana olivat kehittämistyön tutkimuskysymykset. Kysely laadittiin siten, että se voitaisiin toistaa sopivan ajan kuluttua ja näin voitaisiin vertailla kyselyn tuloksia ennen ja jälkeen kehittämistyön toteuttamisen. Raportin kirjoittamisvaiheessa toista kyselykertaa ei ollut vielä järjestetty, koska johtamisjärjestelmän ja tähän liittyvän intranetin käyttöönotto vaihe oli vielä kesken.

Analysoinnin avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva organisaation nykytilasta kehittämistyöhön liittyen. Tästä syystä ei katsottu tarpeelliseksi analysoida kyselyn jokaista kohtaa erikseen, vaan luoda tuloksista yhteenveto tutkimuskysymyksiin liittyen. Lisäksi osa tuloksista tarjoaa tarvittavan tiedon toiminnan kehittämiseen ilman syvällisempää analysointia.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, *parantaako johtamisjärjestelmän määrittely työn laatua ja tehokkuutta?* Kyselyn tulosten perusteella työntekijät kokivat, että tiedon parempi saatavuus parantaisi heidän työnsä laatua. Tuloksissa oli jonkin verran eroa opetushenkilöstön ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön (htp) välillä. Opetushenkilöstö suhtautui tiedon paremman saatavuuden laatuvaikutukseen kriittisemmin.

Tästä voidaan päätellä, että htp-henkilöstö näkisi työhönsä liittyvälle tiedolle enemmän tarvetta kuin opettajat. Syynä tähän voi olla, että opettajan työ on tietointensiivistä asiantuntijatyötä, jossa tieto on oletuksena työn keskiössä. Toisena syynä voi olla se, että opetushenkilöstö testasi jo ennen varsinaisen kehittämistyön aloittamista johtamisjärjestelmän esiversiona toiminutta digitaalista käsikirjastoa.

Työn tehokkuuden paranemisen arviointi pelkästään ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella osoittautui hankalaksi. Kyselyssä tiedusteltiin tiedon hakemiseen käytettävää aikaa. Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijät käyttävät tiedonhakuun työpäivän aikana keskimäärin yhden tunnin. Tätä voitaisiin käyttää vertailulukuna, kun kysely toistettaisiin. Näin voitaisiin arvioida johtamisjärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia tiedonhakuun käytettävään aikaan. Jos aika laskisi, voitaisiin todeta järjestelmän vaikuttaneen halutulla tavalla eli työskentely olisi tehostunut.

Kyselyn lisäksi tulee ottaa huomioon, että kehittämistyön aikana toteutettiin yhteiskehittämistä muun muassa johtamisprosessin ja opiskelijoiden ohjausprosessin osalta. Näiden toimenpiteiden tavoitteena oli myös työn laadun ja tehokkuuden parantaminen työyhteisön dialogin avulla. Onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, että yhteiskehittäminen tuotti johtamisjärjestelmään tärkeää tietoa.

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin *mittaritietojen hyödyllisyyttä päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä*. Tuloksista kävi ilmi, että 28 % arvioi työn laadun mittaamiseen ja arviointiin liittyvän tiedon saatavuuden hyväksi. Tulos osoittaa käänteisesti, että suurimmalla osalla työntekijöistä ei ole riittävää pääsyä mittaritietoihin. Tulos vahvistaa siis sen, että mittariston kehittämistyölle oli tarvetta.

Henkilöstö koki päätöksenteon pohjautuvan tietoon jo ennen uudistetun prosessimittariston käyttöönottoa. Näin ollen mittariston hyöty päätöksenteon tukena arvioitiin vähäiseksi. Kyselyn tulosten lisäksi voidaan kuitenkin todeta, että operatiivinen johto pitää uudistetun mittariston tarjoamia tietoja merkityksellisenä toiminnan kehittämisen kannalta. Tietoihin perustuvia kehittämistoimia on jo toteutettu.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen voidaan todeta, että mittaristo on koettu hyödylliseksi, mutta sen saatavuus on henkilöstön näkökulmasta heikko. Raportin kirjoittamishetkellä mittariston tunnusluvut ovat tarjonneet etua lähinnä operatiiviselle johdolle lyhyen aikavälin kehittämistoiminnassa. Jatkossa mittariston toivotaan tukevan myös pitkän aikavälin suunnitelmiin liittyvää päätöksentekoa – erityisesti hallitukselle suunnattuna – kun ajan kuluessa mittaristosta voidaan nähdä pidemmän aikavälin trendejä.

Kolmannella tutkimuskysymyksellä selvitettiin, *parantaako johtamisjärjestelmä sisäistä tiedottamista ja viestintää?* Kyselyn tuloksista selviää, että tyytyväisyys organisaation sisäiseen viestintään sisältää hajontaa opettajien ja htp-henkilöstön kesken. Opettajat kokivat saavansa tietoa organisaation päivittäisestä toiminnasta pääsääntöisesti *melko riittävästi*. Htp-henkilöstö taas koki saavansa tietoa *jonkin verran*. Jos erityisesti htp-henkilöstön tulokset paranisivat kyselyn toisella kierroksella, niin järjestelmän voitaisiin katsoa vaikuttaneen positiivisesti sisäiseen viestintään.

Kyselyssä kerättiin myös ideoita sisäisen viestinnän parantamista varten. Kirjallisista vastauksista ei ollut johdettavissa yleistyksiä. Kaikki vastauksensa antaneet näkivät sisäisen viestinnän ongelmakohtat eri tavalla. Näin ollen niitä ei ole merkityksellistä tässä raportissa käsitellä.

Neljäs tutkimuskysymys liittyi pääasiassa johtamiseen ja sillä selvitettiin, että *parantaisiko järjestelmä suunnitelmallisuutta, ennakointia ja sitä kautta työhyvinvointia?* Kyselyllä saatiin määritettyä pohjataso, jonka mukaan henkilöstö koki keskimäärin saavansa *melko riittävästi* tietoa organisaation tulevaisuuden suunnitelmista. Tuloksista ei ollut havaittavissa suuria eroja htp- ja opetushenkilöstön vastausten välillä.

Työhyvinvointia ei kyselyllä erikseen selvitetty, mutta johtamisjärjestelmään integroitiin työhyvinvoinnin pulssimittaus (ks. tarkemmin luku 3.8). Raportin kirjoittamishetkellä mitausta oli tehty vasta niin vähän aikaa, että sen tuloksista ei voitu vetää johtopäätöksiä siihen, oliko järjestelmän käyttöönotto vaikuttanut työhyvinvoinnin tasoon. Tutkimuskysymykseen tyhjentävästi vastaaminen on muutenkin hankalaa, sillä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on lukuisia.

Oleellista johtamisen kannalta oli se, että kyselyn tuloksista nähtiin, että organisaation arvot, missio, visio ja strategiset tavoitteet koettiin olevan helposti saatavilla. Näitä pyydettiin myös sanallistamaan. Tuloksista havaittiin, että omin sanoin strategisia lähtökoh-  
tia kuvaili vain osa opetushenkilöstöstä. Htp-henkilöstö jätti vastauksen tyhjäksi. Tämä kertoo todennäköisesti siitä, että asiantuntijatehtävissä toimivat ihmiset pitävät heidän työtään ohjaavia periaatteita merkityksellisempinä kuin palvelutehtävissä toimivat.

### **Kyselyn tulosten validiteetin ja reliabiliteetin arviointi**

Kyselyyn vastaamiseen käytettiin keskimäärin aikaa hieman yli 10 minuuttia. Kyselyn testausvaiheessa vastaamista simuloitiin ja tämä aika todettiin sellaiseksi, että vastaaja todennäköisesti käyttäisi vastausten antamisessa sopivissa määrin harkintaa. Voidaan

siis todeta, että vastausaika osoittaa vastausten olevan pääosin huolellisesti pohdittuja. Tosin tulee ottaa huomioon, että vastausajoissa oli jonkin verran hajontaa. Lyhin vastausaika oli 2,5 minuuttia ja pisin 27 minuuttia. Keskihajonta oli 7,4 ja mediaanivastausaika 7,3 minuuttia. Muita tutkimuksen tunnuslukuja ei katsottu tarpeelliseksi laskea, koska vastaajien määrä oli melko pieni (n=18).

Vastausaikojen hajonta viittaa siihen, että tulosten reliabiliteetti eli luotettavuus ei välttämättä ole kovin korkea. Vaihtelun voidaan katsoa aiheuttavan satunnaisvirheitä, jotka vaikuttavat tulosten tulkintaan. Laadullisesti voidaan kuitenkin arvioida, että henkilöstön vastaukset olivat hyvin linjassa operatiivisen johdon näkemysten kanssa.

Validiteetin eli tulosten pätevyyden arvioidaan olevan siinä mielessä hyvä, että kyselyn kysymykset kytkettiin tutkimuskysymyksiin. Kysyttiin siis sellaisia asioita, joita oli tarkoituskin kysyä. Validiteettiin saattaa vaikuttaa negatiivisesti se, että kysely toteutettiin organisaation sisällä operatiivisen johdon toimesta. Tämä voi aiheuttaa sen, että vastaajat vastasivat kyselyyn, koska ”johtaja käski”. Tulee siis ottaa huomioon, että vastaajan mielentila ja asenne voivat vaikuttaa kyselyn tuloksiin sisäisissä kyselyissä enemmän kuin ulkoisen, riippumattoman tahon järjestämässä kyselyssä. Vastaajien määrä oli pieni, joten yhden vastaajan aiheuttama poikkeama on suhteellisesti suuri.

### 3.7 Intranetin kehittäminen johtamisjärjestelmän alustaksi

Intranetin kehittämisen tavoitteena oli parantaa sisäistä viestintää, helpottaa tätä kautta työskentelyä ja tukea työhyvinvointia. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin paikallisten verkkoasemien käytön vähentäminen niiltä osin kuin se oli perusteltua.

Intranetin kehittämistä päätettiin käsitellä vain lyhyesti tässä raportissa, sillä se ei suoraan olisi ollut opinnäytetyön aiheena. Mainintaa pidettiin kuitenkin tärkeänä, sillä intranet suunniteltiin kehittämiskohteena olleiden johtamisjärjestelmään keskeisesti kuuluvien prosessikuvausten ja -mittareiden julkaisualustaksi. Intranetin kehittämisprosessista tehtiin erillinen dokumentti toimeksiantajaorganisaation käyttöön.

Suunnittelun alkuvaiheessa tutkittiin ja kokeiltiin erilaisia teknisiä toteutuksia. Julkaisualustaksi valikoitui *Microsoft SharePoint Online* -yhteistyöohjelmisto, jonka käytöstä organisaatiolla oli jo jonkin verran kokemusta ja näin uuden järjestelmän opetteluun käytettävä aika saatiin minimoitua.

Intranetpalvelun sisältösuunnittelua ohjasi uudistettu prosessikartta, joka määritteli tiedostoille luotavan kansiorakenteen ja suuren tietomäärän lajittelun peruseriaatteet. Verkkokäyttöliittymän etusivulle päätettiin lisätä oletettavasti useimmin tarvittavat tai muutoin toiminnan kannalta keskeiset tiedot. Tällaisia olivat

- intranetin käyttöohjeet
- intranetin päivitystiedot, logi
- pedagoginen strategia
- työntekijän perehdyttämislomake
- työhyvinvointipulssikysely (ks. tarkemmin luku 3.8)
- viikko- ja kuukausipalaverimuistiot
- opettajakokouksien muistiot
- henkilöstön yhteystiedot
- tiedostokansionäkymä ja
- usein tarvittavat linkit.

Etusivun lisäksi intranetin verkkokäyttöliittymään lisättiin omiksi sivuikseen tiedostonäkymä, prosessimittarit sekä aikataulut ja prosessikuvaukset.

Verkkokäyttöliittymän ulkoasun suunnittelu aloitettiin testiympäristön käyttöönoton jälkeen. Tavoitteena oli luoda käyttöä helpottava ja visuaalisesti organisaatiolle soveltuva ilme. Helppokäyttöisyyttä pyrittiin lisäämään harkitulla otsikoinnilla ja sisällön lajittelulla.

Henkilöstökyselyn perusteella saatiin lisänäkemyksiä siihen, mitä tietoa uudistettavan intranetin tulisi sisältää. Seitsemän vastaajista antoi kyselyssä ideoitaan tietosisältöön liittyen. Vastauksissa korostuivat ajankohtaisista asioista tiedottaminen ja organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet, kuten arvot ja strategiset tavoitteet. Ideat dokumentoitiin ja pyrittiin ottamaan kehittämistyössä mahdollisimman tarkasti huomioon.

Henkilöstön käyttöön tarkoitettu uudistettu intranet lanseerattiin organisaation henkilöstökokouksessa joulukuussa 2018. Tätä raporttia kirjoitettaessa sivusto oli kerännyt lanseeraamisensa jälkeen noin 2600 sivustovierailua (maaliskuu 2019). Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena, kun otetaan huomioon, että yksittäisiä aktiivisia käyttäjiä on kaksikymmentä. Suosituin sivuston vierailupäivä on maanantai, jolloin julkaistaan viikkopalaverin muistio. Tällöin sivustolla vierailaan keskimäärin 35 kertaa.



Raportin kirjoitusajankohtana intranetin käyttöönotto- ja testausvaihe oli käynnissä, eikä intranetin käytöstä näin ollen ollut kertynyt vielä tarpeeksi kokemusta käyttöönoton onnistumisen arviointia varten.

### 3.8 Prosessimittareiden suunnittelu ja määrittely

Tämän kehittämistyön tavoitteena ja samalla rajauksena oli kuvata ja määrittellä vain osa organisaation prosesseista ja -mittareista. Määrittelytyö jatkuu varsinaisen kehittämistyön jälkeen ja tästä syystä liitteessä 5 esitelty mittaristo sisältää muutamia määrittelemättömiä tai alustavia mittareita ja niiden tavoitearvoja.

Tavoitteena oli, että kullekin pääprosessille – avain-, tuki- ja mahdollistajaprosessien ylemmälle prosessitasolle (vrt. luku 3.3) – voitaisiin määrittellä omat prosessimittarit. Monet mittaritiedot pohjautuivat opiskelijapalautteen avulla kerättyyn asiakastytytyvyyteen, mutta myös muita tietoja hyödynnettiin tunnuslukujen keräämisessä. Yhtenä keskeisenä tietolähteenä oli oppilaitoshallintajärjestelmä, josta saatiin opiskelijoiden opiskeluun liittyviä tietoja.

Henkilöstön työhyvinvoinnin arviointia ja kehittämistä varten kehitettiin työhyvinvointipulssikysely. Kysely toteutettiin uuteen intranetiin ja sen toimintaperiaate haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jotta vastaamiseen ei kuluisi paljon aikaa ja näin vastausiheydestä saataisiin riittävän suuri. Kysely sijoitettiin intranetin verkkokäyttöliittymän etusivulle helpon saatavuuden takia. Lisäksi päätettiin, että vastaukset annetaan nimettömästi, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Tällä pyrittiin varmistamaan kerättävän mittaritiedon validiteettia ja reliabiliteettia. Pulssikyselyyn laadittiin kolme teemaa, joita työntekijät voivat omakohtaisesti arvioida antamalla tähtiä yhdestä viiteen:

1. Työssäjaksamiseni on tällä hetkellä (1 tähti: huono...5 tähteä: huippu vire!)
2. Ilmapiiri opistolla on (1 tähti: huono...5 tähteä: mahtava meininki!)
3. Koen, että oma panokseni opiston toiminnassa on (1 tähti: merkityksetön...5 tähteä: kaikki meistä ovat tärkeitä!)

Kysely päätettiin nollata joka kuukauden viimeisenä arkipäivänä ja siirtää tulosten keskiarvo mittaritiedoksi. Tiedoista piirrettiin päivitettävä kaavio, josta nähdään kuukausittaisen tulokset ja pidemmän aikavälin trendi.

Prosessimittareiden kehittämisessä pohdintaa herätti se, että viedäänkö prosessikartassa määritelty jatkuvan parantamisen malli myös mittaritasolle. Aidosti ja yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaisi sitä, että tunnusluku pyrittäisiin samaan paremmaksi kuin edellisellä mittauskerralla ilman tarkempaa tavoitteen asettamista. Tunnuslukuja tulkittaessa tehtäisiin varianssianalyysi ja tutkittaisiin, onko arvo laskenut, pysynyt samana vai noussut. Mikäli havaittaisiin nousua, voitaisiin todeta jatkuvan parantamisen tavoite saavutetuksi. Jos taas arvo merkittävästi laskisi, voitaisiin tämän perusteella suunnitella korjaavia toimenpiteitä. Tämän tavan katsottiin heijastelevan organisaation arvoja – luovuutta, vapautta ja vastuuta – ja myös nykyistä organisaatiokulttuuria, jossa onnistuminen ja itsensä ylittäminen nähdään oleellisena toimintaa ohjaavana ajurina. Ajurit selvitettiin organisaatiossa toteutetulla arvokyselyllä.

Toisena vaihtoehtona pohdittiin tavanomaisempaa tapaa, jossa mittareille määritellään tavoitetaso. Esimerkiksi tiimi tai organisaation johto voisi päättää, että yksittäisen palveluprosessin asiakastytyväisyyttä kuvaava tunnusluku tulisi olla jollakin tietyllä määritellyllä tasolla. Tässä tavassa vaarana voidaan nähdä se, että määritellyn tason ylittäminen ymmärrettäisiin siten, että työ on tehty onnistuneesti eikä sitä olisi tarpeen kehittää. Vastaavasti edellä kuvattu jatkuvan parantamisen ajattelutapa ei taas anna mahdollisuutta jättää kehittämistä taka-alalle.

Mittarit kytkettiin organisaation strategisiin tavoitteisiin. Strategisena tavoitteena on

1. onnistua opiskelijoiden rekrytoinnissa
2. saada opiskelija valmistumaan järkevällä taloudellisella panostuksella
3. lisätä opiskelijan substanssiosaamista ja oppimisosaamista samoin kuin elämähallintataitoja ja hyvinvointia
4. tukea ja ohjata opiskelijaa sopivan jatkopaikan saamisessa (jatko-opinnot, työelämä, yrittäjyys tai muu yksilöä eteenpäin vievä toiminta)
5. henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin varmistaminen ja kehittäminen sekä
6. toimia ekologisesti kestäväällä tavalla. (Paasikivi-Opisto 2019.)

Kytkeä strategisiin tavoitteisiin määriteltiin siten, että arvioitiin mihin tavoitteeseen prosessi ensisijaisesti vastaa. Yksittäisen prosessin voidaan tosiasiallisesti katsoa tukevan useamman strategisen tavoitteen saavuttamista. Esimerkiksi arvosanojen kehittymisen seurannalla voidaan arvioida strategisen tavoitteen *opiskelijan substanssiosaamisen lisäämisen* toteutumisen lisäksi arvioida välillisesti muita strategisia tavoitteita, kuten *opiskelijarekrytoinnin onnistumista* ja *opiskelijan valmistumista*.

Suurin osa mittareista kohdistuu organisaation aineettomaan pääomaan, minkä voidaan katsoa olevan tyypillistä asiantuntija- ja palveluorganisaatiolle. Osa mittareista painottuu erityisesti ammatilliseen koulutukseen. Tämä johtuu siitä, että ammatillisen koulutuksen laadunhallinnalle on tarkemmat valtakunnalliset määräykset kuin vapaan sivistystyön koulutuksille. Lisäksi ammatillisen koulutuksen rahoitus on muuttumassa yhä vahvemmin suoritusperusteiseksi, jolloin opiskelijoiden opintojen edistymistä tulee seurata aiempaa tarkemmin, sillä tällä on suora vaikutus valtionosuuteen.

Tukipalveluiden osalta mittariston kehittäminen on vielä kesken. Esimerkinomaisesti taulukkoon on lisätty kiinteistöhuoltopalvelut. Opistoyhteisössä nähdään, että kasvatusvastuu on kaikilla työntekijöillä. Näin ollen myös kiinteistöhuoltohenkilöstön tehtävänä on edistää avaintavoitteen saavuttamista opiskelijoiden hyvinvointia tukemalla.

Mittariston teknisessä toteutuksessa päädyttiin taulukkolaskentaohjelmaan, jonka katsottiin olevan riittävän joustava ja vähällä vaivalla päivitettävä ja näin ollen soveltuva pienehkölle organisaatiolle. Mittaristo julkaistiin organisaation intranetissä, josta se on jokaisen työntekijän löydettävissä ja seurattavissa. Lisäksi mittariston päivittämisestä tiedotetaan erikseen. Mittaristosta löytyy prosessimittareiden ohella myös muita tietoja, kuten organisaation valtionosuustilastot. Mittariston graafinen esitys on liitteessä 6.

Mittaristoa suunniteltaessa mittariaihioita eli alustavia mittareita koottiin taulukkoon (ks. liite 7). Aihioita oli suunnitteluvaiheen päätteeksi yhteensä 65 kappaletta. Jokaiselle aihiolle määriteltiin

- luokitus (KPI, PI, KRI tai RI) ja
- arvioitiin mittaritiedon muodostamisen vaativuutta (1: olemassa oleva tieto, 2: helposti muodostettavissa oleva tieto tai 3: vaikeasti muodostettavissa oleva tieto) ja
- tietolähde.

Kriteeriperusteisesti mittariaihioista valikoitiin julkaistavaan mittaristoon parhaiten soveltuvat mittarit. Toisin sanoen, jos aihio oli esimerkiksi luokiteltu KPI-mittariksi ja sen tunnusluku oli jossain toisessa järjestelmässä jo olemassa, voitiin todeta, että mittari on tärkeä ja sen tunnusluvun tuottaminen ei vaatisi paljon työtä.

### 3.8.1 Prosessimittareiden validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Kuten edellä todettiin, mittariaihioita kerätessä näiden *käytännöllisyyttä* eli panos- ja hyötysuhdetta (vrt. luku 2.4.5, Kuvio 16) arvioitiin asteikolla 1–3, jossa arvo 1 kuvasi sitä, että mittaritieto oli jo olemassa toisessa järjestelmässä ja sen saatavuus oli hyvä. Arvolla 3 taas kuvattiin sitä, että tieto oli vaikeasti muodostettavissa ja arvo 2 oli näiden välistä. Lopulliseen mittaristoon valittiin pääosin sellaisia aiheita, joiden arvo oli 1 tai 2. Voidaan siis ajatella, että mittariston mittarit ovat käytännöllisiä.

Lisäksi mittareiden *relevanssin* todettiin olevan hyvä, koska ne kytkettiin suoraan organisaation strategiaan ja valitut mittarit oli luokiteltu pääosin KPI- tai KRI-mittareiksi. Näin ollen ne tarjoaisivat vain oleellista tietoa prosessien kehittämisen tueksi.

*Validiteetin ja reliabiliteetin* arvioinnin todettiin olevan mutkikkaampaa. Koettiin, että niiden arviointi vaatisi enemmän kokemusta mittariston käytöstä. Validiteetti voitaisiin arvioida esimerkiksi sitten, kun mittaritietojen perusteella olisi käynnistetty useampia kehittämistoimia. Jos kehittämisen jälkeen toiminta parantuisi halutulla tavalla, voitaisiin todeta mittarin tarjoavan validia, oikeaan mittauskohteeseen kohdistuvaa tietoa.

Useat mittariston mittareista perustuu opiskelija- eli asiakaspalautteeseen. Tällöin vastaajien suhteellinen osuus kaikista asiakkaista vaikuttaa siihen, kuinka reliaabeleja mittaritiedot ovat. Jos vastaajia on vähän, mittaritieto voi sisältää satunnaisvirheitä, koska yksittäisen vastaajan mielipiteellä on suuri vaikutus. Jos reliabiliteettia haluttaisiin kasvattaa, tulisi varmistua siitä, että kyselyihin vastaisi mahdollisimman suuri osa asiakkaista. Sama pätee esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointikyselyyn.

## 4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Tavoitteet ja menetelmät

Kehittämistyön tavoitteena oli uudistaa organisaation prosessijohtamista ja prosessilähtöistä ajattelua. Tällä tähdättiin sisäisen viestinnän parantamiseen ja tiedon tuottamiseen päätöksenteon tueksi. Näiden avulla taas pyrittiin kehittämään henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation toiminnan laatua. Lopullisena tavoitteena oli tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Konkreettisenä tavoitteena oli luoda systeemiälykkäät prosessikuvaukset ja -mittarit, jotka kuvastaisivat organisaation arvoja, erityisesti luovuutta ja vapautta.

Menetelmänä oli kehittämistutkimus, joka sisälsi monia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Kanasen (2005, 33) mukaan kehittämistutkimus muodostuu nimensä mukaisesti jonkin asian kehittämistä ja siihen liittyvästä tutkimuksesta. Kehittämisen lähtökohtana on tarve muutoksen aikaansaamiselle. Tutkimuksellinen ote syntyy, kun kehittämiseen liitetään syklinen tutkimusprosessi ja tulosten raportointi. Kehittämistutkimuksen metodologia on vakiintumatonta ja tutkimus on usein monimenetelmäinen. Tutkimusmenetelminä tässä työssä olivat tapaus-, toiminta- ja konstrukttiivinen tutkimus. Lisäksi työ sisälsi palvelumuotoilun piirteitä.

### 4.2 Päätulokset ja johtopäätökset

Kehittämistyön tuloksena syntyi organisaation uudistettu prosessikarttakuvaukset, joka muodostui organisaation avain-, tuki- ja mahdollistajaprosesseista. Samalla tehtiin prosessikuvauksmalli, jossa päädyttiin vuositason prosessikuvaukseen eli niin sanottuun vuosikelloon. Kehittämistyön aikana kuvattiin johtamisen ja opintojen ohjauksen prosessit. Opintojen ohjauksen tiimikohtaisten prosessikuvauksien kehittämisen yhteydessä opetushenkilöstölle järjestettiin täydennyskoulutus.

Prosessikartan perusteella määriteltiin strategisiin tavoitteisiin kytketyt prosessimittarit. Lisäksi organisaatiolle luotiin uusi intranetympäristö, johon lisättiin prosessikuvauksien ja -mittareiden lisäksi johtamisjärjestelmän muut keskeiset osat, kuten suunnitelmat ja

ohjeet. Sivutuotteena syntyi syvempää ymmärrystä organisaation toiminnasta ja sen johtamisesta.

Kehittämistyön toteuttaminen ja henkilöstökyselyn tulokset antoivat pääosin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kyselyn tulosten mukaan henkilöstö arvioi, että tiedon parempi saatavuus parantaisi työn laatua. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö näki tiedon saatavuuden parantamisen tärkeämpänä kuin opetushenkilöstö. Kehittämistyön puitteissa organisaation tiedon saatavuutta parannettiin uudistetulla intranetillä, jonka päivittäinen kävijämäärä on kohtuullisella tasolla. Tämän arvioidaan tehostavan ainakin tietotyötä tekevien ihmisten työtä, mikäli haettava tieto on löydetty järjestelmästä nopeasti.

Kyselyn tulokset osoittavat, että työn mittaamiselle ja arvioinnille koettiin tarvetta, vaikka henkilöstö koki päätöksenteon perustuvan tietoon jo entuudestaan. Prosessimittariston kehittämisestä havaittiin olevan hyötyä erityisesti operatiivisen johdon työssä.

Sisäisen viestinnän arvioinnin osalta tulokset olivat ristiriitaisia. Opetushenkilöstö koki saavansa tietoa päivittäistoiminnasta paremmin kuin hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö. Sen sijaan tietoa tulevaisuuden suunnitelmista ja ennakoitietoa toiminnan kehittämiseen koettiin saatavan hyvin molemmissa henkilöstöryhmissä. Tulokset osoittivat myös, että organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet olivat henkilöstölle helposti saatavilla ja ne oli myös omaksuttu melko hyvin.

Kehittämistutkimuksen alkuperäiseksi tutkimusongelmaksi määriteltiin, että *mitä lisäarvoa tai hyötyä johtamisjärjestelmässä kuvatut prosessikuvaukset ja -mittarit tuovat henkilöstölle?* Seuraavassa on pyritty määrittelemään kehittämistyöstä esille nousseet johdtopäätökset ongelman tulkitsemiseksi.

Prosessikarttaa ja prosessikuvauksia kehitettiin osittain yhdessä henkilöstön kanssa, mikä todennäköisesti antoi henkilöstölle selkeämmän kuvan organisaation toiminnasta ja sen tavoitteista. Organisaation vision ja erityisesti mission omaksuminen parani, koska prosessikarttaan kuvattiin yksi avainprosessi, joka määriteltiin samalla organisaation ydintehtäväksi. Henkilöstölle tämän toivottiin tuovan lisäarvoa sitä kautta, että kokemus työn merkityksestä ja tarkoituksesta kasvaisi. Lisäarvo on tässä suhteessa siis sosiaalinen ja työhyvinvointia edistävä.

Työnjohdollisesta näkökulmasta katsottuna vastuunjako selkeytyy, kun prosesseille määritellään omistajat. Tämän voidaan nähdä helpottavan vuorovaikutusta organisaation jäsenten kesken. Työntekijä voi suoraan kommunikoida prosessin omistajan kanssa,

eikä kierrättää viestiä tai palautetta esimerkiksi oman lähijohtajansa kautta. Johtamisjärjestelmään liittyvän tietojärjestelmän avulla työskentelyn arvioidaan helpottuvan ja nopeutuvan tiedon paremman saatavuuden kautta. Näiden osa-alueiden voidaan katsoa vaikuttavan työkuultuuriin ja tätä kautta työviihtyvyyteen.

Prosessimittariston kehittäminen tarjoaa työntekijöille taustatietoa oman työnsä arviointiin ja itsensä johtamiseen. Mittariston lisäarvo henkilöstölle liittyy täten oman ammattiosaamisen parantamiseen ja tätä kautta työidentiteetin vahvistamiseen. Lisäksi mittaristo antaa henkilöstölle yleiskuvan organisaation tilasta. Tämä tiedollinen hyöty voi antaa etua esimerkiksi markkinointiviestintään eli vaikuttamiseen liittyvissä tehtävissä. Lisäksi se voi parantaa työntekijän oman työn ja työpaikan arvostamista, olettaen että mittariston tunnusluvut ovat hyvät.

Kokonaisuudessaan edellä mainittujen kehittämistyön tulosten arvioidaan sisältävän työhyvinvointiin lisäarvoa tuottavia sosiaalisia, tiedollisia ja työkuultuurisia tekijöitä. Tästä seuraa todennäköisesti toiminnan laadun paranemista, joka taas edesauttaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Prosessikuvausten ja -mittareiden henkilöstölle antaman lisäarvon tai hyödyn määrää tai merkitystä on sen sijaan hankala arvioida. Nämä vaihtelevat työntekijöittäin ja työnkuvan mukaan. Oppimisintensiivisissä asiantuntijatehtävissä hyöty on luultavasti konkreettisempi kuin palvelutehtävissä toimiville työntekijöille.

Kehittämistyön aikana havaittiin rinnakkainen ongelma: millä tarkkuudella oppimisintensiivisen asiantuntijatyön prosesseja kannattaa kuvata? Toisin sanoen, kuinka tarkasti kasvatuksellisen työn monimutkaiset prosessit tulisi määritellä? Kehittämistyössä tämä seikka pyrittiin huomioimaan siten, että prosessikuvausten keskeisenä sisältönä ovat prosessien osatavoitteet ja kriittiset pisteet yksityiskohtaisten vaihemäärittelyjen sijaan. Tällä tavoiteltiin sitä, että kuvaukset eivät rajoittaisi luovaa ongelmanratkaisua, oppimista ja työtehtävien omatoimista kehittämistä. Kuvaustavalla haluttiin korostaa ihmislähtöistä ja systeemiälykästä ajattelua. Samalla pyrittiin kuitenkin varmistamaan se, että kuvauksilla olisi riittävä toimintaa ohjaava vaikutus.

Prosessien vaiheiden käynnistäminen tapahtuu asiantuntijan oma-aloitteisuudesta. Kuten esimerkiksi vuosikellossa oleva tieto siitä, että opiskelijahaku alkaa tiettyinä päivämäärinä; ajankohtaan mennessä opiskelijahausta vastaavat työntekijät toteuttavat opiskelijahaun aloittamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Asiantuntijatyön johtamisessa tavoitteen ja aikarajan asettaminen on usein riittävä ohjauskeino tavoitteiden saavuttamiseksi.

Prosessit ovat usein kompleksisia ja prosessien onnistumisessa korostuvat asiantuntijan osaaminen ja oppimiskyky.

Luovan ongelmanratkaisun ja oppimisen edistämiseksi prosessien kuvaamista varten luotiin seuraava luokittelu, joka antaa ohjenuoran organisaatiossa tehtävien prosessikuvausten tarkkuustasoille.

1. Hyvin yksinkertaisia palveluprosesseja ei kannata kuvata: tavoitteen asettaminen riittää (esimerkiksi opiskelutodistuksen kirjoittaminen opiskelijalle).
2. Yksinkertaiset, mutta monivaiheiset palvelu- tai asiantuntijatyön prosessit voidaan kuvata vaiheittaisina prosesseina (esimerkiksi tutkintotodistuksen kirjoittaminen opiskelijalle).
3. Kompleksisia ja ihmiskeskeisiä asiantuntijatyön prosesseja ei kannata kuvata liian tarkasti: tavoitteen asettaminen ja viitteellinen listaus prosessin kriittisistä pisteistä riittää (esimerkiksi opintojen ohjauksen prosessi).
4. Autopoeettisia eli asiantuntijan itsensä luomia prosesseja ei voi kuvata etukäteen (esimerkiksi oma-aloitteinen itsensä kehittäminen).

Tämän kehittämistyön aikana tehdyt prosessikuvaukset edustavat kompleksisia ja ihmiskeskeisiä asiantuntijatyön prosesseja.

#### 4.3 Kehittämistyön arviointi

Työn moninaisuus aiheutti sen, että kehittämistutkimuksessa käytettiin useita menetelmiä. Tämän takia tulosten yksiselitteinen arviointi koettiin hankalaksi. Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan yleisesti validiteetin (pätevyyden) ja reliabiliteetin (luotettavuuden) avulla. Näitä käytetään etenkin kvantitatiivisissa eli määrällisissä tutkimuksissa. Kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusten yhteydessä käsitteiden käyttäminen luotettavuuden arvioinnissa on saanut osakseen kritiikkiä. Validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko johtopäätökset kestäviä. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan sitä, ovatko tulokset johdonmukaisia ja perusteltuja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Henkilöstökyselyn kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että ne olisivat mahdollisimman yksitulkintaisia. Lisäksi kysymykset johdettiin tutkimuskysymyksistä. Näistä syistä tulosten validiteetin arvioitiin olevan hyviä. Reliabiliteetti arvioitiin vain kohtalaiseksi, johon kyselyn vastausaikojen suuresta hajonnasta.



Kehittämistyössä suunniteltujen prosessimittareiden arvioitiin olevan käytännöllisiä ja niiden tuottavan relevanttia tietoa. Mittareiden validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen vaatisi enemmän kokemusta mittareiden käytöstä.

Virtanen ja Wennberg (2005, 131) luokittelevat prosessilähtöisen organisaation kypsyystason asteikolla 0–6, jossa 0 tarkoittaa, että organisaation prosessit ovat tunnistamatta ja 6 sitä, että prosesseja kehitetään mittaritietojen perusteella. Organisaation arvioitiin saavuttaneen kehittämistyön aikana tasot 4 ja 5, koska osa prosessiomistajista oli vielä nimeämättä ja osa prosessimittareiden tavoitetasoista oli vielä vailla lopullista määrittelyä.

Kokonaisuudessaan tuloksia arvioitaessa tulee myös ottaa huomioon mahdollinen kognitiivinen vinouma, koska työn tekijä työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa. Tämä on voinut aiheuttaa tiedostamatonta puolueellisuutta tulosten tulkitsemisessä, mikä taas on voinut johtaa vääristyneiden johtopäätösten tekemiseen. (Huutilainen & Saarikivi 2018.)

#### 4.4 Jatkokehittäminen

Lopuksi esitellään kehittämistutkimuksen aikana havaitut keskeisimmät kehittämiskohdeet organisaation prosessilähtöisen ajattelun edistämiseksi. Suurin osa kehittämisestä tulisi toteuttaa tutkimuksellisella otteella, jotta voitaisiin varmistua siitä, että kehittäminen tehtäisiin harkitusti ja tietoon perustuen.

Prosessikartan mukaisten prosessien kuvauksien tekemistä jatketaan, koska kehittämistyön aikana vain osa kuvauksista saatiin valmiiksi. Samalla prosesseille määritellään omistajat, jotka vastaavat prosessien kehittämisestä. Myös prosessikartan visualisointia ja luettavuutta pyritään vielä parantamaan.

Viestintään, tiedon saatavuuteen ja johtamiseen liittyvä henkilöstökysely toistetaan ja saatuja tuloksia vertaillaan, jotta voidaan paremmin arvioida prosessikuvausten ja -mittareiden henkilöstölle tuottamaa lisäarvoa. Kysely voidaan toistaa, kun voidaan todeta johtamisjärjestelmän sisältöjen käyttöönottovaiheen olevan onnistuneesti ohi.

Alkuperäisessä työsuunnitelmassa oli maininta organisaation hyvän johtamisen kriteereiden määrittelemisestä ja kuvaamisesta. Kriteereitä ei tässä työssä käsitelty, joten niiden kehittämistä jatketaan. Tätä ennen on tarkoitus hyödyntää yhteistyöverkostoja ja

kerätä näin muiden koulutusorganisaatioiden hyviä käytäntöjä johtamisjärjestelmään ja prosessiajatteluun. Näitä tietoja voitaisiin hyödyntää johtamiskriteereiden kehittämisessä.

Luodusta prosessimittaristosta on löydettävissä myös muutama kehittämiskohde. Ammatillisen koulutuksen opiskelijamäärään sijaan tulisi mittaristosta selvittää toteutuneet opiskelijavuodet. Opiskelijavuotta käytetään yksikkönä rahoituslaskennassa. Laskenta-kaava on esitetty mittariaihiotaulukossa riveillä 14–18 (ks. liite 7).

Lisäksi jatketaan prosessi- ja tulosmittareiden (KPI, PI, KRI ja RI) parantamista, kun tämän kehittämistyön osalta kehitettyjen mittareiden toimivuudesta saadaan lisää kokemusta. Mittarit toteutettiin teknisesti laskentataulukko-ohjelmalla, joka vaatii manuaalisen tiedonsyöttämisen. Jatkossa mittaristoa voitaisiin pyrkiä automatisoimaan esimerkiksi ulkoistamalla suunnittelu tällaista palvelua tarjoavalle yritykselle (esim. School Day -yhtiön PowerBI-sovellukset).

Prosessimittaristosta jäi puuttumaan kytkentä yhteen organisaation strategiseen tavoitteeseen (tavoite toimia ekologisesti kestäväällä tavalla). Tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat monet organisaation prosesseista. Mittaamiseen soveltuvia tunnuslukuja voisivat olla esimerkiksi sähkön ja veden kulutus sekä ravintolan ruokahävikin määrä kuu-kaudessa. Organisaation hiili- tai vesijalanjäljen virheetön laskeminen voisi osoittautua liian vaativaksi tehtäväksi.

Jatkossa tulee vielä toteuttaa prosessimittareiden tuottaman tiedon arviointi. Antavatko mittarit luotettavaa tietoa toiminnan kehittämiseen? Arviointi tulisi tehdä siksi, että mittareiden tarjoamalla tiedolla ei ole merkitystä, jos mitataan väärää asiaa. Jos mittauskohde on pielessä prosessiin nähden tai tunnusluvun taustatekijöitä ei ole huolellisesti kartoitettu, niin on vaarana, että tiedon perusteella tehdään väärä johtopäätöksiä. Toisin sanoen tieto ilman ymmärrystä on merkityksetöntä.

Useita kehittämiskohteita on siis vielä jäljellä. Johtaminen on pohjimmiltaan organisaation toiminnan ja sen ihmisten kehittämistä suhteessa organisaation ulkopuoliseen maailmaan. Olisi vaarallista todeta, että työ on valmis. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia jatkossakin. Olisivatpa ne sitten sosiaalisia, kulttuurisia, taloudellisia tai vaikkapa poliittisia, niin ne todennäköisesti vaikuttaisivat myös tämän kehittämistyön tuotoksiin. Tulee siis muistaa, että keskeneräisyys tarjoaa aina mahdollisuuden oppia jotain uutta ja kehittyä.

## LÄHTEET

Aho, S., Stähle, S. & Stähle, P. 2011. Aineettoman pääoman mittaaminen: VAIC ja CIV -menetelmien kriittistä tarkastelua. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 1, pp. 92-101. Viitattu 1.2.2019 [http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta\\_2011\\_01\\_d6.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_d6.pdf)

Akhtar, M. & Sushil. 2018. Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. Business Process Management Journal, Vol. 24 Issue: 4, pp. 923-942. Viitattu 30.1.2019 <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0102>

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Äänikirja. Jyväskylä: Docendo.

Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen: Tilannekatsaus: toukokuu 2012. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 20.2.2019 [https://www.oph.fi/download/141265\\_Muuttuva\\_oppilaitosjohtaminen.PDF](https://www.oph.fi/download/141265_Muuttuva_oppilaitosjohtaminen.PDF)

Bergström, H. & Mäki, K. 2017. Keulassa ja keskellä: johtaminen reformissa -tutkimus. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.2.2019 [https://shop.haaga-helia.com/WebRoot/HaagaHelia/Shops/Haaga/MediaGallery/Import/HH\\_Keulassajakeskella\\_verkko.pdf](https://shop.haaga-helia.com/WebRoot/HaagaHelia/Shops/Haaga/MediaGallery/Import/HH_Keulassajakeskella_verkko.pdf)

Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G. & Malik, K. 2012. Management and cost accounting. 5th ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Cesarotti, V. 2015. Starting with the EFQM Excellence Model by Vittorio Cesarotti -YouTube-video. The EFQM Channel. Viitattu 12.2.2018 [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=355&v=MDmOL35dyRM](https://www.youtube.com/watch?time_continue=355&v=MDmOL35dyRM)

Engblom-Pelkkala, K. 2013. Strateginen johtaminen kuntien opetustoimessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 19.2.2019 [http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta249\\_sisaltoebook.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta249_sisaltoebook.pdf)

HAMK. HAMKin johtamisjärjestelmän kuvaus. Viitattu 20.2.2019 <https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/johtamisjarjestelma/>

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Harmon, P. 2014. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Morgan Kaufmann. Viitattu 8.1.2019 <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=1682192>

Heinilä H., Holmlund-Norrén, C., Kilja, P., Niskanen, A., Raudasoja, A., Tapani A. & Turunen, K. 2018. Rohkeasti uudistumaan! Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamistarpeet -raportti. Parasta osaamista -verkostohanke 3/2018. Viitattu 30.1.2019 [http://www.oph.fi/download/190043\\_Rohkeasti\\_uudistumaan\\_osaamistarveselvitysten\\_raportti.pdf](http://www.oph.fi/download/190043_Rohkeasti_uudistumaan_osaamistarveselvitysten_raportti.pdf)

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Äänikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jokinen, J., Maliranta, M. ja Sieppi, A. 2018. Johtamiskäytäntöjen laatu Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 114(2), pp. 176–189. Viitattu 20.2.2019 [https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2018/05/KAK\\_2\\_2018\\_WEB-10-23.pdf](https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2018/05/KAK_2_2018_WEB-10-23.pdf)

Juhta. 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 24.1.2019 <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, A. 2007. Koulutusorganisaation prosessit. Artikkelijulkaisu. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 18.2.2019 [https://www.oamk.fi/files/5215/5006/3057/koulutusorganisaation\\_prosessit\\_karjalainen\\_.pdf](https://www.oamk.fi/files/5215/5006/3057/koulutusorganisaation_prosessit_karjalainen_.pdf)

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. p. Helsinki: Kaupapakamari.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopiston julkaisusarja VÄITÖSKIRJAT, 1/2011. Väitöskirja. Tuotantotalouden laitos. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 17.10.2018 <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/5281/isbn9789526041025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 5. uud. p. Helsinki: Teknologiatekniikka Teknova.

- Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017. Annettu Naantalissa 11.8.2017. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Malmi, T. 2014. Johtamisjärjestelmät kilpailukyvyn lähteenä? Luentoaineisto. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 16.10.2018 [http://homecomingday.biz.aalto.fi/wp-content/uploads/2014/05/Malmi\\_Homecoming-2014.pdf](http://homecomingday.biz.aalto.fi/wp-content/uploads/2014/05/Malmi_Homecoming-2014.pdf).
- Malmi, T. & Brown, D. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300. Viitattu 7.1.2018 <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Malmberg, L., Tuominen, K. & Vaso, J. 2011. EFQM Excellence Model for Educational Institutions – EFQM 2013. Turku: Benchmarking Ltd.
- Marr, B. 2012. Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know. Harlow, New York: Pearson Financial Times Pub.
- Mecredy, P., Wright, M. J. & Feetham, P. 2018. Are promoters valuable customers? An application of the net promoter scale to predict future customer spend. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 26(1), pp. 3-9. Viitattu 16.1.2019 <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.12.001>
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. This is lean: Resolving the efficiency paradox. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), pp. 6-13. Viitattu 29.1.2019 <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Niemi, H. 2017. EFQM Excellence -malli – EFQM-mallin ja sen käytön esittely -luentoaineisto. Laatu keskus Excellence Finland. Viitattu 10.2.2018 [http://www.laatu keskus.fi/sites/default/files/efqm\\_excexcellencemallin2013esittely.pdf](http://www.laatu keskus.fi/sites/default/files/efqm_excexcellencemallin2013esittely.pdf)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- OKM. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 10.1.2019 <https://minedu.fi/amisreformi>
- Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositukset. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 2.3.2019 [https://www.oph.fi/download/46734\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_laadunhallintasuositus.pdf](https://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf)

Opetushallitus. 2014. Vertaisarvioinnin opas ammatilliseen peruskoulutukseen: arviointialueet ja -kriteerit. Toimi. Koski, L. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 2.3.2019 [https://www.oph.fi/download/160009\\_Vertaisarviointikriteerit\\_ammattilliseen\\_peruskoulutukseen.rtf](https://www.oph.fi/download/160009_Vertaisarviointikriteerit_ammattilliseen_peruskoulutukseen.rtf)

Opetushallitus. 2018. Osaamisen osoittamisen, arvioinnin ja todentamisen laadunhallinta ammatillisessa koulutuksessa – menettelytapoja ja hyviä käytäntöjä koulutuksen järjestäjille. Oppaat ja käsikirjat 2018:7a. Helsinki: Opetushallitus.

Paasikivi-Opisto. 2019. Arvot ja pedagoginen strategia. Viitattu 6.2.2019 <https://www.paasikiviopisto.fi/opiskelijalle/arvot-ja-pedagoginen-strategia/>

Parmenter, David. 2015. Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. 3. uud. p. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Poole, M. S., van de Ven, A. H., Dooley, K. & Holmes, M. E. 2000. Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research. Oxford University Press. Viitattu 19.2.2019 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=430283&ppg=77>

Rantanen, H. 2009. Suorituskyvyn analysointijärjestelmät. Luentoaineisto. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 28.1.2019 <https://docplayer.fi/13440079-Analysointijarjestelmat.html>

Reichheld, F. F. 2003. The one number you need to grow.(the influence of customer word-of-mouth) (Cover Story). Harvard Business Review, 81(12), p. 46. Viitattu 16.1.2019 <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Roser, C. 2016. Multiple iterative loops of a PDCA. AllAboutLean.com. Viitattu 27.2.2019 <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA-Multi-Loop.png>

Rummler, G. A. & Brache, A. P. 2012. Improving performance: How to manage the white space on the organization chart. New York: Wiley. 3. uud. p. Viitattu 18.10.2018 <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=821830>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.1.2019 <https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/>

Saarin, E. & Hämäläinen, R. P. 2004. Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity. Systems Intelligence – Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life. Toim. Saarin, E. & Hämäläinen, R. P. 2004. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 20.11.2017 <http://systemsintelligence.aalto.fi/esaraimo.doc>

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uud. p. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, P. M. 1998. The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Repr. London: Nicholas Brealey Publishing.

Siska, L. 2015. The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25(C), pp. 141-147. Viitattu 4.1.2019 [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00722-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00722-4)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2016. Johdanto laadunhallinnan ISO 9000 -standardeihin: kalvosarja oppilaitoksille. Helsinki: SFS. Viitattu 17.11.2019 [www.sfsedu.fi/files/126/ISO\\_9000\\_kalvosarja\\_oppilaitoksille\\_2016.ppt](http://www.sfsedu.fi/files/126/ISO_9000_kalvosarja_oppilaitoksille_2016.ppt)

Suomen kansanopistoyhdistys. Suomen Kansanopistoyhdistyksen hankkeet ja koulutukset -verkkosivu. Viitattu 4.1.2019 <https://kansanopistot.fi/yhdistys/?linkki=15>

Tuomela, A. 2002. Palvelujen mittaaminen. Luentoaineisto. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu (nyk. Aalto-yliopisto). Viitattu 25.1.2019 [www.cem.tkk.fi/TOTI/VPO8.pps](http://www.cem.tkk.fi/TOTI/VPO8.pps)

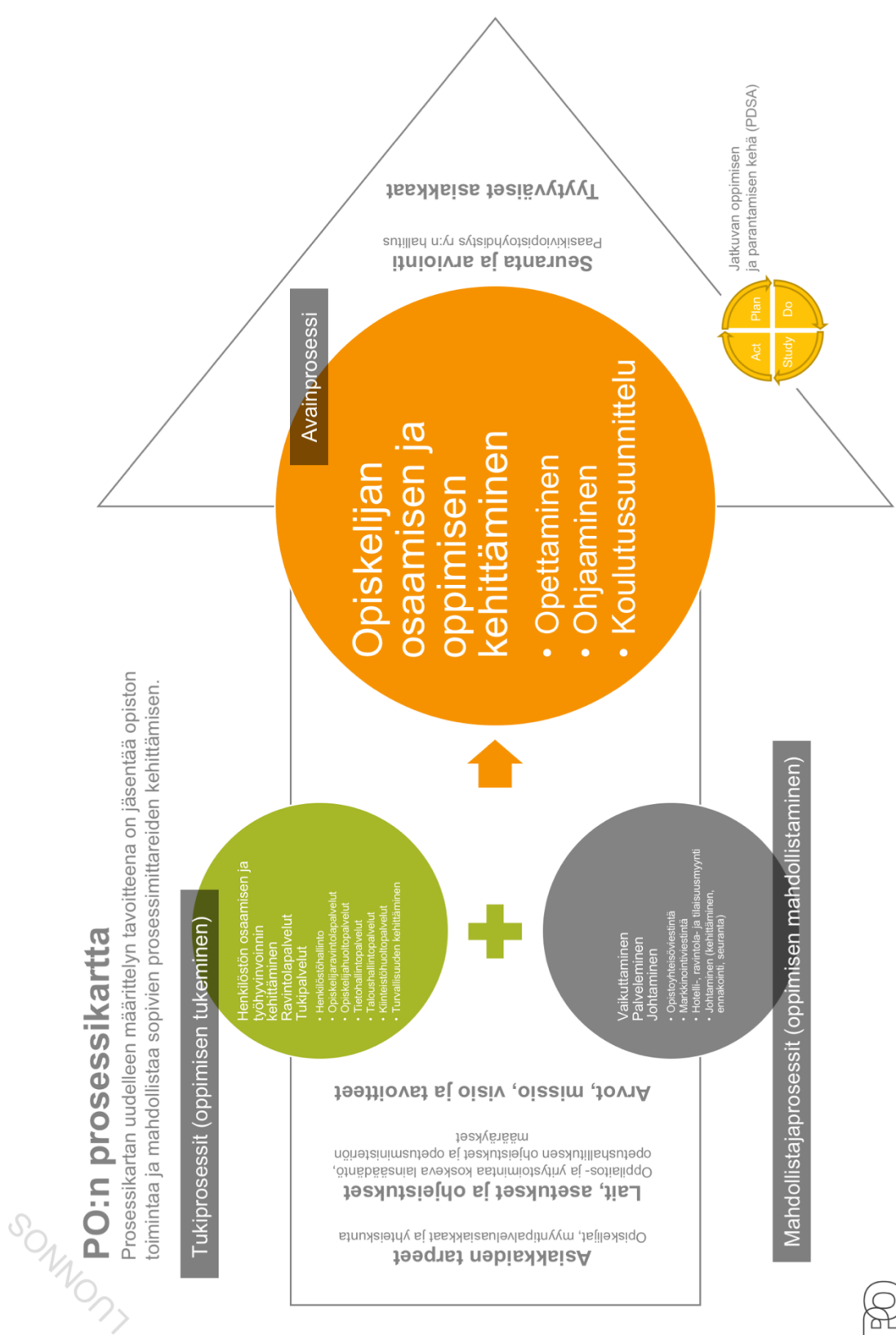
Tuominen, K. & Vaso, J. 2005. Johdatko oppilaitosta laadukkaasti? Laatupalkintomallit. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Valtiokonttori. 2018. CAF-laatusyö. Viitattu 3.1.2019 [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Viras-toille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/CAFlaatusyö](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Viras-toille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/CAFlaatusyö)

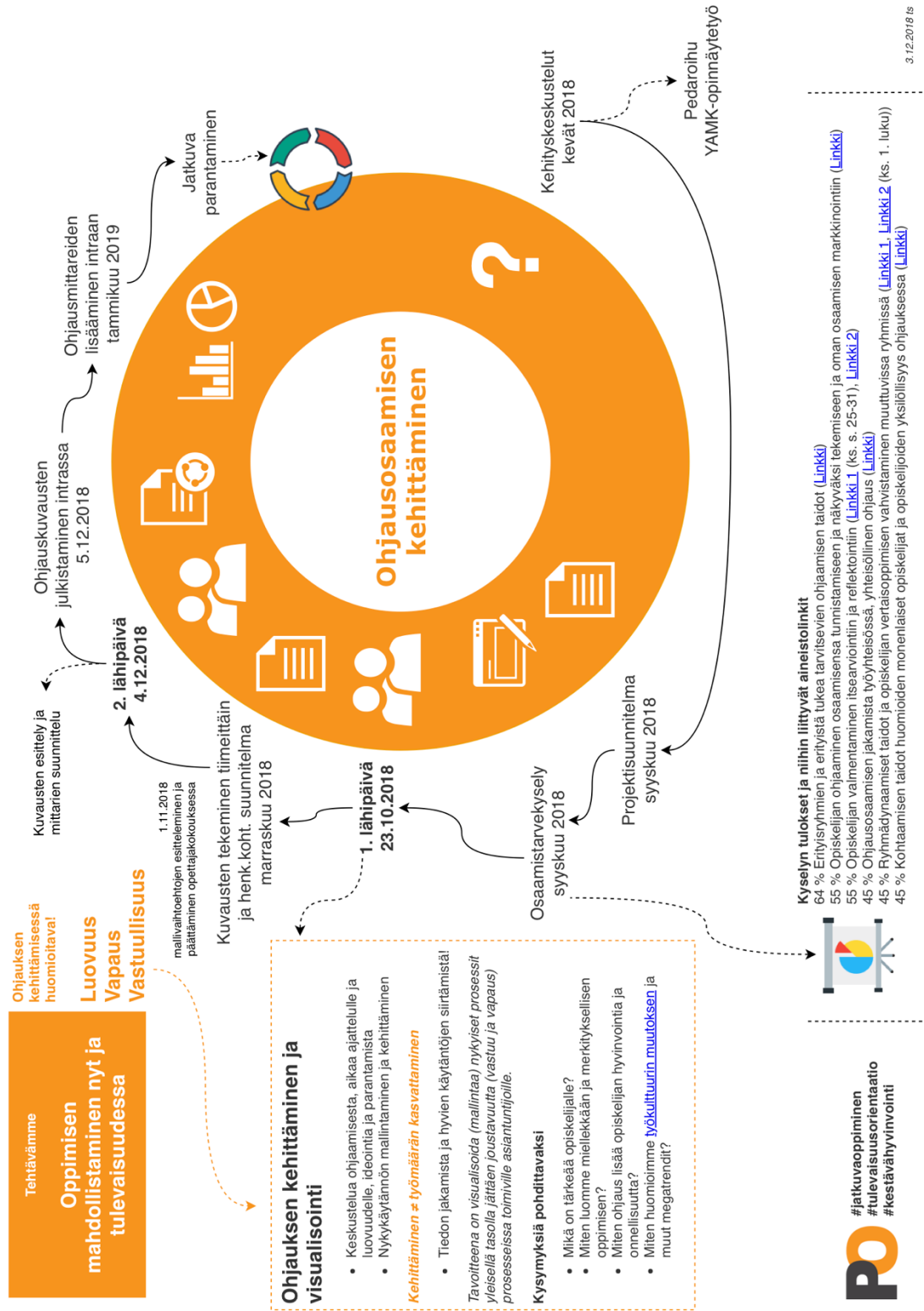
Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

# Organisaation uudistettu prosessikarttakuvaus





# Ohjausosaamisen kehittämisprojektin suunnitelma



## Ohjauksen kehittäminen ja visualisointi

1. lähipäivä  
23.10.2018

1. Tervetuloivotus ja projektin tavoitteet: keskustelua ohjaamisesta, aikaa ajattelulle ja luovuudelle sekä konkreettisena tavoitteena ohjauksen kuvaukset ja mittarit. Tommi Siivonen, Paasikivi-Opisto
2. Alustus: Mistä tunnistaa hyvän ohjauksen? Tomi Raitanen, lehtori, Aokk työelämäpalvelut, HAMK
3. Tiedon jakaminen työyhteisössä ja hyvien käytäntöjen siirtäminen: opintojen ohjauksen lyhyt esittely tiimeittäin (ammattilinen koulutus, suomen kielen opintoilijat sekä median ja taiteen opintoilijat) ja yhteistä keskustelua
4. Ideointipalaveri kuvausten kehittämisestä ja kuvausten jatkotyöstämisestä sopiminen tiimeittäin
5. Ideoinnin tulosten jakaminen

Iltapäivän aikana asiantuntija Tomi Raitanen sparraa tiimien ideointia.

## Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen

marraskuu 2018

Mitä ohjausosaamista itse tarvitset ja miten sitä voidaan kehittää?  
Suunnitelma tehdään yhdessä Tommin kanssa.

## Ohjauksen onnistumisen arvioinnin suunnitteleminen

2. lähipäivä  
4.12.2018

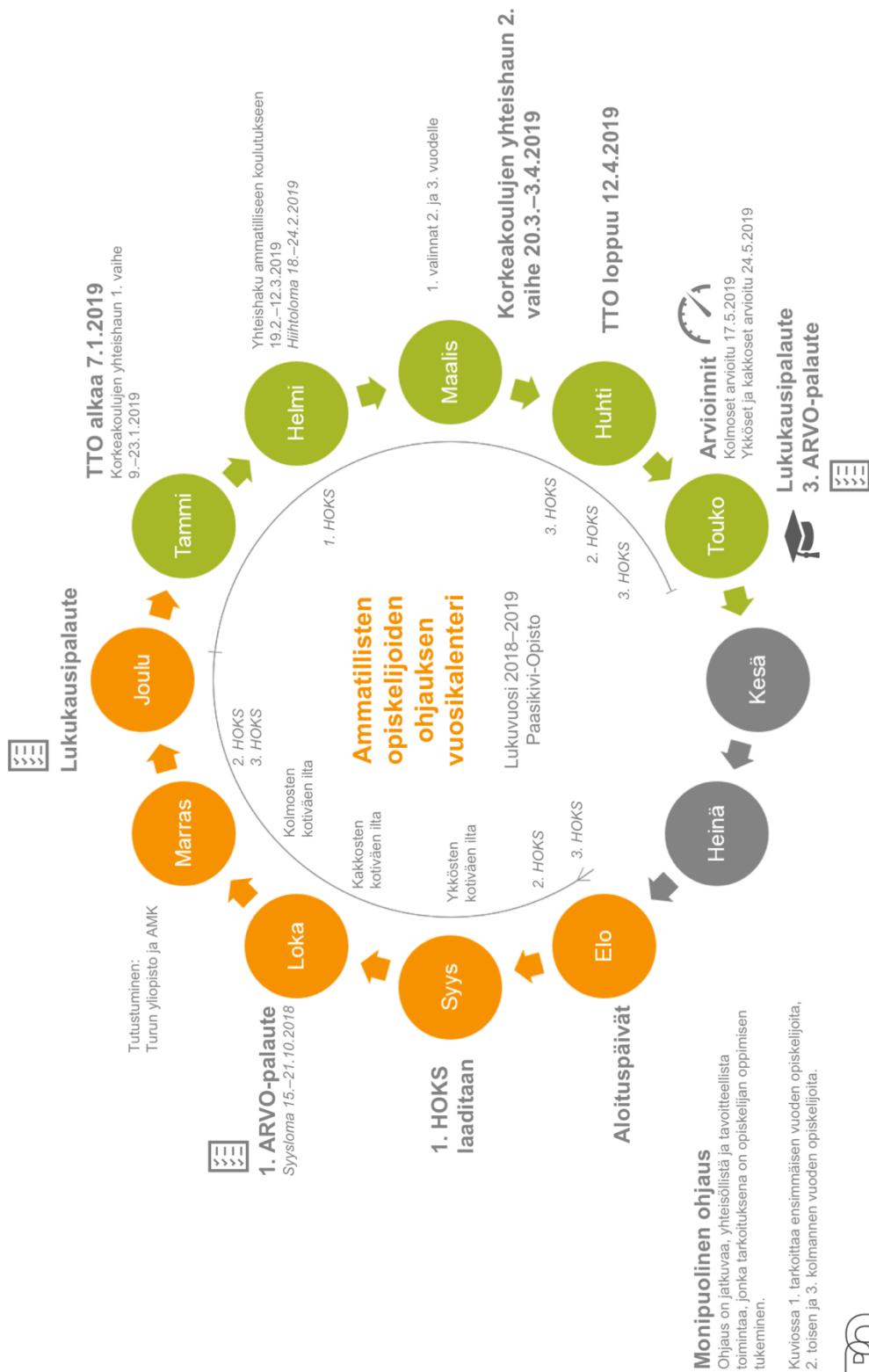
1. Tervetuloivotus, projektin kuulumiset sekä poimintoja osaamiskyselyistä ja niihin liittyviä aineistovinkkejä. Tommi Siivonen, Paasikivi-Opisto
2. Alustus: Miten ohjauksen onnistumista voidaan mitata? Tomi Raitanen, lehtori, Aokk työelämäpalvelut, HAMK
3. Tiimien ohjauskuvausten esittely ja yhteiskäsittely
4. Ohjaustoiminnan mittareiden kehittäminen. Tehtävän alustus: Tommi Siivonen.

Iltapäivän aikana asiantuntija Tomi Raitanen sparraamassa.



# Ammatillisen koulutuksen opintojen ohjauksen vuositason prosessikuvaus

Vuosikalenteri päivitetty 3.12.2018 (MN&TS)  
Seuraava päivitätsajankohta: toukokuu 2019 (MN)



3.2.2019

# Johdon vuositason prosessikuvaus



## Prosessimittariston tietosisältö

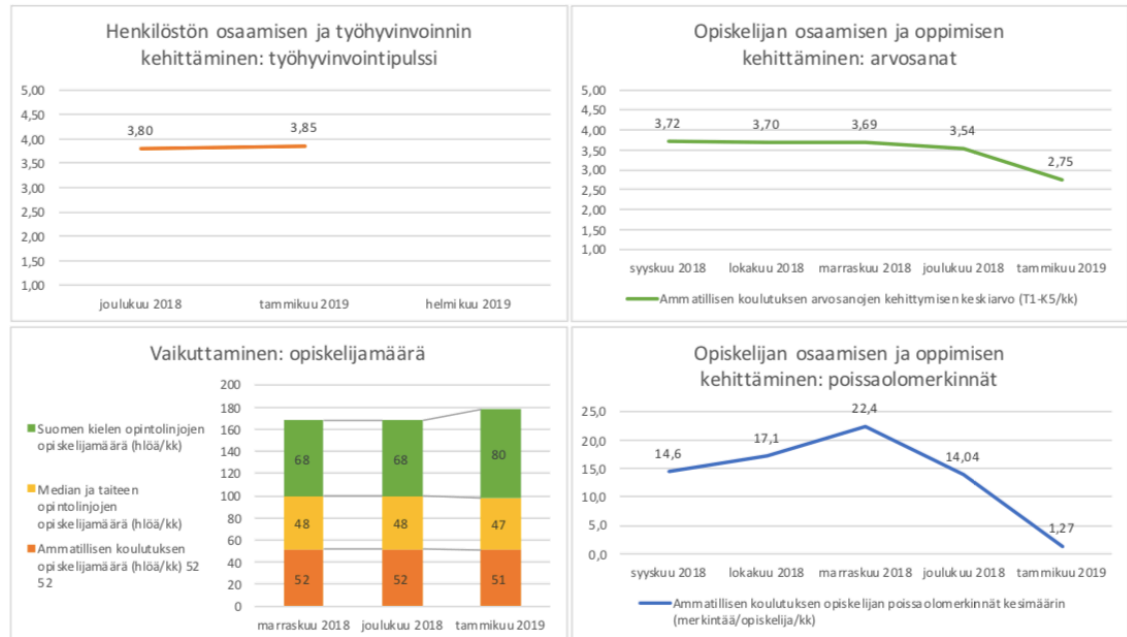
MITTAUSTI- HEYS	PROSESSI	ONNISTUMIS- TEKIJÄ	MITTARITieto	TAVOITE- TASO	LUO- KITUS	KYTKENTÄ STRATEGI- SIIN TAVOIT- TESIIN
KUUKAUSITTAIN	Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen	Työssäjaksamisen, ilmapiiri ja työn merkityksellisyys	Työhyvinvointipulssi (1-5 pistettä/kk)	Jatkuva parantaminen	KPI	5. Henkilöstön osaamisen ja <b>työhyvinvoinnin</b> varmistamisen ja kehittämisen
	Vaikuttaminen	Asiakastyytyväisyys ja markkinointiviestintä	Opiskelijamäärä (hlöä/kk)	180	KPI	1. Onnistua opiskelijoiden rekrytoinnissa
	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittäminen	Osaava opetus henkilöstö ja onnistunut ohjaus,	Ammatillisen koulutuksen arvosanojen kehittämisen keskiarvo (T1-K5/kk)	3,5 (alustava)	KPI	3. Lisätä opiskelijan <b>substantsiosaimista ja oppimisosaimista</b> samoin kuin elämähallintataitoja ja hyvinvointia
	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittäminen	Osaava opetus henkilöstö, onnistunut ohjaus, opiskelijahuoltopalvelut ja koulutussuunnittelu	Ammatillisen koulutuksen opiskelijan poisolomerkinnot keskimäärin (merkintää/opiskelija/kk)	Määrittelemättä	KPI	3. Lisätä opiskelijan substantsiosaimista ja oppimisosaimista samoin kuin <b>elämähallintataitoja</b> ja hyvinvointia
PUOLIVUOSITTAIN	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittäminen	Osaava opetus henkilöstö, onnistunut ohjaus, ja koulutussuunnittelu	Asiakastyytyväisyys: kurssipalautteiden keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	Jatkuva parantaminen tai 3,7 (alustava)	KPI	3. Lisätä opiskelijan <b>substantsiosaimista ja oppimisosaimista</b> samoin kuin elämähallintataitoja ja hyvinvointia

	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittäminen: ohjaaminen	Onnistunut ohjaus ja koulutus-suunnittelu	Ammatillisen koulutuksen amispalautteen HOKS-osuuden keskiarvo, aloitaneet opiskelijat (1-5 pistettä, 2 krt/v)	Mitattu vasta vain kerran. Tavoitteen määrittäminen edellyttää useampaa mittauskertaa.	KPI	4. Tukea ja ohjata opiskelijaa sopivan jatko paikan saamisessa (jatko-opinnot, työelämä, yrittäjyys tai muu yksilöä eteenpäin vievä toiminta)
	Ravintolapalvelut	Osaava henkilöstö ja asiakas tyytyväisyys	Asiakastyytyväisyys: asiakaspalautteen kohdistettujen kysymysten keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	Määrittelemättä	KPI	3. Lisätä opiskelijan substanssiosaamista ja oppimisaamista samoin kuin elämänhallintataitoja ja <b>hyvinvointia</b>
	Tukipalvelut	Osaava henkilöstö ja asiakas tyytyväisyys	Esimerkki: Asiakastyytyväisyys: kiinteistöhuoltopalvelut: asiakaspalautteen kohdistettujen kysymysten keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	Määrittelemättä	KPI	3. Lisätä opiskelijan substanssiosaamista ja oppimisaamista samoin kuin <b>elämänhallintataitoja ja hyvinvointia</b>
VUOSITTAIN	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittäminen	Osaava opetus henkilöstö, onnistunut ohjaus, ja koulutussuunnittelu	Ammatillisten tutkintojen määrä (kpl/v)	15	KPI	2. Saada opiskelija <b>valmistumaan</b> järkevällä taloudellisella panostuksella
	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittäminen	Osaava opetus henkilöstö, onnistunut ohjaus ja koulutussuunnittelu	Vapaan sivistystyön opiskelija viikot (kpl/v)	4000	KRI	3. Lisätä opiskelijan substanssiosaamista ja oppimisaamista samoin kuin elämänhallintataitoja ja <b>hyvinvointia</b>

Vaikuttaminen	Markkinointiviestintä ja onnistunut ohjaus	Median ja taiteen opintolinjojen hakijamäärä (hlöä/v)	130	KPI	1. Onnistua opiskelijoiden rekrytoinnissa
Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen	Onnistunut osaamisen johtaminen	Opetushenkilöstön täydennyskoulutuspäivät (lkm/v)	40	PI	5. Henkilöstön <b>osaamisen</b> ja työhyvinvoinnin varmistaminen ja kehittäminen
Johtaminen	Onnistunut taloussuunnittelu, ennakointi ja kehittäminen	Konsernin tulos (€/v)	Määrittelemättä	KRI	2. Saada opiskelija valmistumaan järkevällä taloudellisella panostuksella

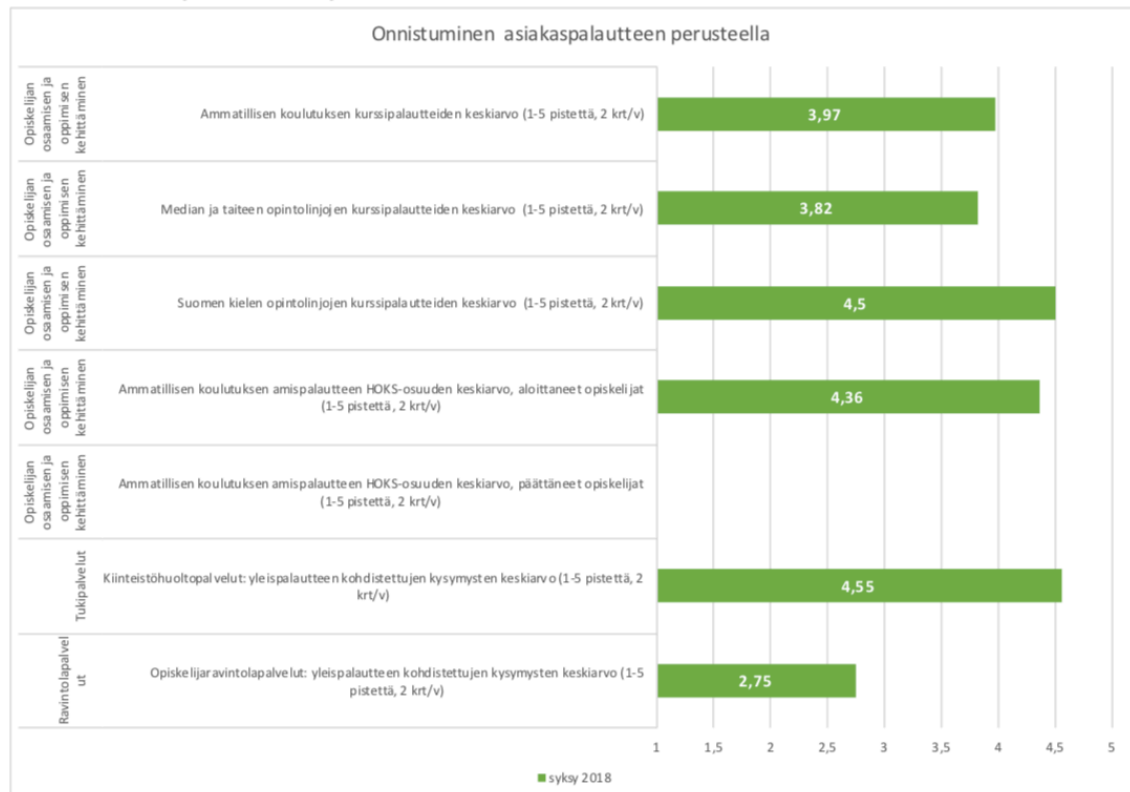
# Prosessimittareiden graafinen esitys

## Kuukausittain päivitettävät prosessien avainmittaritiedot

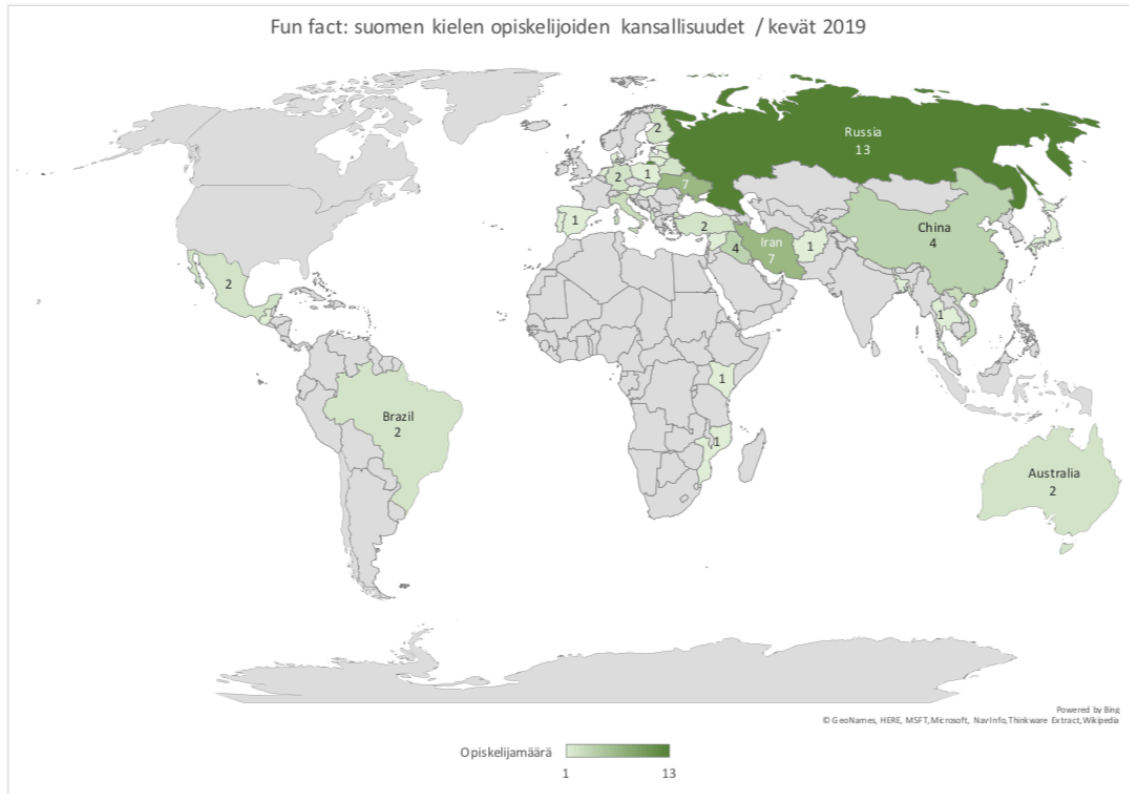


\*Tammikuun merkintöjen osalta on huomioitava, että 2. ja 3. vuosikurssi on työpaikoilla.

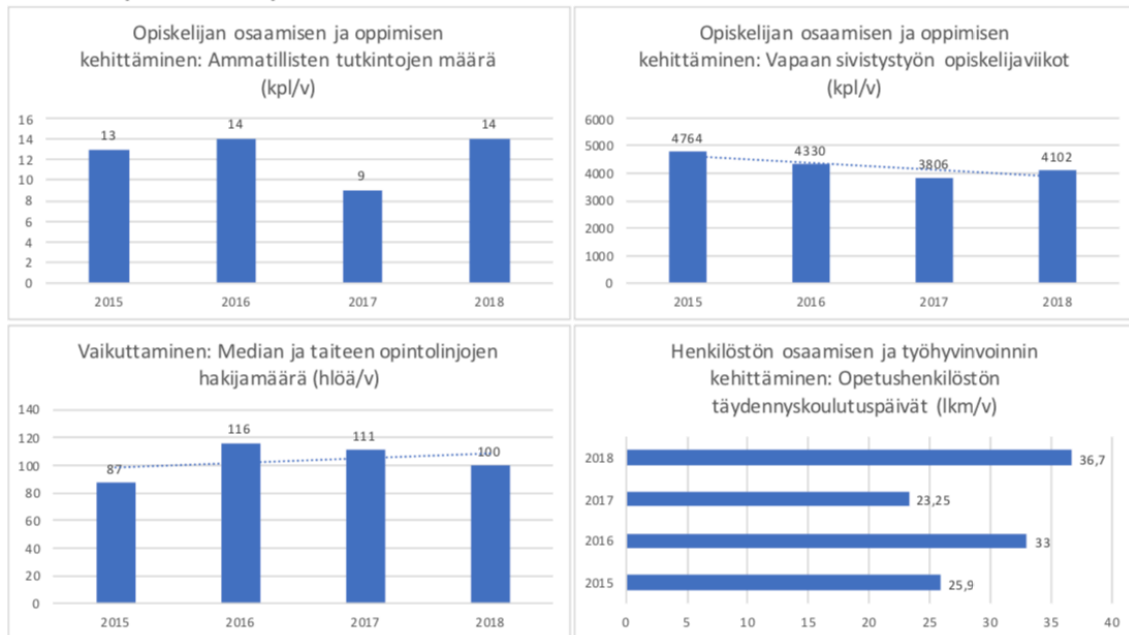
## Puolivuositain päivitettävät prosessien avainmittaritiedot



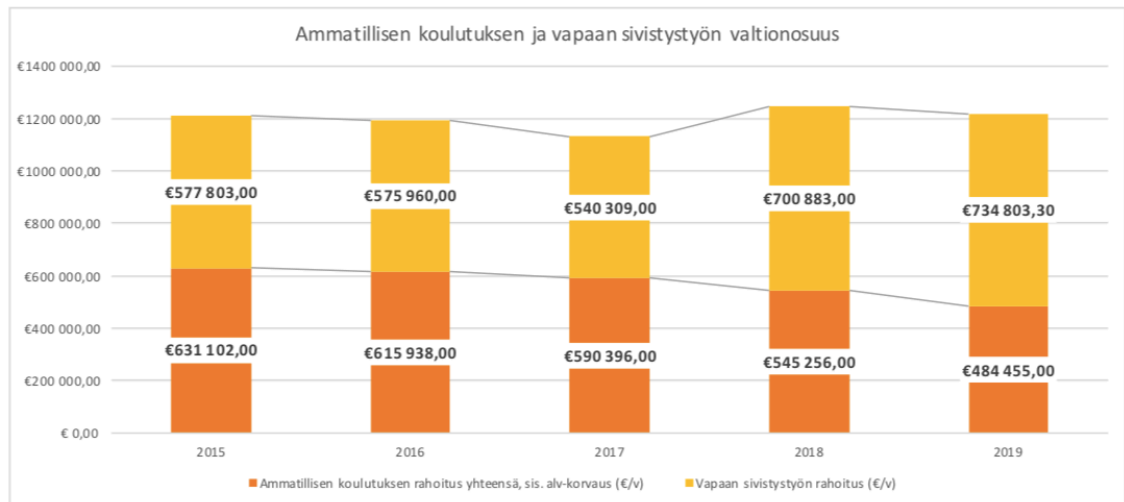




**Vuosittain päivitettävät prosessin avainmittaritiedot**



## Rahoitustiedot



Päivitetty 5.2.2019 ts

# Prosessimittariaihiot

Nimi- rointi	Prosessi	Mittaritieto	Toistumistiheys, muodostetussa oleva suorituskymppi / kph- kukahta	Tietoliikide	Huomioita
1	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Ammatillisen koulutuksen arvosanojen kehittymisen keskiarvo (1-4-ks, kuukausittain)	1	PI	Primus
2	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Ammatillisen koulutuksen kursipalaatteiden keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	KPI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
3	ohjain	Ammatillisen koulutuksen yleispalaatteen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	PI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
4	ohjain	Ammatillisen koulutuksen opskeljan poissolomien määrä (merkintä/opiskelija/kk)	1	PI	Primus
5	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Ammatillisen tukitoimien määrä (kpl/v)	12	KRI	vos.oph./rap
6	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Ammatillisen koulutuksen tukitoimien osien määrä (kpl/v)	2	RI	vos.oph./rap
7	ohjain	Ammatillisen koulutuksen perustarhoitus (€/v)	12	RI	vos.oph./rap
8	ohjain	Ammatillisen koulutuksen suorittavuus (€/v)	12	RI	vos.oph./rap
9	ohjain	Ammatillisen koulutuksen vaikuttavuus (€/v)	12	RI	vos.oph./rap
10	ohjain	Ammatillisen koulutuksen rahotus yhteensä, sis. av-korvaus (€/v)	12	RI	vos.oph./rap
11	ohjain	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen hakijamäärä yhteisessä (hlö/v)	12	KRI	vos.oph./rap
12	ohjain	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen opiskelijamäärä (hlö/v)	12	PI	Opintopöytä
13	ohjain	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen painotettujen opiskelijajoukko (kpl, kuukausittain)	1	PI	Primus
14	ohjain	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen painotettujen opiskelijajoukko (kpl, kuukausittain)	1	PI	KOSKI
15	ohjain	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen painotettujen opiskelijajoukko (kpl, kuukausittain)	1	PI	KOSKI
16	ohjain	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen painotettujen opiskelijajoukko (kpl, kuukausittain)	1	PI	KOSKI
17	ohjain	Ammatillisen koulutuksen painotettujen opiskelijajoukko (ent. lisäkoulutus, kpl, kuukausittain)	1	PI	Oma seuranta
18	ohjain	Ammatillisen koulutuksen painotettujen opiskelijajoukko (ent. lisäkoulutus, kpl, kuukausittain)	1	PI	Σ
19	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen suoritusasteet	1	PI	vos.oph./rap
20	ohjain	Median ja taitteen opintoilmojen kursipalaatteiden keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	KPI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
21	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Median ja taitteen opintoilmojen yleispalaatteen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	PI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
22	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Median ja taitteen opintoilmojen opiskelijan poissolomien määrä (merkintä/opiskelija/kk)	1	PI	Primus
23	ohjain	Median ja taitteen opintoilmojen päättyneiden määrä (kpl/v)	12	PI	Primus
24	ohjain	Median ja taitteen opintoilmojen opiskelijamäärä (hlö/kk)	1	KPI	Primus
25	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Median ja taitteen opintoilmojen opiskelijajoukko (kpl/v)	1	RI	Primus
26	ohjain	Suomen kielen opintoilmojen kursipalaatteiden keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	KPI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
27	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Suomen kielen opintoilmojen yleispalaatteen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	PI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
28	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Suomen kielen opintoilmojen opiskelijan poissolomien määrä (merkintä/opiskelija/kk)	1	PI	Primus
29	ohjain	Suomen kielen opintoilmojen päättyneiden määrä (kpl/v)	12	PI	Primus
30	ohjain	Suomen kielen opintoilmojen opiskelijamäärä (hlö/kk)	1	KPI	Primus
31	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen	Suomen kielen opintoilmojen opiskelijajoukko (kpl/v)	1	RI	Primus
32	ohjain	Yleisin kieltäytymään osallistujien määrä (hlö/v)	12	PI	Primus
33	ohjain	Vapaan sivistystyön opiskelijajoukko (kpl/v)	12	KRI	vos.oph./rap
34	Opiskelijarivintolapalvelut	Kelan aterialorauksen oleuttavien opiskelijajoukko (kpl/v)	1	PI	Kasaportti
35	Opiskelijarivintolapalvelut	Työntekijätoimien määrä (kpl/v)	1	PI	Kasaportti
36	Opiskelijarivintolapalvelut	Ulkopuolisen asakkaan lounaan määrä (kpl/v)	1	PI	Kasaportti
37	Opiskelijarivintolapalvelut	Yleispalaatteen kohdistetun kysymyksen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	KPI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
38	Itsehallinto	Yleispalaatteen kohdistetun kysymyksen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	PI	Johdon katselmus
39	Itsehallinto	Laadullinen arviointi johdon katselmuksessa (kuukausittain)	12	PI	Tilinpäätökset
40	Itsehallinto	Konsensin tulos (€/v)	2	KRI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
41	Itsehallinto	Yleispalaatteen kohdistetun kysymyksen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	KPI	Sivous- ja huoltohenkilöstö
42	Itsehallinto	Laadullinen arviointi johdon katselmuksessa (kuukausittain)	12	PI	Kehittämiskohde- mittaritieto
43	Itsehallinto	Työhyvinvointipäivä (1-5 pistettä, kuukausittain)	2	KPI	Johdon katselmus
44	Itsehallinto	Henkilöstön työhyvinvointi (1-5 pistettä, kuukausittain)	12	PI	Intranetin pulssikysely
45	Itsehallinto	Henkilöstön sairauslomapäivät (pv/v)	2	PI	Intranetin koulutuskartti
46	Itsehallinto	Henkilöstön sairauslomapäivät (pv/v)	1	PI	Työterveyskoulutuskartti
47	Itsehallinto	Laadullinen arviointi johdon katselmuksessa (kuukausittain)	1	PI	Johdon katselmus
48	Opistoyhteistyö	Sairaustilastointi (merkintä/hlö/kk)	1	PI	Primus
49	Opistoyhteistyö	Yleispalaatteen kohdistetun kysymyksen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	PI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
50	Opistoyhteistyö	Yleispalaatteen kohdistetun kysymyksen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	PI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
51	Markkinointiviestintä	Ammatillisen perustutkintokoulutuksen hakijamäärä (hlö/v)	1	PI	Opiskelijapalaatteen yhteenveto
52	Markkinointiviestintä	Median ja taitteen opintoilmojen hakijamäärä (hlö/v)	1	PI	Opintopöytä
53	Markkinointiviestintä	Suomen kielen opintoilmojen hakijamäärä (hlö/v)	12	KPI	Primus
54	Markkinointiviestintä	Yleisin kieltäytymään osallistujien määrä (hlö/v)	6	PI	Oma seuranta (SK excel)
55	Markkinointiviestintä	Hotellimajoitusmaksut (hlö/v)	12	PI	Oma seuranta (SK excel)
56	Markkinointiviestintä	Hotellimajoitusmaksut (hlö/v)	6	PI	Kasaportti
57	Markkinointiviestintä	Ulkopuolisen tilauskierroksen määrä (kpl/v)	2	PI	Tilauksia / Tilaus
58	Markkinointiviestintä	Ulkopuolisen tilauskierroksen luvut (kpl/v)	1	KRI	Työkalukalenteri
59	ohjain	Opistoyhteistyön tilauskierroksen luvut (kpl/v)	12	PI	Työkalukalenteri
60	ohjain	Opistoyhteistyön tilauskierroksen luvut (kpl/v)	2	PI	Kurje
61	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen (ohjaaminen)	Ammatillisen koulutuksen ARVO-palaatteen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	2	PI	Ammatillisen koulutuksen ARVO-palaatteen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)
62	Opiskelijan osaamisen ja oppimisen kehittämisen (ohjaaminen)	Ammatillisen koulutuksen ARVO-palaatteen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)	6	KPI	Ammatillisen koulutuksen ARVO-palaatteen keskiarvo (1-5 pistettä, 2 krt/v)
63	Markkinointiviestintä	Verkkosivuston kävijämäärä kuukaudessa (kpl/v)	1	PI	Wordpress
64	Markkinointiviestintä	Verkkosivuston kävijämäärä kuukaudessa, Google AdWords - mainonnan käynnin (kpl/v)	1	PI	Wordpress
65	Markkinointiviestintä	Verkkosivustolla keskimääräinen käyntityyppi (min/käynti)	1	PI	Wordpress