

Tomi Uutela

Koulutussuunnitelma muutosjohtamisen näkökulmasta toiminnankehittämisprojektissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Insinööri
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
1.5.2012

Tekijä(t) Otsikko	Tomi Uutela Koulutussuunnitelma muutosjohtamisen näkökulmasta toiminnankehittämiprojektissa.
Sivumäärä Aika	65 sivua 1.5.2012
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Globaali ICT-liiketalous
Ohjaaja(t)	Metropolia, Thomas Rohweder Itella Information, Kari Järvinen
<p>Itella Information Oy:n laajentaessa toimintojaan tämän projektin alussa oltiin ottamassa käyttöön uudet yhtenäiset ITIL (Information Technology Infrastructure library) -prosessit sekä prosesseja tukeva uusi palveluidenhallintatyökalu. Näiden tarkoituksena on organisaatiolaajuisesti parantamaan työn suorittamisen läpinäkyvyyttä globaalilla tasolla sekä tehostaa asiakaspalvelun toimintaa.</p> <p>Tämän työn tavoitteena oli täyttää prosesseista sekä työkalusta aiheutuva välitön koulutustarve luomalla koulutussuunnitelma, jossa pyritään huomioimaan myös muutosjohtamisen elementtejä luoden myös perustan maayhtiöiden koulutuksille.</p> <p>Suunnitelmaa lähdettiin rakentamaan tutustumalla ensin projektidokumentaatioon sekä koulutussuunnittelun ja muutosjohtamisen teoriaan. Tältä pohjalta luotiin prosessirunko, joka projektoitiin pääprojektin aliprojektiksi. Aluksi tilanne analysoitiin haastatteluin ja kartoituksin, jonka jälkeen luotiin varsinainen suunnitelma sekä koulutusmateriaalit sekä suoritettiin käytännön valmistelut ilmoittautumisia myöten.</p> <p>Päällisin puolin suunnitelman luomisessa onnistuttiin hyvin. Analysoitaessa saatiin relevanttia tietoa koulutuksen kohderyhmien nykytilasta sekä luotiin selkeät koulutustavoitteet. Kurssit jaettiin kolmeen erinäiseen loogiseen kokonaisuuteen, joka sisältää muutosjohtamiseen tähdätyt infotilaisuudet, perustoiminnallisuuden koko koulutettavalle joukolle sekä edistyneempiä prosesseja niitä tarvitseville asiantuntijaryhmille.</p> <p>Resurssihaasteista sekä vielä hieman kehitteillä olleesta järjestelmästä johtuen työohjeet jäivät koulutusten aikana yksityiskohtien osalta osittain vajaiksi, eivätkä maayhtiöt kyenneet hyödyntämään toteutettuja materiaaleja suoraan ajatellulla tavalla. Näiden seikkojen korjaaminen olisi vaatinut enemmän resursseja sekä yhteistyötä maayhtiöiden kanssa.</p>	
Avainsanat	Koulutus, Koulutussuunnittelu, Muutos, Muutosjohtaminen, Projektinhallinta

Author(s) Title	Tomi Uutela Training plan from the perspective of change leadership.
Number of Pages Date	65 pages 1 May 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	Global ICT-Business
Instructor(s)	Metropolia, Thomas Rohweder Itella Information, Kari Järvinen
<p>Itella Information has been expanding operation into European markets. This has led to new ITIL (Information Technology Infrastructure library) process and service management tool implementations. The purpose is to increase transparency and effectiveness of customer support in a global level.</p> <p>The objective of this thesis work was to fill the immediate training need as a result of the new implementations by creating a training plan which should include aspects from the change leadership. The training plan should also work as a basis for country specific stakeholders during local implementations.</p> <p>This training project was started by a familiarization phase, where project documentation and training planning theory as well as change leadership theory played an important role. Based on these materials, a planning process was established as a sub training project for the main implementation project. In the beginning, the situation was analyzed using interviews and surveys which after the actual training plan were constructed, including training materials and practical arrangements.</p> <p>The planning project was mainly a success; the analysis phase provided relevant information concerning the training's stakeholder's current state enabling concrete training objectives for the training project. The training was divided into three main courses covering info sessions for change leadership elements, basic sessions for all training stakeholders and a more advanced process session for specialists requiring the additional knowledge and skills.</p> <p>Due to a lack of resources and a system still in the last phases of development during the training project, some materials were lacking important details. Country specific stakeholders could not use the basic setting as directly as the original intention was. To fix these issues, more resources and cooperation with the country specific stakeholders would have been needed.</p>	
Keywords	Training, Training planning, change, leading change, Project management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Itella Information	1
1.2	Tilannekuvaus	3
1.3	Liiketoimintaongelma	5
1.4	Tavoite	5
1.5	Keskeiset rajaukset ja käsitteet	6
2	Suunnitelman toteuttaminen	6
2.1	Liiketoimintaongelma ja ongelmakysymys	6
2.2	Työn toteutussuunnitelman vaiheet	7
2.2.1	Vaihe 1: Teoria sekä tilannekatsaus	7
2.2.2	Vaihe 2: Yhteenvedo lähdemateriaaleista	7
2.2.3	Vaihe 3: Suunnitelman ensimmäinen versio sekä muutosjohtamisen soveltaminen	8
2.2.4	Vaihe 4: Suunnitelman lopullinen versio	8
2.2.5	Vaihe 5: Käytännön toteutus	8
3	Parhaita käytäntöjä kirjallisuudesta	8
3.1	Koulutussuunnittelu	10
3.1.1	Suunnittelun lähtökohdat ja koulutussuunnitelman luonne	10
3.1.2	Analyysivaihe	10
3.1.3	Suunnitteluvaihe	17
3.1.4	Kehitysvaihe	31
3.1.5	Toteutusvaihe	32
3.2	Muutosjohtaminen	33
3.2.1	Muutoksen aaltomalli	33
3.2.2	Muutoksen läpiviennin menestystekijät	36
4	Aliprojektin perustaminen sekä koulutussuunnittelun prosessi	39

4.1	Projektin taustat, tavoitteet, päätuotokset sekä rajaukset	40
4.2	Projekti aikataulu sekä projektivaiheet	40
4.2.1	Koulutussuunnittelun prosessi projektivaiheeseen	40
4.3	Projektiorganisaatio	42
4.4	Projektiviestintä sekä kohderyhmät	43
4.5	Riskienhallinta	43
4.6	Laadunvarmistus	44
5	Suunnitelman luominen	44
5.1	Analyysivaihe	44
5.1.1	Projektiin tutustuminen sekä liiketoimintatavoitteet	44
5.1.2	Vaikutusten kartoittaminen	45
5.1.3	Muutosjohtamisen soveltaminen koulutussuunnittelussa	46
5.1.4	Koulutustavoitteiden määrittely	48
5.1.5	Nykytilan kartoitus	50
5.1.6	Koulutustarpeen määrittely	51
5.2	Suunnitteluvaihe	52
5.2.1	Opetussisällöt sekä opetuskokonaisuudet	52
5.2.2	Opetusmenetelmät	55
5.2.3	Yhteenveto opetussuunnitelmasta analyysi- ja suunnitteluvaiheen pohjalta	56
5.3	Kehitysvaihe	56
5.3.1	Opetussuunnitelmaa tukevat materiaalit	56
5.3.2	Prototyyppi & sparraus	58
5.3.3	Pilottisessio & "Train the Trainer" –koulutukset.	58
5.4	Toteutusvaihe	59
5.4.1	Käytännön järjestelyt	59
5.4.2	Kommunikaatio ja ilmoittautumiset	60
6	Johtopäätökset	60
6.1	Yhteenveto	60
6.2	Jatkotoimenpide-ehdotukset	63

6.3 Arviointi	64
Lähteet	66

1 Johdanto

1.1 Itella Information

Itella Information on Pohjoismaiden johtavia taloushallintoprosessien ulkoistamispalveluja tarjoava yritys, jonka tuotekokonaisuuksiin kuuluvat niin verkkolaskujen välitys kuin koko taloushallintoprosessien ulkoistaminen palkanlaskennasta laskutuksen hoitamiseen joko kokonaan sähköisesti tai paperiteitse hyödyntäen tulostuspalveluita. Yritys käsittää siis Itellan Informaatiologiikan toiminnot. Tämän lisäksi Itella Information välittää eri organisaatioiden välisiä sähköisiä EDI (Electronic data interchange) -sanomia.

Yritys on osa Itella-konsernia, johon kuuluu muitakin liiketoimintayksiköitä, kuten Itella logistiikka ja Itella viestinvälitys. Logistiikan tarjotessa logistiikan ulkoistamispalveluita ja viestinvälityksen tarjotessa yrityksille lehtien, suoramainosten ja pakettien jakelupalveluita.

Informaatiologiikan kehittyminen alkoi 1980- ja 1990- luvuilla eKirjeen ja EDI-muunnospalvelujen kehittämällä eKirjeen ollessa sähköisesti välitetty kirje ja EDI:n tarkoittaessa standardoitua metodologia välittää tietoa sähköisesti organisaatioiden välillä.

Tällöin liiketoimintaa ei kuitenkaan vielä kutsuttu informaatiologiikaksi. Itella Information on kehittänyt toimintoja yritysostoilla 1990-luvulla ja edelleen 2000-luvun alussa laajentamalla toimintoja pohjoismaihin sekä Baltian maihin. Täten Suomen postista tulee Pohjoismaiden johtava sähköisten dokumenttien hallintaa ja tulostuspalveluja tarjoava yritys. Vuonna 2001 lanseerattiin NetPosti ja Multikirje.

Vuonna 2002 toimintoja laajennettiin Saksaan yritysostoilla ja ensimmäinen verkkolaskutusratkaisu Laskunet lanseerataan. Toimiala nimetään virallisesti Informaatiologiikaksi vuonna 2004. Suomen postista tulee johtava sähköisen laskutuksen ja asiain johtava palveluoperaattori Pohjoismaissa.

Suomen posti ostaa Elma Electronic Trading Oy:n liiketoiminnan Suomessa ja nousee täten digitointipalvelujen markkinajohtajaksi Suomessa Valtionkonttorin sopimuksen myötä. Vuonna 2007 yhtiö saa nykyisen nimensä Itella Information Oy yhdistyttyään Elma Electronic trading Oy:n kanssa.

Vuonna 2008 Itella Information jatkaa laajenemistaan Venäjälle ja Keski-Eurooppaan. Vuonna 2009 lanseerataan yrityksen kokonaislaatuinen taloushallinnon ulkoistamispalvelu Itella Alligator.

Nykyään Itella Informaatio työllistää noin 2000 työntekijää ja on Euroopan johtavia sähköisen viestinvälityksen ja taloushallintaprosessien ulkoistuspalveluja tuottava yritys. Itella Informaation tuotteet käsittävät sähköisiä taloushallinnon palveluja yrityksille. Taloushallinnon palveluita tarjotaan eritasoisia, verkkolaskujen vastaanotosta koko taloushallintoprosessin ulkoistamiseen. Näitä ovat mm. InChannel, Ibilling ja Itella Alligator.

InChannel palvelu kattaa verkkolaskujen vastaanoton. Kustannusten kohdistuessa suurimoltaosin laskujen vastaanottajaan, palvelu tarjoaa tehokkaan ratkaisun verkkolaskujen vastaanottoon.

Ibilling tuotelinja kattaa yrityksen myyntilaskutuspalvelun. Se mahdollistaa laskujen lähettämisen kokonaan sähköisenä tai paperisena. Sähköisesti asiakasyritykseltä lähetetyt laskut voidaan myös tulostaa hyödyntäen tulostuspalveluita ja näin välittää paperisina loppuasiakkaille.

Itella Alligator palvelu tarjoaa koko taloushallintoprosessin ulkoistamisen, joka kattaa niin osto kuin myyntilaskut, palkanlaskennan, matkalaskujen ja reskontrien käsittelyn.

Itella Informaation asiakaskuntaan kuuluu suuria suomalaisia yrityksiä kuin pienempiäkin yrityksiä. Tämän lisäksi yritys toimii teknisenä ratkaisuna ulkoisille verkkolaskutus tuotteille. Markkina-alue kattaa niin Suomen, Pohjoismaat, Venäjän, Baltian maat sekä Keski-Euroopan maista Puolan ja Saksan.

1.2 Tilannekuvaus

Itella Informaatio on laajentanut toimintaansa kasvavalla tahdilla ja pyrkii laajenemaan Euroopan markkinoille edelleen. Yritys on pyrkinyt laajenemaan yritysostoilla viime aikoina ostaen strategisesti yrityksiä kohdemarkkinoilta, jotka tuottavat Itella Informaation tuoteportfolioon sopivia palveluita kohdemaissa.

Yrityksen laajeneminen niin globaalilla kuin lokaalillakin tasolla aiheuttaa omanlaisia ongelmia yrityksen tehokkaalle toiminnalle, eritoten asiakastuen näkökulmasta. Eri maayhtiöt ja organisaatioyksiköt toimivat asiakastuen näkökulmasta eri tavoin ja toimintamallit sekä prosessit eivät välttämättä ole yhtenäisiä, eikä selvää läpinäkyvyyttä asioiden hoitamisen tehokkuuteen välttämättä saavuteta. Ongelmat kärjistyvät eritoten kolmesta suuremmasta osatekijästä: erilaisista tukiorganisaatioista, erilaisista tukiprosesseista sekä yhteisen palveluidenhallintajärjestelmän puutteesta. Nämä ongelmat korostuvat laajenemisen ja käsiteltävien tapauksien myötä ja voivat johtaa resurssien epätehokkaaseen käyttöön.

Erilaiset tukiorganisaatiot saattavat aiheuttaa ongelmia eritoten sisäisten eskalaatioiden tapauksissa. Tukipisteitä voi olla sen verran monta, että oikean paikan löytäminen voi olla hankalaa. Tämä taas vie resursseja väärältä tukiryhmältä. Erilaiset organisaatiorakenteet ja ryhmät hankaloittavat sisäistä tapauksien eskalointia, kun oikeaa ryhmää voi olla hankala selvittää, mikäli sitä ei ulkoa muista. Tällaiset seikat voivat pidentää asiakastuen käsittelyaikoja ja huonontavat asiakastytyvääisyyttä pahimmassa tapauksessa.

Yhteisten toimintatapojen puute ja asiakastukiprosessien erilaisuus saattavat hankaloittaa asiakastuen tapauksien käsittelyä mahdollisten väärinkäsitysten vuoksi ja sekavoittavat raportointia, kun raportit eivät välttämättä ole yhtenäisiä. Tämä johtaa siihen, että prosessien tehokkuutta on hankala mitata läpinäkyvästi, joka hankaloittaa prosessien ja asiakastuki tapausten läpiviennin tehokkuutta. Näistä ongelmista johtuen käsittelyajat voivat hidastuvat, ja ongelmat voivat johtaa asiakastytyvääisyyden laskuun.

Yhtenäisen ja prosesseja tukevan järjestelmän puute laskee omalta osaltaan asiakastuen tehokkuutta. Vanhasta järjestelmästä ei välttämättä saada ulos tehokkaasti informatiivisia ja luotettavia raportteja tukemaan uusien prosessien mittaamista, jotta ongelmiin voitaisiin puuttua, eivätkä vanhat järjestelmät välttämättä pitkällä tähtäimellä riitä

suurien tapausmäärien käsittelyyn. Yksinkertaisempienkin tukipyyntöjen selvittämiseen voi mennä luvattoman kauan aikaa, mikäli järjestelmä ei täysin tue tulevaisuudessa vaadittuja ominaisuuksia.

Jotta tulevaisuuden näkymiin voidaan varautua ja nykyistä tilannetta tehostaa merkittävästi ennen suurempia ongelmia. Näitä tärkeitä elementtejä on pyrittävä tehostamaan, jotta tulevaisuuden vaatimukset täyttyvät.

Tilanteessa, jossa toimitaan Euroopan laajuisesti monissa eri yksiköissä erilaisten asiakkaiden kanssa, edellä mainittuihin ongelmiin tulee kehittää ratkaisuja. Ratkaisuja voidaan hakea yhtenäistämällä toimintatapoja ja työkaluja sekä luotava uusi selkeä tukiorganisaatio tai malli, joilla asiakastuen tehokkuutta voidaan huomattavasti parantaa sekä varautua tulevaisuuden suurempiin volyymeihin.

Sisäinen tapausten käsittely tulee olla mahdollisimman tehokasta. Tilanne, jossa tapauksilla on selkeät eri tason tukipisteet, on ihanneratkaisu. Sisäisesti pitää olla selvää, mihin tukitapauksia eskaloidaan, jotta voidaan vähentää resurssien hukkakäyttöä sekä nopeuttaa asiakastukea. Selkeä yhtenäinen tukimalli organisaation sisällä toimisi asiakastuen tukipilarina tehostaen tapausten eskalaatiota ja käsittelyä.

Yhtenäiset prosessit ja työtavat organisaatiolaajuisesti, jotka tehostavat tapauksien käsittelyä, mahdollistavat prosessien luotettavan mittaamisen laajalla näkökulmalla tuoden läpinäkyvyyttä tapauksien käsittelyyn. Tällöin voidaan löytää ongelmia ja puuttua näihin tehostamalla työtä, jolloin asiakkaan tukikokemus on mahdollisimman positiivinen ja ongelmatilanteen vaikutus asiakkaan toimintaan minimoidaan.

Tukimallia ja prosesseja tukemaan tarvitaan niitä tukeva palveluidenhallintajärjestelmä, jolla mahdollistetaan tehokas eskalaatio ja tapauksien käsittely siitä huolimatta, missä tapaus on rekisteröity sekä mahdollistetaan luotettava prosessien mittaaminen ja data niiden tehostamiseen. Täten saavutetaan tehokkaampi rajapinta asiakkaan ja tukitapauksien välille. Tukitapauksen tila voidaan helposti selvittää ja lisätietojen toimittaminen käsittelijöille tehostuu.

Lopputuloksena kaikista elementeistä ja niiden tehostamisesta palvelun laatua saadaan parannettua ja asiakastukea tehostettua olennaisesti, niin nykytilanteessa kuin tulevaisuuden tarpeita silmälläpitäen.

1.3 Liiketoimintaongelma

Kehitysprojektin tarkoituksena on kehittää yhteinen tukimalli, luoda yhteiset ITIL (Information Technology Infrastructure Library)-prosessit tukemaan tukimallia ja yhtenäistämään työtapoja sekä implementoida uusi IT-palveluidenhallintajärjestelmä tukemaan uusia prosesseja sekä luotua tukimallia.

Nämä muutokset yhdessä luovat koulutustarpeen prosesseille sekä uudelle käyttöön otettavalle järjestelmälle, jota käytetään jokapäiväisessä työssä asiakastuen piirissä työskentelevien työntekijöiden toimesta prosessien mukaiseen työskentelyyn. Muutokset aiheuttavat työntekijöissä mahdollisesti epävarmuutta ja sitä kautta muutosvastarintaa uusia toimintatapoja ja järjestelmää kohtaan.

Nämä seikat johtavat kahteen ydinongelmaan: Kuinka uudet prosessit ja järjestelmä koulutetaan tehokkaasti kohderyhmille ja kuinka uusien prosessien ja järjestelmän läpivientiä kohderyhmille voidaan tehostaa lievittämällä muutosvastarintaa ja lisäämällä positiivisuutta ja motivaatiota muutoksia kohtaan eritoten hyödyntämällä koulutuksia.

1.4 Tavoite

Tutkielman tavoitteena on luoda koulutussuunnitelma, jolla täytetään uuden tukimallin, tukiprosessien ja palveluidenhallintajärjestelmän aiheuttama koulutustarve koko Itella Informationin tukioorganisaatiolle Suomessa sekä luoda perusteet lokaaleille maayhtiöiden henkilöstön koulutukselle. Koulutussuunnitelmaa luotaessa on tarkoitus ottaa huomioon muutosjohtamisen elementtejä hyödyntämällä koulutuksia osana muutosjohtamista.

Koulutussuunnitelman tavoitteena on huomioida seuraavia asioita:

- koulutettavat aihealueet
- koulutuksen sisältö
- tunnistaa kohderyhmät ja koulutuksiin liittyvät roolit sekä tarpeelliset sessiot

- koulutukseen sisältyvät koulutustilaisuudet opetusmenetelmineen sekä tilaisuuksien jäsennelty sisältö kohderyhmittäin
- koulutusmateriaalit
- muutosjohtamisen näkökulma
- toteutuksen aikatauluttaminen ja käytännön järjestelyt.

1.5 Keskeiset rajaukset ja käsitteet

Tutkielman aihealueesta jätetään pois maayhtiöiden lokaalit koulutukset ja tarpeet. Tarkoituksena on keskittyä emoyhtiön näkökulmaan ottaen mukaan kaikki ryhmät, jotka kuuluvat Itella Information Oy:n (Suomi) alle ja luoda maayhtiöille ainoastaan peruspohja lokaaleja koulutuksia varten soveltaen samoja peruseriaatteita. Koulutuksella pyritään edistämään muutosjohtamista soveltuvin osin.

No.	Käsite	Selitys
1	ITIL	Information Technology Infrastructure Library.
2	WBS	Work Breakdown Structure
3	EDI	Electronic Data Interchange

2 Suunnitelman toteuttaminen

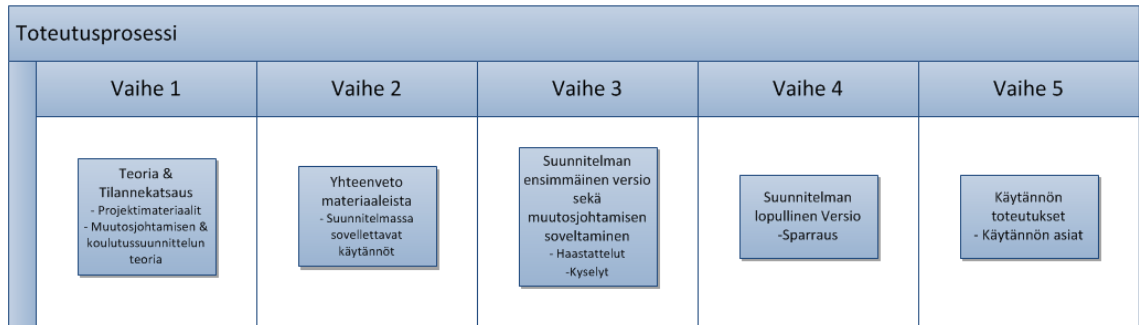
2.1 Liiketoimintaongelma ja ongelmakysymys

Tämän insinööriyön ongelma voidaan kiteyttää seuraavaan ongelmakysymykseen:

”Kuinka henkilöstö koulutetaan toimimaan uusien prosessien mukaan käyttäen uutta järjestelmää positiivisella muutosvastarintaa vähentävällä tavalla?” Ongelmaa lähdetään selvittämään seuraavassa kappaleessa mainituin vaihein.

2.2 Työn toteutussuunnitelman vaiheet

Suunnitteluprojekti tullaan suorittamaan viisivaiheisena prosessina ylätasolta tarkasteltuna. Toteutusprosessin vaiheet ovat seuraavat kuvion 1 mukaiset:



Kuvio 1. Toteutusprosessi ylätasolla

2.2.1 Vaihe 1: Teoria sekä tilannekatsaus

Toteutuksen ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin tutustumaan koulutussuunnittelun ja muutosjohtamisen teoriaan mahdollisimman kattavasti sekä tutustumaan vallitsevaan tilanteeseen ja tuleviin muutoksiin.

Tässä vaiheessa pyrittiin tunnistamaan koulutussuunnittelun sekä muutosjohtamisen tärkeitä huomioitavia asioita, joita pyritään soveltamaan yhdessä tarkoituksenmukaisen suunnitelman luomiseen. Tarkoituksena oli tutustua eri lähteisiin ja koulutussuunnittelun ja muutosjohtamisen periaatteisiin sekä projektidokumentaatioon.

2.2.2 Vaihe 2: Yhteenveto lähdemateriaaleista

Toisessa vaiheessa pyritään luomaan ensimmäisen vaiheen yhteenvedon pohjalta koulutussuunnitelman toteutusprosessin vaiheet ottaen huomioon Itella Informaation näkökulman. Toisin sanoen luodaan suunnitelman perusluuranko, eli teoriasta sovellettavat komponentit, jonka pohjalta suunnitelman ensimmäinen versio rakennetaan.

2.2.3 Vaihe 3: Suunnitelman ensimmäinen versio sekä muutosjohtamisen soveltaminen

Kolmannessa vaiheessa luodaan ensimmäinen versio koulutussuunnitelmasta ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa rajatun kokonaisuuden perusteella. Tässä vaiheessa pyritään pohtimaan tilannetta Itella Informaation tapauksessa aiemmin rajattujen raamien perusteella sekä hahmottamaan, kuinka muutosjohtamista voidaan edesauttaa. Kolmannen vaiheen lopussa koulutussuunnitelma tulee sisältämään suunnitelman skoopissa olevat asiat lukuun ottamatta käytännön järjestelyjä.

2.2.4 Vaihe 4: Suunnitelman lopullinen versio

Neljännessä vaiheessa ensimmäistä versiosta luodaan viimeinen ja lopullinen toteutettava versio koulutussuunnitelmasta. Lopulliseen versioon päästään sparraamalla ensimmäistä versiota projektiryhmän sisällä tunnistamalla ongelmakohtia yhdessä ja korjaamalla näitä. Sparrauksen jälkeen suunnitelma muokataan lopulliseen muotoonsa kommenttien ja löydettyjen ongelmien pohjalta. Tämän vaiheen jälkeen suunnitelma sisältää kaikki tarvittavat elementit käytännön toteutukselle.

2.2.5 Vaihe 5: Käytännön toteutus

Viimeisessä vaiheessa luodaan koulutukseen kuuluvat materiaalit sekä suoritetaan käytännön järjestelyt suunnitelman aikataulun pohjalta. Tähän vaiheeseen kuuluvat koulutussessioiden varaaminen sekä näiden resursointi.

3 Parhaita käytäntöjä kirjallisuudesta

Tutkielman teoriaan tutustuminen toteutettiin tutustumalla koulutussuunnittelun ja muutosjohtamisen lähdemateriaaleihin, joista pyritään koostamaan Itella Informaation tarpeeseen sopiva koulutussuunnittelun prosessi. Prosessiin pyritään ottamaan mukaan muutosjohtamisen elementtejä muutosjohtamisen edesauttamiseksi.

Lähdemateriaaleissa usein keskitytään esimerkiksi kokonaisen koulutuskokonaisuuden suunnitteluun pidemmällä tähtäimellä, jollaista tässä kokonaisuudessa ei kuitenkaan ole tarkoitus luoda, vaan keskitytään yksittäistapaukseen. Tällöin kokonaisvaltaisista jatkuvan koulutuksen prosesseista joudutaan jättämään vaiheita skoopin ulkopuolelle.

Seuraavassa luvussa tutustutaan koulutussuunnitteluun teoriaan tarkemmalla tasolla tutustumalla artikkeleissa sekä kirjallisuudessa oleviin koulutussuunnittelun että muutosjohtamisen prosesseihin sekä menetelmiin ja huomioitaviin seikkoihin. Prosessipohjana koulutussuunnittelussa käytetään niin sanottua ADDIE (Analyze – Design – Develop – Implement – Evaluate) –mallia. (Intulogy internetsivu 1.)

Mallista käsitellään neljä päävaihetta, joita ovat analyysivaihe, suunnitteluvaihe, kehitysvaihe sekä koulutuksen toteutusvaihe, joita pyritään soveltamaan koulutussuunnitelman pohjana ja tuomaan tämän rakenteen sisään käytännön sisältöä muista materiaaleista.

ADDIE-malli on yleinen yksinkertaistettu koulutussuunnittelun malli, joka tarjoaa vaiheittaisen ja systemaattisen lähestymistavan koulutussuunnitteluun sekä koulutusta suunniteltaessa huomioitaviin seikkoihin. ADDIE-malli on siis niin sanottu ”Roadmap” koulutussuunnitteluun koko koulutussuunnittelun elinkaaren alusta loppuun. ADDIE-malli ei kuitenkaan ole virallinen termi yksiselitteiselle mallille vaan lähinnä arkikielinen ilmaus koulutussuunnittelun systemaattiseen lähestymiseen. (Molenda, M. 2003; Intulogy internetsivu 1.)

Koulutussuunnitelman sisältöön sovelletaan suurimmilta osin Jukka Lehtisen teosta Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen, 1996. Teoksessa kuvataan koulutuksen suunnittelun yleistä luonnetta sekä koulutuksen suunnittelun soveltamista puolustusvoimien koulutuksessa.

Teoksen lähtökohtina käytetään koulutussuunnittelun yleistä luonnetta ja sovelletaan sitä puolustusvoimien koulutussuunnittelun taustatekijöihin. Seuraavaksi esitellään erilaisiin tapoihin luokitella suunnitteluprosesseja. Lopuksi teoksessa kuvaillaan suunnittelun tuloksena syntyvän asiakirjan, koulutussuunnitelman, luonnetta. (Lehtinen 1996, s. 14.)

Seuraavat luvut koostuvat suunnitelman eri vaiheista. Muutosjohtamisen osalta pyritään tutustumaan tärkeimpiin avainseikkoihin ja tuomaan näistä elementtejä koulutuksen suunnitteluun.

3.1 Koulutussuunnittelu

3.1.1 Suunnittelun lähtökohdat ja koulutussuunnitelman luonne

Suunnitteleminen on toteutukselle välttämätön esiaste. Suunnitteluvaiheessa asetetaan toiminnalle päämäärä, suunnitellaan yleisperiaatteet päämäärän saavuttamiseksi sekä määritellään rajat, joiden sisällä toiminnan on tapahduttava. Koulutussuunnittelu on hallinnollista toimintaa, joka luo puitteet opetustoiminnalle. Tämän suunnittelun tuloksena syntyy koulutussuunnitelma, joka määrittelee koulutuksen päämäärät sekä tavoitteet sekä tunnistaa koulutuskohderyhmät ja aihealueet, joita kullekin ryhmälle tulisi kouluttaa. (Lehtinen 1996, s. 38.)

Koulutussuunnitelma sisältää myös "taktisen" vaiheen, jota kutsutaan opetussuunnitelmaksi. Opetussuunnitelman tärkeimpiä elementtejä ovat opetussisällöt ja opetusmenetelmät. Näillä kuvataan, mitä opetetaan ja kuinka nämä asiat opetetaan koulutuksen kohderyhmälle. (Lehtinen 1996, s.38)

Koulutussuunnitelma koostuu kahdesta näkemyksestä. Ensimmäinen näkemys perustuu organisaation tarpeista. Puolustusvoimien tapauksessa tätä näkemystä ajaa mm. käsitys sodan kuvasta, vallitsevasta turvallisuuspolitiikasta ja puolustusvoimia koskeva lainsäädäntö. Tämä näkemys toimii pohjana koulutuksen rakenteena, muina reunaehdoina, tavoitteina sekä koulutuksen sisältönä. Tämä näkemys kertoo, mihin pyritään, miksi ja millaisissa puitteissa. Toinen näkemys kertoo sen, kuinka näihin asetettuihin näkemyksiin päästään, joka sisältää selkeät suuntaviivat ja periaatteet. (Lehtinen 1996, s. 38.)

3.1.2 Analyysivaihe

ADDIE-mallin mukaan analyysivaiheen tarkoitus on aluksi tunnistaa liiketoiminnan tarpeet, joista kyetään selvittämään perusteet sille, mitä on koulutettava ja ketkä on koulutettava. Lisäksi saadaan tärkeää perustietoa suunnitteluprosessille. Lähtökohtana on selvittää liiketoiminnan päämäärä ja edetä yksityiskohtaisempiin tavoitteisiin ja määritellä se, ketkä ovat koulutettavia ja mitä koulutettaville on opetettava. Näistä seikoista koostuu niin sanottu tarveanalyysi, joka toimii lähtökohtana koko suunnitteluprosessil-

le. Ilman oikeaa pohjatietoa on mahdotonta tehdä oikeita päätöksiä ja ratkaisuja. Pohjatieto on päätöksenteon ja suunnittelun peruspilari. (Intulogy internetsivu 2.)

Analyysivaiheen alussa kerätään kaikki tarpeellinen projektimateriaali, joista on hyötyä koulutussuunnittelun prosessille sekä haastatellaan ja keskustellaan projektin avainhenkilöiden kanssa joko formaalisti tai avoimin täsmentävin kysymyksin. Tärkeintä olisi selvittää tilanne, mitä ja miksi on tapahtumassa ja mitä sidosryhmiä projekti koskee. Näistä elementeistä luodaan perusta sille, mitä on koulutettava. (Intulogy internetsivu 2.)

Mikäli analyysivaihetta ei suoriteta, on hyvin todennäköistä, että koulutusprojektin laatu kärsii eikä tavoitteisiin päästä. Suurimpia riskejä ovat 1. virheellinen fokusointi, joka ei kuvasta liiketoiminnan tarpeita, 2. liian helppo tai vaativa koulutus, joka turhauttaa koulutettavia tai 3. Virheellinen sisältö, jolloin kurssi ei opeta oikeita asioita. (Intulogy internetsivu 2.)

Tutustuminen

Koulutussuunnitteluprojekti aloitetaan yleensä tutustumalla dokumentaatioon ja tietoihin, jotka ovat relevantteja koulutussuunnittelun kannalta. Asiakasta voidaan pyytää toimittamaan tärkeimmät projektidokumentit tutustumista varten. Dokumenttien lisäksi voidaan kysellä avoimia kysymyksiä asiakkaalta. Tutustumisvaiheen tulisi siis olla avointa ja tiivistä keskustelua koulutussuunnittelijan ja asiakkaan edustajan välillä. (Intulogy internetsivu 3.)

Tutustumalla ja analysoimalla olemassa olevaa dokumentaatiota ja keskustelemalla asiakkaan edustajien kanssa voidaan tehokkaasti kerätä mahdollisimman paljon tietoa projektista kuluttamatta asiakkaan kallista aikaa. (Intulogy internetsivu 3.)

Tutustumisvaiheella ja sen suorittamisella heti koulutusprojektin alussa varmistetaan tehokas ja ongelmaton eteneminen myöhemmissä projektin vaiheissa, tutustumisvaiheen suurimpia etuja ovat mm. (Intulogy internetsivu 3.)

- Varmistetaan, että koulutussuunnittelijalla on pääsy tärkeimpiin dokumentteihin ja resursseihin.
- Mahdollistaa tehokkaan koulutusprojektin aloituksen.
- Säästää asiakkaan kallisarvoista aikaa.
- Vältetään projektin eteneminen ilman tärkeitä pohjatietoja.
- Säättää aikaa sekä suoraviivaistaa projektia myöhemmissä vaiheissa.
- Toimii projektin ensimmäisenä laaduntarkastuspisteenä.

Liiketoimintatavoitteiden tunnistaminen

Liiketoimintatavoitteilla ilmaistaan asiakkaan koko projektin mitattavia tavoitteita. Mikäli koulutuksella halutaan saavuttaa pitkäaikaista hyötyä, tulisi suoritettava koulutus kytkeä liiketoiminnan tavoitteisiin tukemaan näiden saavuttamista. Liiketoiminnan tavoitteiden ilmaiseminen on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa se, mitä koulutuksella halutaan saavuttaa ja kytkeä koulutuksen tavoitteet tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. (Intulogy internetsivu 4.)

Liiketoimintatavoitteista tulisi kehittää mitattavat päämäärät koulutusprojektille. Koulutusprojektin tavoitteen tulisi olla realistinen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tavoitteiden tulisi olla verrattavissa organisaation sitoutumiseen. Koulutuksen päämäärät tulisi käydä organisaation edustajan kanssa lävitse, ja yhdessä valita realistiset mitattavat päämäärät koulutukselle, jotka tukevat liiketoiminnan päämäärän toteutumista. (Intulogy internetsivu 4.)

Esimerkki liiketoimintatavoitteesta on esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen: "Asiakastyytyväisyyden parantaminen tehostamalla tiiminjäsenten tuottavuutta 6 % ottamalla käyttöön nämä kolme parhaisiin käytäntöihin perustuvaa prosessia." Liiketoimintatavoitteista ei voida suoraan luoda mitattavia koulutustavoitteita, mutta niistä voidaan seuraavaksi johtaa konkreettiset koulutustavoitteet, jotka ovat linjassa liiketoiminnan tahtotilan kanssa. (Intulogy internetsivu 4.)

Koulutustavoitteiden asettaminen.

Koulutuksen perustaksi on luotava perusteet, joilla kuvataan koulutuksen haluttuja tuloksia. Nämä koostuvat päämäärästä ja tavoitteista. Päämäärä on laaja-alainen kuvaus koulutuksen seurauksena vallitsevasta tilasta, tavoitteet ovat yksilöidympiä kuvia eri osa-alueista, joita päämäärään saavuttaminen edellyttää. Päämäärät ilmaistaan yleensä varsin väljästi, esimerkiksi Puolustusvoimissa voidaan ilmaista varusmieskoulutuksen päämäärä seuraavasti: *"Varusmieskoulutuksen päämäärä on tuottaa taistelukykyisiä sodan ajan joukkoja reserviin. Varusmieskoulutuksen tulee tukea puolustusvoimien valmiutta ja vahvistaa maanpuolustustahtoa."* (Lehtinen 1996, s. 42.)

Koulutuspäämäärät ovat niitä mitattavia tavoitteita, joihin koulutuksella tähdätään, ne kuvaavat koulutuksen haluttuja tuloksia sekä sitä, mitä koulutuksella halutaan saavuttaa. Koulutuspäämäärät tulisi johtaa liiketoiminnan tavoitteista niin, että ne tukevat liiketoimintatavoitteen toteutumista. (Intulogy internetsivu 12.)

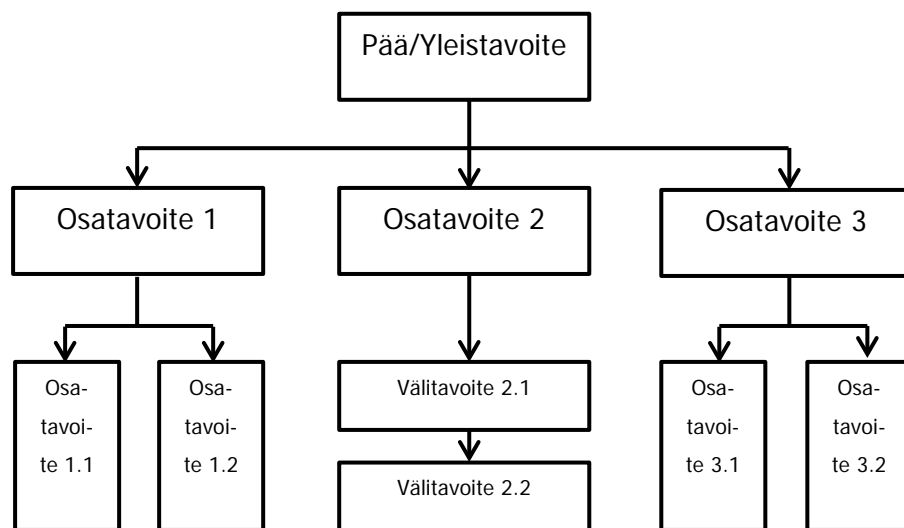
Päämäärän ollessa hyödyllinen tieto koulutusta suunniteltaessa sekä koulutusta toteutettaessa, mutta sen pohjalta ei voida vielä päätellä, onko koulutus onnistunut tai mitä asioita eri kokonaisuuksissa tulee kouluttaa. Eri osa-alueet voidaan jakaa myös päämääriin, mutta näiden alla tulee olla tarkemmat tavoitteet. Tavoitteet määritellään yleensä melko yksityiskohtaisesti. Puolustusvoimien esimerkkinä tarkka-ampuja, jonka on osattava toimia "oto"-suojeluryhmän tehtävissä, ilmanvalvonta selosteen kuuntelu ja hälyttäminen, tiedettävä jääkärikomppanian komentopaikan järjestelyt. Tulkinna-raisia ilmaisuja, kuten "tietää", "ymmärtää", "sisäistää" olisi syytä välttää. Tavoitteet on ilmaistava tarkasti, millaista käyttäytymistä koulutettavilta koulutuksen jälkeen odotetaan. (Lehtinen 1996, s. 43.)

Tavoitteet vastaavat niitä osia tai välivaiheita, joista koulutuksen päämäärä koostuu. Tavoite ei voi olla mikä tahansa epämääräinen tila, josta päämäärä koostuu, vaan tavoitteen on palveltava päämäärän toteutumista, eli niiden on vastattava niitä komponentteja, jotka täyttämällä päämäärä saavutetaan. Tavoitteet tulee arvioida kriittisesti niitä aseteltaessa, palvelevatko ne konkreettisesti päämäärän toteutumista, sekä huomioitava tavoitteiden realistisuus resursseihin ja käytettävään aikaan nähden. Mitä

korkeatasoisempaa ja osaavampaa koulutettava joukko on, sitä pienemmillä resursseilla ja ajankäytöllä tavoite voidaan saavuttaa. (Lehtinen 1996, s. 78.)

Tavoitehierarkiat

Päätaavoite jaetaan yleensä osa- ja välitavoitteisiin. Tästä muodostuu ns. tavoitehierarkia, joka on esitetty kuviossa 2. Tavoitehierarkiassa tavoitteet jakautuvat yleensä niin että ylemmän suunnittelutason osatavoitteet ovat alemman suunnittelutason yleis- tai päätaavoitteita. Tavoitehierarkian rakentamisessa on yleensä hyödynnettävä iteratiivisuutta korjaamalla tavoitehierarkiaa tekemällä jatkuvaa korjausta sekä arviointia välitavoitteiden suhteen arvioimalla niiden vaikutusta, ennen kuin optimitila löytyy, sillä näillä on vahva keskinäinen riippuvuus. Tavoitehierarkiaa suunniteltaessa on otettava huomioon eri osatavoitteiden väliset riippuvuudet, tavoitteiden väliset liikkumavarat sekä kustannusvaikutukset. (Lehtinen 1996, s. 79-80.)



Kuvio 2. Tavoitehierarkia (Lehtinen 1996, s. 79.)

Tavoitteet eroavat toisistaan niin sisällön, laajuuden kuin aikavälin perusteella. Mitä ylemmän tason tavoite on kyseessä, sitä laajempi se yleensä on, kun taas alemmalla tasolla tavoitteet voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia ja yksiselitteisiä. Puolustusvoimien tapauksessa tavoitteet on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat kognitiiviset (tieto) tavoitteet, psykomotoriset (taito) tavoitteet sekä affektiiviset (asenne) tavoitteet. (Lehtinen 1996, s. 79-80.)

Tavoitehierarkian rakentamisen menetelmät

Tavoitehierarkioita voidaan ideoida niin sanotulla takaperin suunnittelulla. ADDIE-mallissa tämä suunnittelu aloitetaan liiketoiminnan tarpeesta tunnistamalla se päämäärä, jonka takia koulutusta ylipäättensä suunnitellaan. Liiketoiminnan päämäärän tunnistamisen jälkeen pyritään tunnistamaan ne tavoitteet ja asiat, jotka tukevat konkreettisesti liiketoiminnan päämäärän saavuttamista. Mentäessä alemmalle tasolle pyritään tunnistamaan tavoitteet, jotka tukevat liiketoiminnan päämäärän tavoitteiden saavuttamista. Tällä menetelmällä kyetään rakentamaan tavoitteita tarpeeksi yksityiskohtaiselle tasolle ja kuvaamaan haluttu tilanne koulutuksen päätyttyä. (Nwlink internetsivu.)

Ylätason päämääriä voidaan selvittää hyödyntämällä mahdollisimman monia kontakteja, esimerkiksi keskustelemalla tai haastatteleamalla avainhenkilöitä. Avainhenkilöitä voivat olla henkilöt, jotka tuntevat yrityksen tarpeet ja tietävät syyt siihen, minkä takia koulutuksia on järjestettävä. (Intulogy internetsivu 2.)

Nykytilan kartoitus

Jotta voidaan suunnitella koulutusta, on tunnettava koulutuksen kohderyhmän nykyinen koulutusvaranto, eli koulutettavan joukon jo omaamat tiedot ja taidot. Jo osattavien asioiden opettaminen ei ole mielekästä. Näiden asioiden opettaminen on resurssien tuhlaamista sekä johtaa koulutettavien turhautumiseen. Lehtinen esittelee koulutettavien lähtötason komponentit viidellä tasolla, joita ovat tiedot, taidot, asenteet, fyysinen suorituskky sekä psyykkinen suorituskky. (Lehtinen 1996, s. 60-61.)

Nykytilaa kartoittamalla kyetään luomaan kurssi, joka keskittyy koulutettavien todellisiin tarpeisiin. Mikäli koulutustarpeen määrittely jätetään väliin, on koulutustarve määriteltävä arvailemalla. Arvailussa on aina omat riskinsä, jotka voivat johtaa odottamattomiin yllätyksiin. Mikäli koulutuksen suunnittelija tuntee kohderyhmän tarpeet hyvin, voidaan joissain tapauksissa koulutustarvetta arvioida hyvillä arvauksilla. (Intulogy internet sivu 5.)

Nykytilan kartoituksen menetelmät

Lähtötasoa voidaan kartoittaa useilla erilaisilla menetelmillä, ja siksi onkin syytä soveltaa useita rinnakkaisia menetelmiä koulutettavien lähtötason selvittämiseen. Jokaiseen menetelmään sisältyy oma virhemarginaalinsa soveltamalla useaa rinnakkaista menetelmää päästään mahdollisimman virheettömään ja hyvään lopputulokseen. Näistä oleellisimpia menetelmiä ovat mm. haastattelut, havainnointi sekä kyselylomakkeet. (Lehtinen 1996, s. 63.)

Kolutusta suunniteltaessa on yleensä syytä käyttää jäsenneltyjä haastatteluja, joissa kaikilta osapuolilta tiedustellaan samoja asioita. Tämä tarkoittaa kyselylomakemaista suunnittelua, mutta haastattelun etuna on kysymyksien täsmentämisen mahdollisuus tarpeen tullen. (Lehtinen 1996, s. 63-64.)

Havainnointi on myös tärkeä tiedonhankintatapa. Havainnointia suoritettaessa on kuitenkin muistettava, että havainnot ovat yleensä subjektiivisia, täten siis havainnoijasta tärkeitä asioita. Havainnoinnin luotettavuutta voidaan lisätä mm. luomalla havainnoinnille jäsentelyn sekä lisäämällä havainnoinnin suorittajien määrää. Ennen selvitystyötä on listattava asiat, joita halutaan selvittää. Kysymyksiä suunniteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota kysymysten sisältöön, sanamuotoon, vastausvaihtoehtoihin sekä järjestykseen. (Lehtinen 1996, s. 65-66.)

Koulutustarpeen määrittely

Formaalisella koulutustarpeella tarkoitetaan halutun ja nykytason välistä eroa, eli niiden asioiden ja taitojen eroa, joita koulutettavalta edellytetään ja joita hän jo osaa. Se siis ilmaisee, millaista osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Koulutustarpeen lähtökohdaksi tulisi valita yleiskuvaus tehtävästä tai toimenkuvasta joita koulutettavan tulisi suorittaa tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa tulisi tarkentaa yleiskuvaa yksityiskohtaisilla kartoituksilla luomalla tehtäväluetteloita toimenkuvasta. Tätä kutsutaan tarveanalyysiksi. (Lehtinen 1996, s. 104.) Kuvio 3 esittää koulutustarpeen määritelmää.



Kuvio 3. Koulutustarve. (Lehtinen, J. 1996, s. 41.)

Kokonaisvaltaisia tarpeita verrataan esimerkiksi työ- ja tehtävä- analyyseillä havainnoimalla ja haastatteleamalla saatuihin tuloksiin ja pyritään tunnistamaan ne aihealueet ja kokonaisuudet, joihin eritoten tulisi panostaa. Koulutustarpeen määrittelyn jälkeen tulisi yleisvaltaisen koulutustarpeen olla selvillä seuraavia prosessin vaiheita varten niin, ettei jo osattuja asioita opeteta koulutettaville. (Lehtinen 1996, s. 102-104.)

3.1.3 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on suunnitella kurssin pohjapiirustukset, joilla määritellään kurssikokonaisuus. Toisin sanoin tämä tarkoittaa pohjapiirustusta kurssille ilman varsinaista kurssimateriaalia. Suunnitteluvaihe tuottaa yksityiskohtaiset määrittelyt siitä, mitä kurssikokonaisuus tulee sisältämään, mitä tulee ottaa huomioon ja kuinka koulutus suoritetaan. Suunnitteluvaiheen tuotoksena saadaan opetussuunnitteludokumentti koulutukselle. Tämän jälkeen voidaan alkaa kehittämään kurssisisältöä. (Intulogy internetsivu 6.)

Suunnitteluvaihe on niin sanottu koulutussuunnittelun taktinen vaihe, kuten Lehtinen, 1996 teoksessaan kuvaa, sisältäen opetussisällöt, opetuskokonaisuudet, opetuksen jäsentelyn sekä koulutusmenetelmät niin, että ne parhaiten palvelevat koulutuksen päämäärien toteutumista.

Opetussisältöjen suunnittelun periaatteita

Koulutustarpeen ilmaistessa millaista osaamista tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, opetussisällöillä pyritään selvittämään ne konkreettiset asiat, mitä on opetettava, jotta koulutustarve tulisi tyydytetyksi. Ei ole välttämättä olemassa yhtä ainutta opetussisältöä yhtä koulutusohjelmaa kohden, vaan opetussisältöjä voi olla

monia erilaisia, joilla koulutustarvetta voidaan tyydyttää monin eri tavoin. (Lehtinen 1996, s. 121.)

Koulutustarpeesta voidaan karkeasti päätellä, mitä koulutettaville olisi opetettava. Varsinaisten opetussisältöjen valitseminen ei ole täysin yksiselitteinen asia. Opetussisällöt määräytyvät monista seikoista, joita ovat mm. se, millaiseen oppimiseen pyritään, mitkä ovat kouluttajan tehtävät sekä millaisia koulutettavat ovat. Pääsääntöisesti opetussisältöihin ei tulisi sisällyttää mitään, mikä ei liity kohdejoukon tuleviin tarpeisiin. (Lehtinen 1996, s. 121.)

Tavoiteltu oppimistapa

Lehtisen, 1996 mukaan oppiminen määritellään tapahtumaksi, jossa yksilön käyttäytyminen muuttuu hänen kokemustensa vaikutuksesta melko pysyvästi. Käytännössä tämä tarkoittaa hänen tietojen, taitojen sekä asenteiden kehittymistä ja lisääntymistä.

Nykyisin tiedetään, että tehokkain oppimistulos saavutetaan, kun luotetaan oppijan ajattelukykyyn sekä itsemääräämisen tarpeeseen. Tätä kutsutaan aktiiviseksi oppimiskäsitykseksi. Tämän näkemyksen mukaan oppija rakentaa itselleen kuvaa tilanteesta liittämällä tietoja edellisiin oppimiinsa asioihin. Oppiminen merkitsee siis tiedon jäsentämistä selkeäksi kokonaiskuvaksi, jota voidaan hyödyntää sekä soveltaa uusissa tilanteissa, tämä tarkoittaa oppimista ymmärtämällä. (Lehtinen 1996, s. 122.)

Kouluttajan tehtävät

Opettajan työstä on historian aikana löydettävissä 4 eri kehitysvaihetta, joita ovat käsi-työmainen, rationalisoitu, humanisoitu sekä teoreettisesti hallittu opetustyö. Näistä viimeisin, teoreettisesti hallittu opetustyö on nykykäsityksen mukainen opettamisen malli. Tämä malli sisältää seuraavat elementtien mukaiset toimintamallit:

- Opettaja: Opettaa ajattelemaan sekä hallitsemaan käytäntöä teorian avulla.
- Työskentelytapa: hankkeet, joissa yhdistetään opetus ja käytännön toiminnan kehittäminen.
- Tiedollinen tausta: Teoreettinen tieto oppimisesta ja sen ehdoista.

- Työskentelytapa: Toiminnan kokonaisuutta koskeva yhteistyö.

Tämä opetustyön malli ei tarkoita suinkaan teorioiden opettamista, vaan sitä, että opettaja on tietoinen oppimisen edellytyksistä ja ehdoista. Näin voidaan varmistua siitä, että asiat opetetaan sellaisella tavalla, joka parhaiten soveltuu halutun asian opettamiseen sekä sitoo suunnittelutyön yhä tiukemmin kiinni varsinaiseen toimintaprosessiin, jota koulutettavat joutuvat suorittamaan. Kyseinen malli suosii aktivoivia opetustapoja. (Lehtinen 1996, s. 125.)

Tämä merkitsee kouluttajan kannalta sitä, että kouluttajan rooli ei voi perustua muodolliseen auktoriteettiin, vaan rooli ohjautuu pitkälti hänen asiantuntemuksestaan. Kouluttajan on nopeasti kyettävä arvioimaan erilaisten kysymysten ja tilanteiden mielekkyyttä opetettavan asian näkökulmasta. On erittäin tärkeää, että kouluttaja on ymmärtänyt opetettavan asian peruskysymykset, mitä syvempi asiantuntemus kouluttajalla on, sitä tehokkaammin ja monipuolisemmin hän pystyy soveltamaan aktivoivia opetustapoja. Näillä opetustavoilla ei kyetä vain kaatamaan tietoa oppilaiden päähän, vaan kyetään auttamaan opetettavia ymmärtämään keskeisiä asioita sekä kokonaisuuksia. (Lehtinen 1996, s. 125.)

Koulutettavat

Koulutuksella pyritään luomaan koulutettavissa ja heidän käyttäytymisessään haluttuja muutoksia. On tärkeää huomioida koulutettavien ominaisuuksia siltä näkökannalta, mitä heille voidaan kouluttaa. Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi aikuisen ja lapsen käsityksestä oppijana, on tärkeä ymmärtää käsitys aikuisopetuksesta. (Lehtinen 1996, s. 125.)

Aikuisopetuksessa opetettavat tuovat mukanaan työkokemuksensa sekä sosiaalisten suhteiden piirissä kertyneen elämäntuotoksen. Täten aikuinen oppijana tuo koulutustilanteeseen mukanaan paljon tietoja, taitoja ja asenteita, joita vasten hän asettelee kaikkea opetuksessa esille tulevaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä että opetettavan asian mielekkyys ja tarpeellisuus perustellaan, jotta elämäkokemuksen tuoma kriittisyys saadaan vältettyä mahdollisimman pitkälle. (Lehtinen 1996, s. 126.)

Aikuisopetuksessa on eritoten tärkeää huomioida koulutuksen tavoitteet ja sisällöt. Ne on muotoiltava niin, että koulutettavat kokevat nämä tavoitteet tärkeäksi omien päämääriensä kannalta. Sisällön tulee myös olla sisältää selkeitä kokonaisuuksia eikä pirstaleista tietoa, sillä aikuisopetuksessa opetettavat suhtautuvat asioihin pääsääntöisesti ongelmakeskeisesti. Ylipäättänsäkin pirstaleista sisältö tulisi välttää, etteivät yksittäiset opetussisällöt näyttäydy epäluonnollisissa asiayhteyksissä. (Lehtinen 1996, s. 126.)

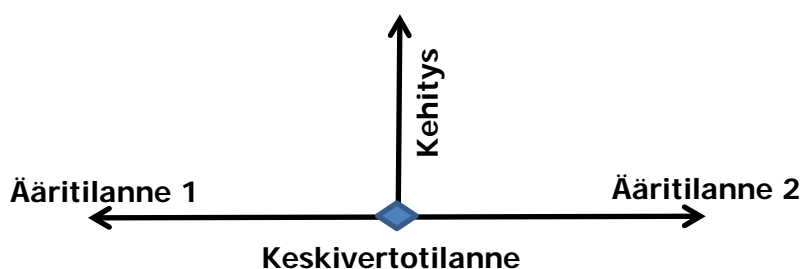
Opetussisältöjen valinta

Jotta opetuksesta saadaan mahdollisimman relevanttia, tulisi opetussisältöjä tarjota niiden luonnollisissa asiayhteyksissään. Tästä on syntynyt uusi, ongelmakeskeinen opetussisältöjen valintametodi, jossa tiedot ja taidot lajitellaan sen mukaan, kuinka niitä tarvitaan tiettyjen ongelmien ja asiakokonaisuuksien yhteydessä. Ongelmakeskeinen metodi tukee myös yksilöiden persoonallisuuden kehittämistä. (Lehtinen 1996, s. 130.)

Opetussisältöjä valittaessa tulisi pyrkiä huomioimaan sisältöjen joustavuus. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että opetussisältöjä valittaessa pyritäisiin huomioimaan myös työelämän kehitys. Tämä joustavuus voidaan jakaa ns. vertikaaliseen ja horisontaaliseen joustamiseen. (Lehtinen 1996, s. 131.)

Horisontaalisella joustavuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kykenee sopeutumaan vaihteleviin ongelmiin ja tilanteisiin mahdollisissa ääripäissä. Horisontaalinen joustaminen edellyttää työn hallitsemista teoreettisesti ja käsitteellisesti ja osaa täten havainnoida tilanteita ja löytää näistä olennaiset piirteet. (Lehtinen 1996, s. 131.)

Vertikaalisella joustavuudella tarkoitetaan kykyä pysyä nopean kehityksen mukana. Vertikaalinen joustavuus perustuu horisontaalisen joustavuuden ominaisuuksiin, mutta vertikaalisessa joustavuudessa edellytetään myös valmiutta kehittää itseään koulutusjakson päätyttyäkin. Kuvio 4 esittää ajatusta horisontaalisesta sekä vertikaalisesta joustavuudesta. (Lehtinen 1996, s. 131.)



Kuvio 4. Horisontaalinen ja vertikaalinen joustavuus

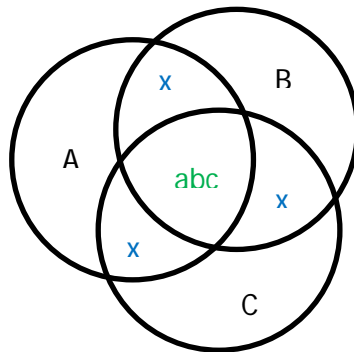
Joustavuuden vaatimus lähtee organisaation joustamisen lisäksi myös koulutettavien yksilöllisyyden huomioonottamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutettavat saattavat tulla koulutukseen erilaisin tiedoin ja taidoin. Koulutuksen alussa tulisi tarjota mahdollisuus tietojen ja taitojen täydentämiselle niille, joilta tietoja puuttuu. Toisaalta, tietojen ja taitojen suurempi osaaminen tulisi myös huomioida ja vastaavasti vapauttaa jo kyseisen tiedon omaavat jo osatun tietojen ja taitojen opettamisesta. Tällä edesautetaan koulutuksen mielekkyyttä. (Lehtinen 1996, s. 131.)

Opetussisältöihin tulisi sisällyttää käytännöllisteoreettista tietoa. Teoreettisella tasolla asiaa koskeva tieto on silloin, kun oppija hallitsee laitteen käytön periaatteet sellaisella tasolla, että hän kykenee selvittämään millaiseen tarkoitukseen ja tilanteisiin laitetta käytetään sekä ymmärtää, millaisia vaatimuksia tehtävän suorittajalle asetetaan. Arkitieto vastanne kysymyksiin "mitä", "millainen" ja "miten", kun taas teoreettisella tiedolla voidaan ilmaista asian taustalla olevia periaatteita sekä ideoita. Näillä tiedoilla voidaan vastaavasti vastata kysymyksiin "miksi", "mihin liittyen" ja "minkä perusteella". Pelkän arkitiedon opettaminen johtaa pirstaleiseen tietoon, jota ei voida soveltaa laajemmissa kokonaisuuksissa. (Lehtinen 1996, s. 131.)

Opetussisältöjen rajaamisen metodit

Oleellisin kysymys opetussisältöjen valinnassa lienee se, mitä otetaan mukaan ja mitä rajataan kokonaisuuden ulkopuolelle. Yleensä tässä vaiheessa voidaan käyttää monia metodeja, mutta mikäli monia keinoja ei aihealueesta riippuen ole käytettävissä, voidaan turvautua asiantuntijoiden konsensus-menettelyyn. Tässä menettelyssä kaikille yhteiset näkemykset (abc) valitaan suunnitelmaan sekä otetaan osittain yhteisiä näke-

myksiä mukaan (x). Kuvio 5 esittää ajatusta asiantuntijoiden konsensus menettelystä. (Lehtinen 1996, s. 131-132.)



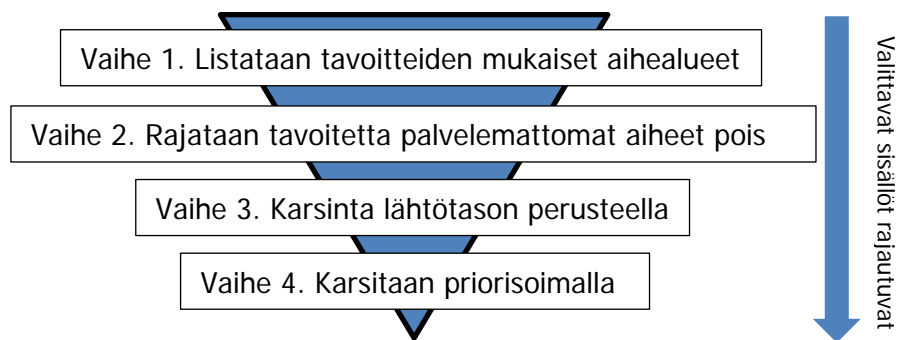
Kuvio 5. Asiantuntijoiden konsensus menettely (Lehtinen 1996, s. 132.)

Opetussisältöjä voidaan jäsennellä myös kuvion 6 mukaisesti strukturoimalla. Määrittely koostuu kahdesta vaiheesta, joita voidaan kutsua nimillä makro- ja mikrostrukturointi. Makrostrukturoinnilla tarkoitetaan opetussisältöjen valintaa koulutustavoitteiden perusteella. Tällöin valitaan ylätasolla koulutukseen otettavat pääsisältöalueet. Nämä sisältöalueet valitaan siis aiemmin määritellyn tavoitehierarkian pohjalta. (Lehtinen 1996, s. 132.)

Makrostrukturoinnin jälkeen suoritetaan mikrostrukturointi, joka tarkoittaa oppisisällön spesifiointia, jolloin valitaan makrostrukturointi vaiheessa määritetyille pääaihealueille yksityiskohtaisemmat alaotsikot sekä luodaan kullekin alaotsikolle sisällön perusrunko. Yksittäisiä sisältöjä luodessa voidaan hyödyntää seuraavia vaiheita, joilla päästään yksityiskohtaisempaan lopputulokseen:

1. Listataan jokaisen otsikon alle aihealueet, jotka tuntuvat liittyvän käsiteltävään aihealueeseen.
2. Verrataan listattuja asioita tavoitteisiin ja karsitaan sellaiset asiat pois, jotka eivät suoraan palvele asetettua tavoitetta.
3. Opetettavien lähtötason perusteella karsitaan asiat, jotka jo osataan.
4. Priorisoidaan aihealueet tärkeysjärjestykseen ja arvioidaan näihin vaadittu koulutusaika. Karsitaan aihealueet, jotka jäävät käytettävissä olevan ajan ulkopuolelle. (Lehtinen 1996, s. 132.)

Kuvio 6 kuvaa ajatusta strukturoinnista.



Kuvio 6. Strukturointi aihealueittain

Opetuskokonaisuuksien muodostaminen

Seuraava tärkeä vaihe koulutussuunnitelman laadinnassa on opetuskokonaisuuksien muodostaminen. Tähän vaiheeseen tultaessa tiedetään, mitä pitää opettaa ja kenelle, mutta varsinainen asioiden jäsentely järkeviksi ja tehokkaiksi kokonaisuuksiksi on suorittamatta. Tässä vaiheessa opetussisällölle määrätään tietty järjestys ja muoto, että ne ovat mahdollisimman helposti omaksuttavissa ja johtavat parhaiten tavoitteisiin, joita niillä pyritään täyttämään. (Lehtinen 1996, s. 133.)

Esimerkiksi jos opetussisällöt on johdettu työ – ja tehtäväanalyyseistä, on luonnollista, että töiden ja tehtävien sisäinen rakenne säätelee jäsentelyä, mutta on olemassa muitakin seikkoja, jotka säätelevät jäsentelyä aihealueittain. Jäsentelyn ensisijaisena tarkoituksena on tavoitteiden mukaisten tietojen ja taitojen mahdollisimman tehokas välittyminen oppijoille. (Lehtinen 1996, s. 133.)

Opetuskokonaisuuksien jäsentelyn metodit

Lehtinen esittelee lähteiden perusteella seitsemän eri asiantuntijan kootut suositellut näkemykset siitä, kuinka aihealueita tulisi jäsenellä järkeviksi kokonaisuuksiksi. Aluksi tulisi kerätä kaikki käsiteltävät käsitteet, tosiasiat, säännöt ja menetelmät, jonka jälkeen tulisi hahmottaa näiden väliset relaatiot, kuinka palaset liittyvät toisiinsa. Relaatioiden jälkeen sisältö tulee jaksoitella loogiseen järjestykseen. (Lehtinen 1996, s. 133.)

Loogista järjestystä määriteltäessä voidaan turvautua yleisesti tunnettuihin periaatteisiin, joita ovat

- yksinkertaisesta monimutkaiseen
- perusasioista sovelluksiin
- helposta vaikeaan
- tutusta tuntemattomaan
- läheisestä kaukaiseen.

Kun käytetään esimerkkejä, on valittava, edetäänkö teoriasta käytäntöön tai säännöistä sovelluksiin. Tällainen etenemistapa on deduktiivista etenemistä. Toinen vaihtoehto on edetä induktiivisesti, joka on päinvastainen metodi deduktiivisesta. Induktiivisessä etenemismuodossa oppijat saavat esimerkkejä, joista heidän on löydettävä niistä yhteisiä piirteitä ja tältä pohjalta luoda sääntöjä, yleistyksiä ja teorioita. Näiden kahden periaatteen pohjalla voidaan soveltaa seuraavia valintakriteerejä:

- Mitä laajempi tuntemus oppijoilla on käsiteltävästä aiheesta, sitä induktiivisempaa opettamisen tulisi olla.
 - Mitä monimutkaisempaa opetettavat asiat ovat, sitä deduktiivisempaa etenemistapaa tulisi soveltaa.
 - Mitä lahjakkaampia oppijat ovat, sitä induktiivisempaa koulutuksen tulisi olla.
- (Lehtinen 1996, s. 133.)

Etenemistapaa valittaessa on lisäksi huomioitava opetuskohteen tärkeys. Opetuksen koskiessa välttämättömiä perustaitoja, joita kaikkien tulisi osata, induktio on suositellumpi tapa opettaa tällainen asia. Tällöin etenkin aikuisten opiskelijoiden olisi hyvä saada itse keksiä uuden työtavan ja periaatteiden edut, sillä deduktiivisen etenemisen vaarana on sisällön ja tarkoituksen ymmärtämisen jääminen pois. Deduktiivinen eteneminen voi siis johtaa asian ulkoa oppimiseen, mutta eivät käytännössä kykene sovelta-
maan, sillä teorian ja käytännön välinen yhteys puuttuu. (Lehtinen 1996, s. 133-134.)

Jäsenneltäessä opetussisältöjä kokonaisuuksiksi on myös huomioitava se, että opiskelija kykenee omaksutun tiedon pohjalta yleistämään ja soveltamaan oppimaansa erilaisissa tilanteissa. Yleistämällä asioita voidaan edistää uuden samankaltaisen asian omaksumista tulevaisuudessa. Yleisesti sanottuna tämä tarkoittaa sitä, että aiemmin hankitut tiedot ja taidot edistävät uusien oppimista jatkossa. Tätä kutsutaan siirtovaikutukseksi (Transfer). Koulutusta suunniteltaessa maksimaalisen positiivisen siirtovaikutuksen suuntaan, saavutetaan merkittävää säästöä koulutusajassa, sekä oppimisen mielekkyys kasvaa. Siirtovaikutuksella voi olla myös negatiivisia seurauksia, jolloin jo opittu asia häiritsee uuden oppimista. (Lehtinen 1996, s. 134-135.)

Mikäli samankaltaisia asioita, joiden pieniä eroavaisuuksia on hankala erottaa, opetetaan peräkkäisinä päivinä, voi näiden asioiden oppiminen häiriintyä negatiivisen siirtovaikutuksen seurauksena. Negatiivista siirtovaikutusta voidaan torjua jaksottamalla oppimista esimerkiksi eri päville, viikoille tai jopa kuukausille. (Lehtinen 1996, s. 135.)

Opettamisen suunnittelu

Koulutuksen suunnittelun tähdätessä siihen, että koulutettavat oppivat ne uudet asiat, joiden osaaminen on koulutettavalle joukolle tarpeellista, on tärkeää tarkastella myös opetusmenetelmiä koulutussuunnitelman laatijan ja kouluttajan näkökulmasta. On tärkeä huomioida opettamiseen liittyvät näkökohdat, jotka liittyvät varsinaiseen opetusoppiin. Opetuksen suunnitteluvaiheen ydinkysymys voidaan kiteyttää seuraavasti: *"Miten opetusratkaisut tukevat ja ohjaavat niitä oppimistoimintoja, joita tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?"* (Lehtinen 1996, s. 147.)

Yleisiä suunnitteluperiaatteita

Lehtinen on koonnut yleisiä suunnitteluperiaatteita monista lähteistä ja niitä voidaan luetella lukuisasti. Opetuksen tulee olla tavoitteellista toimintaa, joka tukee koulutustavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia toimenpiteitä. Koulutettavien on oltava jatkuvasti tietoisia opetuskokonaisuuden tavoitteista, jotta koulutettavat saadaan investoimaan energiansa oppimistapahtumaan. (Lehtinen 1996, s. 148.)

Opettamisen on oltava loogisesti etenevä tapahtuma, jonka tulee tukea oppimisprosessia. Se merkitsee kahta asiaa: oppiminen on jaksotettava oppimisprosessin mukaiseksi, ja oppija on saatettava kosketuksiin opetuksen kohteen kanssa oppimisjärjestystä myönteillen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikkea opetettavaa tietoa ei tule tyrkyttää opetettaville kerralla, vaan opetettavien on saatava aikaa tiedon ymmärtämiseen sekä sen liittämiseen jo osattuihin tietorakenteisiin. (Lehtinen 1996, s. 148.)

Oppimisprosessi edellyttää aina aktiivisuutta. Jotta aktiivisuutta saadaan lisättyä ja tuettua, opittavat asiat on yhdistettävä mielekkäisiin yhteyksiin. Jotta asioita voidaan yhdistää edellisiin tietorakenteisiin, on kouluttajan tiedettävä koulutettavien tiedollinen taso, eli se mitä koulutettavat jo osaavat. Oppimista tapahtuu vain, kun uutta asiaa liitetään edellisiin, mielekkäisiin tietorakenteisiin. (Lehtinen 1996, s. 148.)

Opettamisella on ns. ulkoisia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi opetussisällöt, opettajan toimenpiteet sekä työtavat. Nämä ulkoiset tekijät tulisi johtaa koulutuksen sisäisistä tekijöistä, eli palvelemaan oppimisprosessia. Esimerkiksi luennon ollessa ulkoinen toimenpide luennon suunnittelu kouluttajälhtöisesti sekä toteuttaminen opettajakeskeisesti johtaa yleensä passiivisesti vastaanottavaan koulutukseen. Tämä ei ole oikea polku, vaan opettamista tulisi johtaa syvällisempään suuntaan luomalla todellisia mielikuvia opetettavien havainnoitaviksi. Edellä mainittua toimenpidettä voidaan edistää myös antamalla ärsykeitä opetettavien omakohtaiselle ajattelulle. (Lehtinen 1996, s. 149.)

Opetus tulee koostaa toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. Mikäli koulutus koostuu esimerkiksi useista aiheista tai aihepiireistä, tulisi varmistaa, että näistä rajauksista huolimatta koulutettaville voidaan opettaa selkeitä toisiinsa liittyviä, tiedollisesti ja taidollisesti ehyitä kokonaisuuksia. Jokaisen aihepiirinkin sisällä olisi pyrittävä muodostamaan loogisesti eteneviä jaksoja, jotka muodostavat koordinoitun kokonaisuuden. Teorian sekä käytännön tulisi tukea toisiaan. Tämä edellyttää sitä, että ne opetetaan oikeissa yhteyksissä. (Lehtinen 1996, s. 149.)

Opetuksessa tulisi hyödyntää vaihtoehtoisia mahdollisuuksia siitä huolimatta, että opetuksessa pyritään eheään ja loogiseen kokonaisuuteen. Tämä ei tarkoita sitä, että opetuksen tulisi olla yksitoikkoista. Tietty tavoite voidaan saavuttaa monilla tavoin esimerkiksi erilaisia esitystapoja sekä oppimateriaaleja hyödyntäen. Monimuotoista koulutusta

tarjoamalla voidaan ylläpitää oppijoiden mielenkiintoa ja näin lisäämään oppimistuloksia. (Lehtinen 1996, s. 150.)

Opetusmenetelmät

Lehtinen, 1996” tarkastelee yleisimpiä opetusmenetelmiä niiden hyvien ja huonojen puolien näkökulmasta. Opetusmenetelmistä voidaan käyttää myös nimityksiä opetusstrategiat ja opetusmuodot, joista hän mainitsee luennon, demonstraation, ryhmäkeskustelun, harjoittelun sekä projektiopiskelun. (Lehtinen 1996, s. 152.)

Luento

Luento on yleisin opettamisen muoto monissa oppilaitoksissa sekä etenkin aikuiskoulutuksessa. Luennon yleisyydestä huolimatta se on myös tehottomin opetusmenetelmä. Luennon suurimmat erot perustuvat mahdollisuuksiin helposti säädellä koulutuksen sisältöä sekä esittämistäjärjestystä. Luentoa hyödyntäen voidaan esittää suuriakin tietomääriä suhteellisen lyhyessä ajassa, eikä luentomuotoinen opettaminen vaadi erikoisia tiloja. (Lehtinen 1996, s. 152.)

Luennolla on kuitenkin kattavat haittapuolet oppimisen kannalta. Luento on yleensä yksipuolista viestintää, joka aiheuttaa hyvin helposti passivoitumista kuulijoissa, jolloin vastaanottajat eivät aktivoidu läheskään yhtä tehokkaasti kuin muissa opetusmuodoissa. Tehokkaan ja koulutettavia aktivoivan luennon pitäminen on erittäin vaikeaa ja siihen kykenevät vain harvat. Luennon aikana kouluttajalla ei ole mahdollisuutta seurata koulutettavien oppimista, eikä varmistua opetuksen perille menemisestä. Lehtinen esittelee seuraavat seikat, joita luennon onnistuminen edellyttää:

- Luennon tarkoitus tehdään oppijoille heti aluksi selväksi.
- Luennon esitystapa vastaa koulutettavien tasoa.
- Luento on jäsennelty loogisesti ja se sisältää lopuksi selkeän yhteenvedon.
- Etenemisvauhti vastaa koulutettavien vastaanottokykyä.
- Kouluttaja esittää kysymyksiä ja tarjoaa koulutettaville mahdollisuuden kysymysten esittämiseksi.

- Luento tulisi sisällyttää muiden apuvälineiden (fläppi taulu, liitutaulu, monisteet) järkevä käyttö. (Lehtinen 1996, s. 152.)

Demonstraatio

Demonstraatio on askel luennosta parempaan ja koulutettavia aktivoivampaan suuntaan. Demonstraation sisältyy käytännön toimintaa, jota koulutettavat voivat soveltaa teoriaan. Demonstraatiolla voidaan aktivoida koulutettavia tehokkaammin vetoamalla useampaan aistiin ja luomalla linkkejä käytäntöön. Tämä johtaa koulutettavien korkeampaan vireystasoon, joka lisää mielenkiintoa. Demonstroimalla kouluttaja voi luoda koulutettaville asiantuntevan mallin, jota koulutettavat voivat kouluttajan valvonnassa toistaa. Kouluttaja voi säädellä demonstraation tahtia ja käydä esityksen läpi niin moneen kertaan kuin on tarpeellista. (Lehtinen 1996, s. 152-153.)

Demonstraation onnistuminen edellyttää huolellista valmistelua sekä riittävää taustatiedon antamista koulutettaville ennen demonstraation suorittamista. Demonstraation aikana kouluttajan tulee esittää ja selittää tapahtumasarja vaihe vaiheelta sellaisella temmolla, jonka koulutettavat kykenevät vastaanottamaan yksityiskohtineen ja suoritusrakenteineen. Kouluttajan on esitettävä kysymyksiä koulutettaville varmistaakseen asioiden ymmärretyksi tulemisen sekä suoritettavan asian kytkeytymisen koulutettavien toimintaan seuraamalla koulutettavien reaktioita ja ilmeitä voidaan päätellä, onko oppimisprosessi käynnissä. Koulutettavien esittäessä kysymyksiä tai kokeillessa suoritusta, ovat virheelliset oletukset ja suoritustavat pyrittävä oikaisemaan välittömästi, ettei virheellinen suoritus jää vallitsevaksi käsitykseksi. (Lehtinen 1996, s. 153.)

Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan "ajatusten, näkökohtien ja käsitysten vaihtoa opittavan asian selvittämiseksi koulutettavia aktivoivalla tavalla." Ryhmäkeskustelun etuna on kaikkien koulutettavien osallistuminen asian käsittelyyn. Ryhmäkeskustelun aikana voidaan hyödyntää tehokkaasti kaikkien osallistujien tietoja ja taitoja yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Hyvin organisoitu ryhmäkeskustelu voi olla koulutettaville virkistävä ja

motivoiva opetusmuoto, jossa kouluttaja voi kontrolloida oppimistavan suuntaa sekä voimakkuutta. (Lehtinen 1996, s. 153.)

Ryhmäkeskustelun haittapuolena on riski keskustelun lähtemisestä sivuraiteille hyödyttömäksi mielipiteiden vaihdoksi sekä toisteluksi. Tämä riski toteutuu yleisemmin, mikäli ryhmäkeskustelua ei ole huolella suunniteltu ja johdettu. Ryhmäkeskustelu voi myös ajautua tilanteeseen, jossa vain muutamat äänekkäimmät ovat jatkuvasti äänessä ja hallitsevat keskustelua, vaikka heillä ei olisikaan mitään oikeaa annettavaa muille. Ryhmäkeskustelun toteuttaminen vaatii paljon tilaa, sillä ryhmäkoot on pidettävä suhteellisen pieninä, noin neljän tai viiden hengen ryhmiä. Jokaisen ryhmän tulokset on kyettävä käsittelemään erikseen tulosten selventämiseksi ja täydentämiseksi, joka vaatii paljon aikaa. (Lehtinen 1996, s. 153-154.)

Onnistunut ryhmäkeskustelu edellyttää kouluttajalta vahvaa ja selvää otetta, kouluttajan on johdateltava koulutettavat asiaan ja tehtävä selväksi työskentelyn tavoitteet. Kouluttajan on jatkuvasti huolehdittava siitä, että työ etenee oikeaan suuntaan ja pysyy raiteillaan. Jokaisen osanottajan tulisi olla aktiivinen ja epäaktiiviasia tulisi pyrkiä aktivoimaan. Kouluttajan tulisi huolellisesti suunnitella ryhmäkeskustelun aikataulu etukäteen ja tehdä koulutettaville keskustelun aluksi selväksi kuhunkin osa-alueeseen käytettävissä oleva aika. Keskustelun lopuksi tehdään yhteenveto ryhmien työstä ja kytketään se muuhun opetukseen. (Lehtinen 1996, s. 154.)

Harjoittelu

Harjoittelun tarkoituksena on tehdä suoritukset automaattisiksi ja sujuviksi siinä määrin kuin se on mahdollista. Se on looginen jatko demonstraatiosta. Automatismi helpottaa ajattelua ja mahdollistaa tarkkaavaisuuden kohdistamisen sitä tarvitseviin asioihin sekä laajempiin yhteyksiin. Lehtisen mukaan nämä harjoittelun tuomat automatismit ovat kahdessa tilanteessa välttämättömiä, nimittäin ratkaistaessa sovellusongelmia, sekä vaativimmissa henkisissä suorituksissa. (Lehtinen 1996, s. 154.)

Esimerkiksi sovellustehtävien tapauksessa tehtävät vaativat sarjan yksittäisiä osasuorituksia. Koulutettavan voi olla hankalaa rakentaa asiasta kokonaisuutta ja samalla säilyttää kokonaisnäkemys asiaan. Yksittäisten asioiden on siis sujuttava automatisoidusti,

jotta keskittyminen säilyy kokonaisuuden hallinnassa. Laajaa kokonaisuutta hallittaessa osien tulee olla käytettävissä automatisoituneessa muodossa. (Lehtinen 1996, s. 154.)

Projektiopiskelu

Projektiopiskelun perusideana on lähteä liikkeelle koulutettavien omasta kokemustaus-tasta ja korostaa ryhmän sisällä tapahtuvaa toimintaa. Kouluttaja ja koulutettavat muodostavat yhdessä opiskeltavaan asiaan liittyvän perusongelman, joka jaetaan osa-ongelmiksi sekä tehtäväalueiksi. Lisäksi he sopivat yhteisistä tavoitteista ja menettely-tavoista ennen työn aloittamista. Tämä vaihe on projektiopiskelun onnistumisen kan-nalta erittäin tärkeä. Ratkaisun etsiminen on varsinainen opiskeluvaihe, jonka aikana koulutettavat työskentelevät yksin tai ryhmissä ja oppivat tarvittavat tiedot ja taidot sekä sen, kuinka näitä voidaan hankkia omatoimisesti. (Lehtinen 1996, s. 155.)

Projektiopiskelulla on monia etuja. Se on hyvä esimerkki oppimisprosessikeskeisestä opetustavasta. Projektiopiskelu aktivoi koulutettavia työskentelemään kokonaisvaltaista tavoitetta palvelevien osatavoitteiden ratkaisemiseen. Tällä tavalla voidaan edistää op-pijoiden vastuullisuutta sekä koko ryhmän opiskelun edistymistä. Tämän lisäksi se ke-hittää koulutettavien itse arviointikykyä ja motivaatiota, kun huomataan, kuinka oppi-minen tarjoaa mahdollisuudet itsensä kehittämiseksi. (Lehtinen 1996, s. 155.)

Opetusmenetelmien valintakriteerit

Opetusmenetelmiä valittaessa on tärkeää ymmärtää, että ei ole järkevää valita vain yhtä opetusmenetelmää, vaan opetusmenetelmiä sopivasti vaihdellen saavutetaan kou-lutettavien mielenkiintoa ylläpitävä tilanne, joka aktivoi heitä. Jatkuva kertaaminen ei takaa oppimista, vaan opittu tulee suhteuttaa omaan elämäkokemukseen ymmärtämi-sen saavuttamiseksi. Opetusmenetelmiä valittaessa on hyvä vastata seuraaviin valintaa helpottaviin kysymyksiin:

- Opetustavoitteet: Mikä on tavoiteltu oppimistulos, toisinsanoin mitä koulutetta-vien on tarkoitus osata jakson lopussa? Soveltuuko jokin metodi muita parem-min tavoitteiden saavuttamiseen?

- Opetussisällöt: Sisältääkö opetussisältö teoreettispainotteista vai käytännönläheisiä asioita?
- Koulutettavat: Millainen opetusmenetelmä palvelee parhaiten tällaista kokemustaustaa?
- Käytännön järjestelyt: Millainen menetelmä sopii käytettävissä oleviin resursseihin parhaiten, koskien opetustiloja, aikarajoja sekä budjettia? (Lehtinen 1996, s. 157.)

3.1.4 Kehitysvaihe

Kehitysvaiheen tarkoituksena on luoda käytännön materiaalit, jotka soveltavat ja tukevat kurssin suunnitteluvaiheen määrittämiä. Kehitysvaihe perustuu analyysivaiheessa kerättyyn tietoon ja suunnitteluvaiheessa tehtyihin päätöksiin, mitä opetetaan missäkin kokonaisuuksissa ja millaista opetusta on tarkoitus suorittaa. Mikäli kahdessa ensimmäisessä vaiheessa on tehty perusteellista työtä, kehitysvaiheen pitäisi olla suhteellisen suoraviivaista toimintaa. Kehitysvaiheeseen liittyviä strategisia prosesseja on käytännössä prototyypin luonti, materiaalien luominen ja koulutussessioiden pilotointi. (Intulogy internetsivu 7.)

Prototyyppi

Prototyypin tarkoituksena on luoda ensimmäinen käytännön näkemys siihen, miltä koulutus tulee oikeasti näyttämään. Aikaisemmissa vaiheissa on lähinnä visioitu koulutusmateriaaleja. Prototyyppivaiheessa ensimmäiset luonnokset tai muutamat käytännön sivut luodaan ja esitetään koulutettavalle organisaatiolle. Prototyypin laajuus riippuu yleisimmin kurssista, joissain kursseissa riittävät muutama esimerkkisivu, joissakin tarvitaan yksityiskohtaisempia esimerkkejä. Prototyypin läpikäynti voi yksinkertaisimmillaan olla organisaation ja koulutussuunnittelijan välinen palaveri, jossa asiat käydään lävitse. (Intulogy internetsivu 8.)

Koulutusmateriaalit

Hyvä koulutussuunnittelija ymmärtää kouluttamisen teorian ja sen suunnittelun. Koulutusmateriaaleja suunniteltaessa on huomioitava edellisissä vaiheissa tehtyjä päätöksiä ja peilattava näitä vasten, toimivatko materiaalit kuvattunkaltaisissa tilanteissa. Esimer-

kiksi kouluttamisen suunnitteludokumentissa voidaan vaatia ryhmätyöskentelyä, materiaaleja suunniteltaessa on huomioitava materiaalin toimivuus kyseisessä tilanteessa, sen on oltava tarpeeksi kiinnostava. (Intulogy internetsivu 9.)

Pilottisessio

Pilottisession tarkoituksena on viedä suunniteltu koulutussessio ensikertaa käytäntöön, jossa kuulijaryhmän jäsenet ovat koulutettavasta joukosta. Pilottisessiolla varmistetaan koulutuksen toimivuus, se toimii viimeisenä mahdollisuutena huomata ongelmat ja parantaa sessioita ennen varsinaisia koulutussessioita. Pilottisessiolla pyritään tarkastelemaan yksityiskohtaisempia ongelmia, kuten osoittamaan kohdat, joissa ohjeistus ei ole riittävää. Pilottisession tyyppi riippuu koulutuksen tyypistä, esimerkiksi kouluttajakeskeisissä koulutuksissa pilottisessio voidaan suorittaa luokassa todellisena tilanteena, jossa asiantuntija tekee muistiinpanoja pilottisession aikana. Pilottisessioon osallistujille voidaan myös suorittaa tyytyväisyystutkimus. (Intulogy internetsivu 10.)

3.1.5 Toteutusvaihe

Toimeenpanovaiheen alkaessa koulutuksesta tiedetään jo hyvin paljon, koulutus vastaa asiakkaan päämääriä, kurssi sisältää koulutettaville olennaiset asiat ja kurssi vastaa koulutettavien osaamistasoa. Toimeenpanovaiheessa kiinnitetään huomiota kurssin toteutuksen käytännön seikkoihin ja varmistetaan koulutuksen tehokas ja ongelmaton läpivienti. Yleisesti ottaen toimeenpanovaiheen ongelmat ovat projektihallinnollisia ongelmia, jotka riippuvat koulutuksen tyypistä. Toimeenpanovaiheessa yleisemmin kiinnitetään huomiota seuraavanlaisiin seikkoihin:

- aikataulun suunnittelu
- tarvittavien tilojen varaaminen
- kommunikaatio ja ilmoittautumiset
- koulutusresurssit ja train the trainer – koulutukset
- tilojen resurssien varmistaminen. (Intulogy internetsivu 11.)

3.2 Muutosjohtaminen

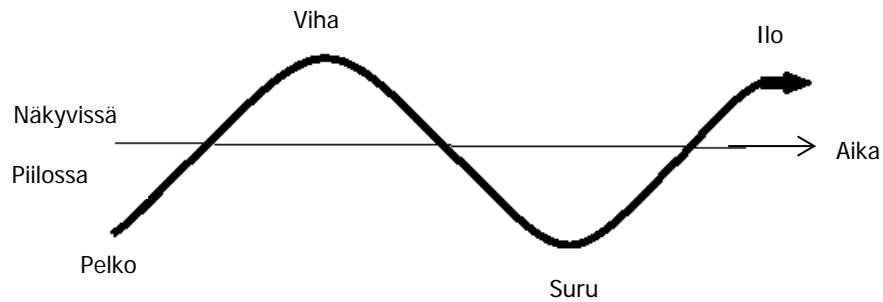
Ihmisluontoon kuuluu hyvin erilainen toimiminen stressaavassa sekä uusissa tilanteissa. Kaikki eivät reagoi muuttuviin tilanteisiin samalla tavalla. Tähän tilanteeseen törmätään eritoten ihmisiä ja heidän mukavuusalueitaan koskevissa muutoksissa. Näissä muutostilanteissa tarvitaan vahvoja ihmisten johtamisen taitoja sekä loogisten asiakokonaisuuksien hallitsemisen taitoja. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008 s. 7.)

Harvardin entinen professori John P. Kotter toteaa teoksessaan "Leading change, 2006", että yleensä yritysjohtajat aliarvioivat sen, kuinka hankalaa ihmisten ajaminen pois mukavuusalueiltaan voi olla. Hän painottaa johtajuuden tärkeyttä muutosjohtamisessa, monesti varsinaiset muutoksen läpiviejät ovat päällikötason henkilöitä, eikä käytettävissä ei ole tarpeeksi oikeita johtajia, jotka hallitsevat ihmisten johtamisen.

Airikoski, J & Sallinen, M. 2008, esittelevät muutoksen yksilön näkökulmasta aaltomaisena mallina, jota on muokattu teologi ja perheterapeutti Matti J. Kurosen ajatuksen pohjalta. Mallissa muutokseen sopeutuminen kuvataan aaltomaisena mallina, joka etenee muutoksen sabotoinnista sen tukemiseen. Aaltomallin vaihe vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä kukin muutokseen liittyvä yksilö on valmis kokemaan. Täten on tärkeää tunnistaa yksilöiden kokema vaihe muutoksen aaltomallissa.

3.2.1 Muutoksen aaltomalli

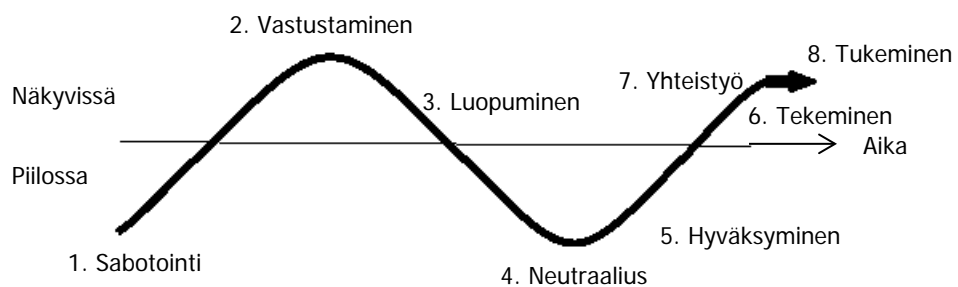
Muutoksen aaltomalli koostuu neljästä päätunteesta, jotka voivat olla ulkopuolisen havainnoitsijan näkökulmasta joko havaittavia tai näkymättömiä tunteita. Nämä neljä tunnetta ovat pelko, viha, suru ja ilo. Näistä pelko ja suru ovat pinnan alla vallitsevia tunteita, kun taas viha ja ilo havaittavia tunteita kuvion 7 mukaisesti. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008 s. 55-56.)



Kuvio 7. Tunteen suhde muutosaaltoon (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 56.)

Tunteiden lisäksi aaltomallia voidaan tarkastella kahdeksan sitoutumisen asteen näkökulmasta, joita ovat kuvion 8 mukaisesti

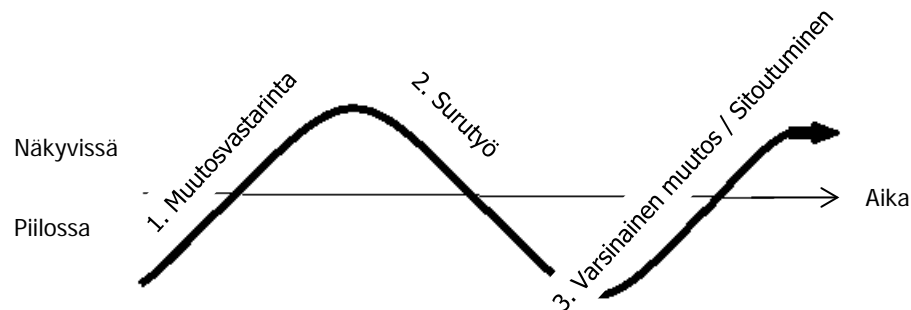
- sabotointi
- vastustaminen
- luopuminen
- neutraalius
- hyväksyminen
- tekeminen
- yhteistyö
- tukeminen. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 68-70.)



Kuvio 8. Muutoksen sitoutumisen vaiheet (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 71.)

Tunteet sekä sitoutumisen asteet voidaan jakaa aaltomalliin kolmeen päävaiheeseen kuvion 9 mukaisesti. Ensimmäisenä on vihan, sabotoinnin ja vastustamisen aikainen **muutosvastarinta**. Toisena on luopumisen ja neutraaliuden aikainen **surutyö**. Kol-

mantena on ilon, hyväksymisen, tekemisen, yhteistyön ja tukemisen aikainen **sitoutuminen**. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 68-70.)



Kuvio 9. Muutoksen päävaiheet (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 69.)

Muutosvastarinnan aikana työntekijälle ovat olennaisina asioina tietämättömyys ja epävarmuus tulevasta ja on taipuvainen torjumaan uusia ideoita. Perimmäinen kysymys on pelko tulevasta, "mitä minulle tapahtuu?". Vastarintavaiheen aikana työntekijä alkaa yleensä kokea myös vihaa muutoksia kohtaan. Vastarintavaihe voidaan kuitenkin omalta osaltaan laskea muutokseen sitoutumiseksi, koska tässä vaiheessa työntekijä ottaa ensimmäisen kerran kantaa muutokseen. Vastarintavaiheen vaikutuksia voidaan kuitenkin lieventää rauhallisella tiedottamisella, korostamalla muutoksen positiivisia puolia, joihin työntekijä voi yhtenäistyä. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 68-78.)

Surutyö on vaihe, jossa muutoksen kokija ajautuu surun partaalle. Hän toteaa muutoksen tapahtuvan vastustamisesta huolimatta. Suruvaiheessa työntekijä voi kokea toivottomuuden tunteita pitkiäkin aikoja. Surutyö vaiheella on kaksi päävaihetta, joista ensimmäisen, luopumisvaiheen aikana työntekijä kokee tulevaisuutensa synkkänä ja epämääräisenä muutoksen edetessä vastustamisesta huolimatta. Luovuttamisen jälkeen työntekijä ajautuu neutraalisuuden vaiheeseen, eräänlaiseen "hällä väliä" tilaan, jossa työntekijälle muutoksen eteneminen on samantekevää. Tässä tilassa työntekijän voimavarat muutokseen osallistumiseen ovat hyvin vähäiset. Surutyövaiheessa, työntekijöitä on kannustettava esimiesten ja muiden työntekijöiden toimesta, ja eritoten kannustettava kun työntekijän voimavarat alkavat jälleen lisääntymään. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 68-78.)

Sitoutumisen aikana työntekijä alkaa toimia muutoksen hyväksi sitoutumalla muutokseen. Sitoutumisvaihe alkaa hiljaisella hyväksymisellä, jossa työntekijät hyväksyvät muutoksen olevan ainut oikea vaihtoehto edetä. Hiljaisen hyväksymisen jälkeen työntekijä alkaa puhua myönteisessä mielessä muutoksesta, joka edesauttaa muutoksen toteutumista. Hyväksymisen jälkeen työntekijä alkaa tehdä yhteistyötä muutoksen läpiviemiseksi. Tämä vaatii muutoksen läpiviejiltä kuitenkin kannustamista. Sitoutumisvaiheen aikana johtajien tulisi aktivoida työntekijöitä toimimaan muutoksen hyväksi sekä toimia esimerkillisinä johtajina muuttamalla työtapojaan muutoksen johdosta helposti havaittavilla tavoilla, jolloin työntekijät voivat samaistua ja muuttaa omaa toimintaansa esimerkin mukaisesti. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s.68-78.)

Muutoksen onnistumisen jälkeistä ilon vaihetta on syytä vaalia. Näin viestitään muutokseen osallistuneille tahoille heidän työpanoksensa tärkeydestä. Useimmiten ilon vaihe saattaa kumminkin mennä ohi seuraavien muutoshankkeiden kolkuttaessa oven takana. Tällaisilla organisaatioilla on suuri todennäköisyys ajaa työntekijänsä surun ja vihan kierteeseen. (Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. s. 68-78.)

3.2.2 Muutoksen läpiviennin menestystekijät

John P. Kotter määrittelee artikkelissaan (Leading change, 1995 & 2007) kahdeksan kriittistä tekijää muutoksen onnistumiseen aina kiireellisuuden vakiinnuttamisesta pikaisiin voittoihin sekä kokonaisen työtapakulttuurin muuttamiseen. Kotter on seurannut monien nimekkäiden ja kansainvälisten yhtiöiden läpi viemiä muutoksia, joiden kaikkien tarkoitus on ollut muuttaa liiketoiminnan toteuttamisen malleja.

Vain muutamat ovat olleet erittäin onnistuneita hankkeita ja muutamat totaalaisia epäonnistumisia. Suurin osa hankkeista asettuu näiden kahden ääripään välimaastoon. Kotter painottaa artikkelissaan (Leading change, 1995 & 2007), että on tärkeää ymmärtää onnistuneen muutosprosessin menevän monien pitkäkestoisten vaiheiden läpi, ja vaiheiden ohittaminen luo vain nopeuden illuusion eikä tuota tyydyttäviä tuloksia sekä pahimmassa tapauksessa pysäyttää koko muutoksen liikevoiman.

Kotterin artikkelissaan (Leading change, 1995 & 2007) esittelemät kriittiset tekijät muutosprosessin läpiviennille ovat kronologisessa järjestyksessä seuraavat:

- 1) kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun luominen
- 2) ohjaavan tiimin perustaminen
- 3) vision ja strategian laatiminen
- 4) vision kommunikointi
- 5) henkilöstön valtuuksien varmistaminen ja esteiden raivaaminen
- 6) lyhyen aikavälin saavutusten suunnittelu ja niiden saavuttaminen
- 7) liian aikaisen voiton julistamisen välttäminen ja uusien muutosten luominen
- 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen.

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun luominen

Jotta muutosprosessi saadaan liikkeelle, on luotava kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntu. Mikäli vallitsevaan tilanteeseen ollaan tyytyväisiä, ei muutokselle saada sitä kantavaa liike-energiaa muutosprojektia eteenpäin vieväksi voimaksi. On luotava innostava kuva esimerkiksi kolmen vuoden päästä vallitsevasta tilanteesta ja saatava muut uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Kiireellisyyden tuntua voidaan luoda esimerkiksi järjestämällä keksitty kriisi, kriisin luominen edellyttää muutostarpeen ajamisen aloittamista mahdollisimman vaikutusvaltaisista henkilöistä. Kiireellisyys ja hyväksytty tarve on jatkuvan etenemisen edellytys. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 97. & Tuominen, K. 2010 s. 160.)

Ohjaavan tiimin perustaminen

Kun kiireellisyyden tuntu on saatu luotua, on tärkeää, että heti alusta pitäen saadaan kasatuksi tarpeeksi suuri ja vaikutusvaltainen muutosta ohjaava tiimi. Ilman tällaista tiimiä muutokselle luoto kiireellisyys ei välity eteenpäin, eikä merkittäviä asioita tapahdu. Organisaatiot eivät Kotterin mukaan läheskään aina ymmärrä maineikkaan, sitoutuneen ja vaikutusvaltaisen ohjausryhmän tärkeyttä. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 98.)

Vision ja strategian laatiminen

Ohjausryhmän on seuraavaksi luotava selkeä ja helposti kommunikoitava kuva tulevaisuudesta eli siitä, mihin organisaatio on menossa. Tämän vision on tarkoitus toimia muutoksen innostuksen ja motivaation lähteenä ja sen tulee vedota muutoksen sidosryhmiin niin työntekijöihin kuin asiakkaisiin. Ilman selkeää visiota muutoshanke voi hajota epämääräisiksi ja pirstaleisiksi osaprojekteiksi, eikä välttämättä johda mihinkään konkreettiseen lopputulokseen. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 98 – 99. & Tuominen, K. 2010 s. 162.)

Vision kommunikointi

Pelkän vision luominen ei riitä. Se on myös kommunikoitava tehokkaasti sidosryhmille. Kotterin mukaan kommunikaatioon käytetään useimmiten aivan liian vähän resursseja, eikä hyödynnetä läheskään kaikkia potentiaalisia kommunikaatiometodeja. Vision kommunikoiminen on äärimmäisen tärkeää sidosryhmien ymmärryksen ja hyväksymisen kartuttamiseksi. Vision kommunikointiin tulisi eritoten käyttää niitä viestintäkeinoja, joita käytetään epäolennaisen tiedon levittämiseen. Kommunikaatiossa tulisi kommunikoida esimerkiksi sitä, kuinka työntekijöiden käytös edesauttaa muutoksen läpiviemistä. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 100.)

Henkilöstön valtuuksien varmistaminen ja esteiden raivaaminen

Kun visio on saatu kommunikoitua ja sidosryhmiä on onnistuttu motivoimaan sekä sitouttamaan muutokseen, on varmistettava, että muutoksen toteuttamiseen osallistuvilla on riittävät valtuudet toimia, eikä vision saavuttamisen tiellä ole merkittäviä esteitä, kattaen niin organisaatorakenteelliset esteet kuin hankalat esimiehet. Avainhenkilöt on saatava ymmärtämään ja toimimaan vision puolesta. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 101-102. & Kotter, John P. 1996 s. 87-92.)

Lyhyen aikavälin saavutusten suunnittelu ja niiden saavuttaminen

Muutoshankkeet vaativat yleensä aikaa valmistuakseen kokonaisuudessaan, ilman näkyviä lyhyemmän aikavälin välitavoitteiden saavutuksia muutoksen liikevoima voi loppua. Nämä välitavoitteet ovat tärkeitä kohtia, joissa voidaan pysähtyä juhlimaan näky-

viä saavutuksia. Ilman näkyviä saavutuksia liian monet ihmiset voivat siirtyä muutosta vastaan. (Harvard Business Review, Leading change, 2007 s. 102.)

Johdon on aktiivisesti tutkittava mahdollisuuksia lyhyen tähtäimen voitoille pyrkimällä selkeään tehokkuuden lisääntymiseen luomalla päämääriä alkuvaiheessa ja saavuttamalla nämä, sekä palkitsemalla henkilöstön, joka on ollut mukana tunnistamassa lyhyen aikavälin voittoja. Vaatimalla lyhyen tähtäimen voittoja voidaan pitää muutokseen kiireellisyytensä yllä. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 102.)

Liian aikaisen voiton julistamisen välttäminen ja uusien muutosten luominen

Pitkien muutoshankkeiden edetessä voi ylempi johto helposti julistaa voittoja liian aikaisin. Voittoja tulee juhlia, mutta liian aikaisen voiton julistaminen voi olla katastrofaalista. Uusien toimintamallien juurruttaminen organisaatioon vie aikaa, voiton julistaminen liian aikaisin voi pysäyttää muutoksen liike-energian ja saavutukset voivat kadota ajan saatossa alku haurautensa vuoksi. On tärkeää ymmärtää suurien muutosten vaatima aika, on yritettävä jatkuvasti tunnistaa uusia muutoksia vision toteuttamiseksi. Yleensä ongelmat alkavat jo aikaisemmissa vaiheissa, kun muutoksen kiireellisyyttä ei ole painotettu tarpeeksi. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 102-103.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Ennen kuin muutospainetta voidaan hellittää, uusien toimintatapojen on uitava syvälle organisaation rakenteisiin ja niistä on tultava se tapa "kuinka me toimimme täällä". Mikäli muutospaine poistetaan liian aikaisin, on suuri riski ajautua takaisin vanhoihin tapoihin ja menettää suurien ponnisteluja tuloksen aikaansaadut muutokset. Ihmiselle on konkreettisesti kommunikoitava ja osoitettava, kuinka uudet toimintamallit ovat tuottaneet tuloksia. Uusille johtajille on myös kyettävä kommunikoimaan muutoksen päämäärät, etteivät yksittäiset epätietoisuudessa tehdyt päätökset pääse pilaamaan vuosien työtä. (Kotter, John P. 1995 & 2007 s. 103.)

4 Aliprojektin perustaminen sekä koulutussuunnittelun prosessi

Koulutussuunnitelma projektoitiin pääprojektin aliprojektiksi, jotta sen etenemistä voitiin seurata hallitusti. Tämän ajatuksen pohjalta luotiin Itellan kevyen projektisuunnitelmamallin pohjalta kevennetty projektisuunnitelma sovellettavin osin. Laajamittaisempaa suunnitelmaa ei hyödynnetty, koska kyseessä on pieni muutaman henkilön aliprojekti. Projektihallintaa käsitellään tässä luvussa sovellettavin osin rajatun projektimallin pohjalta. Projektinhallinta ei muilta osin liity tämän työn skooppiin, mutta on oleellinen osa työn suorittamisen systemaattista hallintaa tiukkojen aikataulujen puitteissa.

Risto Pelin määrittelee projektisuunnitelman teoksessaan "Projektinhallinnan käsikirja, 2009" dokumentiksi, joka kertoo kuinka projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten. (Pelin, R. 2009 s. 89.)

4.1 Projektin taustat, tavoitteet, päätuotokset sekä rajaukset

Projektin taustat, tavoitteet ja rajaukset on esitelty tämän raportin Johdanto-luvussa. Projektin päätuotoksena on koulutettu kohderyhmä, joka hallitsee tarvittavalla tasolla uusien tukiprosessien suorittamisen uudella palveluidenhallintajärjestelmällä. Päätavoitetta tukemaan luodaan opetussuunnitelma analyysien pohjalta sekä tuotetaan koulutuksen materiaalit sekä toteutetaan koulutukset

4.2 Projektiaikataulu sekä projektivaiheet

Projektiosituksella tarkoitetaan projektin jakamista selkeisiin itsenäisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Osituksesta käytetään yleisesti lyhennettä WBS (Work Breakdown Structure) (Pelin, R. 2009 s. 97.)

4.2.1 Koulutussuunnittelun prosessi projektivaiheineen

Aliprojektia perustettaessa tunnistettiin koulutussuunnittelun prosessi, jolla suunnitelmaa tullaan viemään eteenpäin. Teorian pohjalta luotiin runko koulutussuunnittelun prosessille sisältäen kartoituksen siitä, kuinka muutosjohtamista voidaan edesauttaa koulutuksilla, sillä tämä oli yksi projektin tavoitteista.

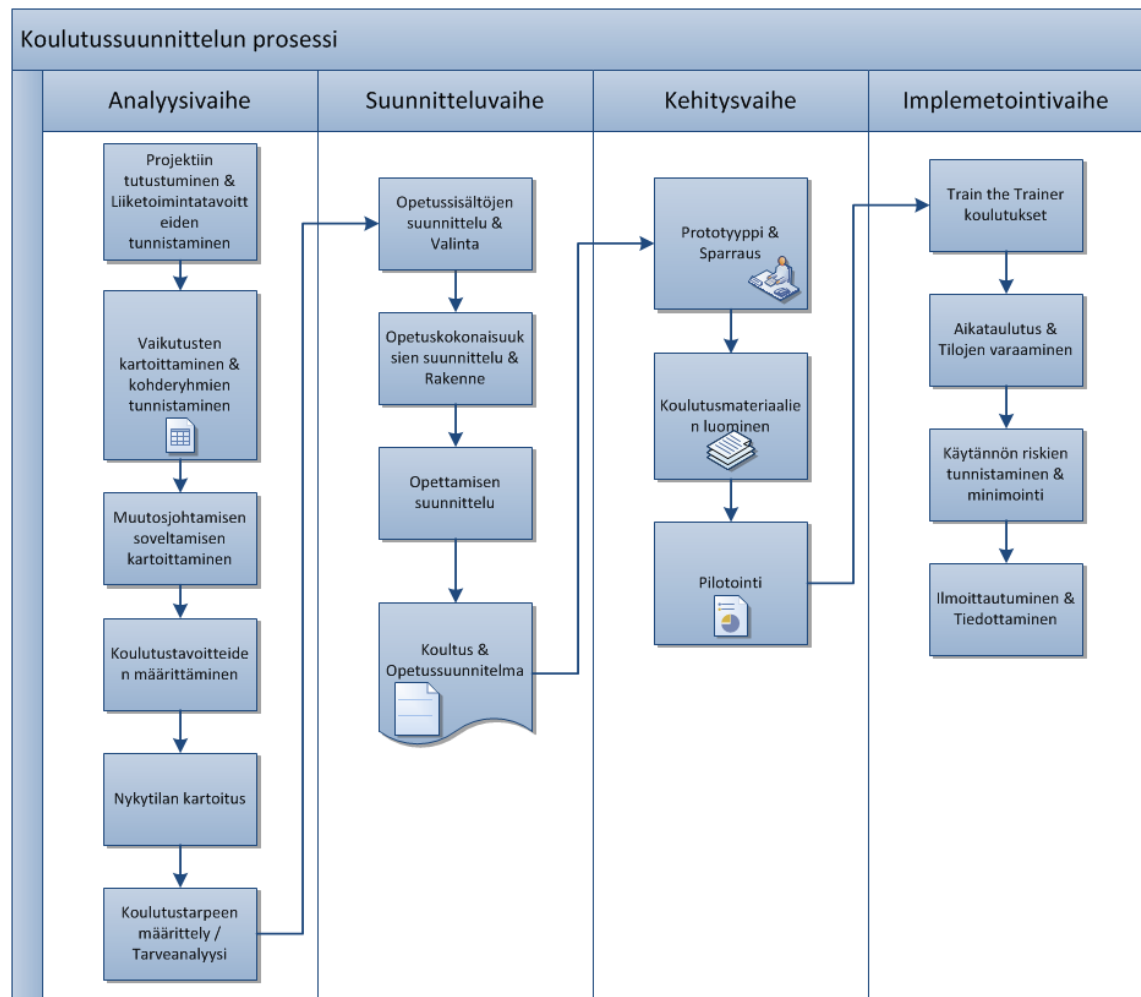
Runko käytiin lävitse projektiryhmän kanssa teorian tiivistelmän pohjalta hyväksymis-palaverissa. Palaverissa päädyttiin ADDIE-mallin mukaiseen 4-vaiheiseen prosessiin sisältäen analyysivaiheen, suunnitteluvaiheen, kehitysvaiheen sekä toteutusvaiheen.

Analyysivaiheessa selvitetään, kuinka muutosjohtamista kyetään edistämään koulutuksilla, tutustutaan liiketoimintatavoitteisiin ja projektiin, kartoitetaan kohderyhmät ja vaikutusalueet, määritetään koulutustavoitteet, kartoitetaan kohderyhmien jo osaamia tietoja ja taitoja sekä suoritetaan tarveanalyysi.

Kehitysvaiheessa hyödynnetään analyysivaiheen tietoja koulutussuunnitteludokumentin luomisessa. Koulutussuunnitteludokumentissa koulutustarpeen mukaiset aihealueet rajataan tarvittaessa järkevien opetuskokonaisuuksien muodostamiseksi. Lopuksi määritellään sovellettavat opetusmetodit.

Kehitysvaihe aloitetaan sparraamalla ensimmäistä versiota suunnitelmasta esimerkkimateriaalien kera. Sparrauksen jälkeen tehdään mahdollisia muutoksia suunnitelmaan, jonka jälkeen aloitetaan materiaalien työstäminen sessioita varten. Materiaalien luomisen jälkeen sessioita pyritään pilotoimaan mahdollisuuksien mukaan.

Toteutusvaiheen tarkoituksena on tehdä käytännön järjestelyt. Nämä sisältävät käytännössä koulutussessioiden aikatauluttamisen sekä koulutuksiin soveltuvien tilojen varaamisen aikataulun mukaisina aikoina, käytännön järjestelyihin liittyvien riskien kartoittamisen, sekä tiedotusten ja ilmoittautumisien järjestämisen. Mahdolliselle muille kouluttajille suoritetaan "train the trainer" -koulutukset tarvittaessa tämän vaiheen aikana. Kuvio 10 kuvaa koulutussuunnittelussa sovellettavaa prosessia.



Kuvio 10. Projektissa sovellettava koulutussuunnittelun prosessi.

Projekti aikataulu ositettiin näin ollen neljään päävaiheeseen suunnitteluprosessin mukaan, joita ovat analyysivaihe, suunnitteluvaihe, kehitysvaihe sekä toteutusvaihe. Jokainen päävaihe jaettiin pienempiin osakokonaisuuksiin sovitun prosessin mukaisesti, joka on esitetty kuviossa 10: Projektissa sovellettava koulutussuunnittelun prosessi.

Suunnitteluprosessin vaiheet jaettiin tarpeen tullen yksiselitteisiin tehtäviin, jotta tarvittavat tehtävät eivät pääsisi unohtumaan ja aikataulutusta kyettäisiin hallitsemaan tehokkaammin, kun yksittäisille tehtäville arvioidaan työmäärää sekä aikataulua.

4.3 Projektioorganisaatio

Projektiorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu ryhmä. Projektioorganisaation jäsenet ovat osa projektiorganisaatiota määrääjän, jonka jälkeen organisaation jäsenet siirtyvät takaisin linjaorganisaatioon tai toiseen projektiin. Projektioorga-

nisaatio koostuu pääsääntöisesti projektin johtoryhmästä sekä projektiryhmän jäsenistä. (Pelin, R. 2009 s. 67. & s. 70-72.)

Johtoryhmä edustaa projektin asettajaa, joka hyväksyy projektisuunnitelman sekä tekee projektin kannalta keskeisiä päätöksiä. Projektiryhmän jäsen on oman vastuualueensa ammattilainen, sekä osallistuu oman osa-alueensa aikataulun luomiseen. (Pelin, R. 2009 s. 70-72.)

Koulutuksen aliprojektille ei luotu erillistä johtoryhmää, vaan projektin johtoryhmää edustivat pääprojektin johtoryhmän jäsenet. Aliprojektin kannalta keskeiset päätökset tehtiin pääprojektin johtoryhmän kokouksissa, eikä erillisiä kokouksia järjestetty. Projektiryhmää edustivat aliprojektin päällikkö, sekä lisäkouluttajina ja materiaalien luojina toimivat asiantuntijat.

4.4 Projektiviestintä sekä kohderyhmät

Projektipäällikön on panostettava projektin viestintään. Projektissa viestintää voidaan suorittaa projektiryhmän sisäisesti, projektin johtoryhmälle, projektin asiakkaille sekä osaprojektien välillä. Viestinnällä tarkoitetaan tiedon välittämistä ihmisten ja ryhmien kesken. Viestintää suunniteltaessa on viestittävä oikeaa viestintätapaa soveltaen sekä harkittava viestin tavoite ja sisältö. (Pelin, R. 2009 s. 293. & s. 296.)

Projektin sisäisessä viestinnässä aliprojektin päällikkö toimii projektiryhmän ja pääprojektin välisenä tiedottajana. Aliprojektipäällikön tehtävänä oli hoitaa viestintä pääprojektin päällikölle tarvittaessa tapauksissa, joissa viestintää tulisi kohdistaa projektin johtoryhmälle ja suuremmalle yleisölle. Aliprojektia varten hyödynnettiin pääprojektin kommunikaatiosuunnitelmaa tarvittaessa. Pääprojektin kommunikaatiosuunnitelmaa hyödynnettiin kohderyhmien tunnistamiseen.

4.5 Riskienhallinta

Riski voidaan määritellä ”mahdolliseksi negatiiviseksi poikkeamaksi projektin tavoitteista”. Projekteissa aika on aina rajallista, täten riskien arviointi tulisi kohdistaa oikeisiin alueisiin tunnistamalla projektin kriittiset alueet. Riskit tulisi ensimmäisen tunnistaa ja luetteloida, jonka jälkeen riskit tulisi luokitella. Riskien luokittelussa riskit tulisi arvioida

niiden todennäköisyyden ja merkityksen matriisina. Mitä todennäköisempi ja vaikutukseltaan suurempi riski on, sitä merkittävämpi se on projektin toteutumiselle. (Pelin, R. 2009 s. 225-230.)

Riskejä pyrittiin täten kartoittamaan lähdemateriaaleista esille tulleiden tärkeiden koulutussuunnittelun sekä muutosjohtamisen elementtien pohjalta, jotta kriittisten elementtien kohdalla epäonnistumisia voitaisiin välttää sekä varmistaa näiden elementtien mukana oleminen.

4.6 Laadunvarmistus

Aliprojektin laadunvarmistuksella pyrittiin varmistamaan projektin tuotosten, eli opetus-suunnitelman pohjalta luotujen päätösten pohjalta luotujen koulutussessioiden sekä materiaalien toimivuus. Laadunvarmistukseen voitiin hyödyntää koulutussuunnittelun prosessissa tunnistettuja laadunvarmistustekniikoita, eli prototyyppiä sekä pilottisessiota ennen varsinaisia toteutuksia.

5 Suunnitelman luominen

5.1 Analyysivaihe

5.1.1 Projektiin tutustuminen sekä liiketoimintatavoitteet

Projektiin tutustuminen aloitettiin projektin isännän pitämällä esitelmällä hyödyntäen projektin kommunikaatiomateriaalia, joka antoi hyvän yleiskuvan projektista lopputuotoksineen. Esitelmän aikana käytiin läpi projekti lopputuotokset sekä tavoitteet. Minulla oli jo käytännön kokemusta Itella Informaation toiminnasta, sen hetkisistä prosesseista sekä sen hetkisestä palveluidenhallinta järjestelmästä aiemman työkokemuksen johdosta. Perusasiat, kuten nykyinen tukiorganisaatio sekä asiakastuen prosesseja ei tarvinnut käydä läpi.

Tarkempi tutustuminen projektiin suoritettiin esitelmän jälkeen omatoimisena projektimateriaaleihin tutustumisena, nämä materiaalit sisälsivät projektisuunnitelman, kommunikaatiosuunnitelman sekä projektin sen hetkisiä tuotoksia. Epäselvistä asioista esi-

tettiin projektiryhmälle avoimia täsmentäviä kysymyksiä tarpeen tullen mm. projektin sen hetkisestä tilasta sekä muutosten laajuuden näkemyksistä ja vaikutuksista.

Projektin tavoitteena oli ottaa käyttöön parannetut ITIL-prosessit uusine mittareineen sekä implementoida uusi näitä varten määritelty palveluidenhallintajärjestelmä. Tärkeimmät prosessit sisälsivät ITIL:n mukaiset Incident management-, Problem Management- sekä Change Management -prosessit. Varsinaisia taloudellisia tai tarkkoja suorituskky tavoitteita ei tässä tapauksessa sovellettu järin tarkasti. Tavoitteina oli, ettei asiakastuen sujuvuus kärsisi käsiteltävien tapausten määrissä käyttöönoton jälkeen esimerkiksi yli kymmentä prosenttia maksimissaan pariviikkoisen vakautusvaiheen aikana. Näin voitaisiin välttää liiallisilta negatiivisia vaikutuksilta asiakaspalveluun. Lisäksi oli huomioitava muutosjohtamisen elementit mahdollisen vastarinnan ennaltaehkäisemiseksi.

Projektiin tutustumisen jälkeen implementoitavia prosesseja ja niiden mittareita käytiin läpi prosessiomistajien kanssa, jotta voitiin varmistua prosesseiden kannalta olennaisista seikoista vaiheittain sekä kriittisistä asioista, jotka on syytä huomioida prosessia suoritettaessa. Prosessien jälkeen järjestelmävastaava suoritti järjestelmäkoulutuksen prosessien näkökulmista peruseriaatteineen, kuinka eri prosessivaiheita voitaisiin suorittaa uudella palveluidenhallintajärjestelmällä.

5.1.2 Vaikutusten kartoittaminen

Vaikutusten kartoituksen tarkoituksena ole tunnistaa koulutuksen sidosryhmät ja ylätasoon vaikutukset eri ryhmiin. Vaikutusten kartoitukseen saatiin lähes valmis pohja pääprojektin kommunikaatiosuunnitelmasta, jossa erinäiset projektin sidosryhmät oli lueteltu, sekä ryhmittäin kommunikoitavat asiat ylätasolla Excelissä taulukkona niin, että näistä pystyi suoraan kertomaan, mitkä sidosryhmät joutuvat käyttämään uusia prosesseja sekä palvelunhallintajärjestelmää.

Tässä kartoitusvaiheessa saatuja sidosryhmätietoja voidaan hyödyntää myöhemmässä vaiheessa analyysivaiheen aikana. Muun muassa nykytilan kartoituksessa sekä koulutustarpeen määrittelyssä kuin myös siinä, kuinka muutosjohtamisen elementtejä pystytään hyödyntämään koulutussuunnittelussa, tarvitaan tietoa sidosryhmistä ja avainkontakteista sidosryhmän sisällä.

5.1.3 Muutosjohtamisen soveltaminen koulutussuunnittelussa

Koulutussuunnittelun ja muutosjohtamisen välinen yhteys

Jotta muutosjohtamista voidaan soveltaa koulutussuunnittelussa, on ensin kartoitettava, millaisia keskeisiä asioita muutosjohtamisesta löytyy. Teorian pohjalta löytyy kolme keskeistä asiaa, jotka toistuvat lähdeteoksittain. Näitä ovat visio, tehokas kommunikaatio niin vision kuin muidenkin seikkojen osalta sekä muutoshankkeen ylläpitävä ”liikevoima”. Ajateltaessa koulutusta voidaan sen todeta olevan vahvasti kommunikaatiokeskeinen tapahtuma ja näin ollen kommunikaation väline.

Koulutuksessa koulutettaville jaetaan haluttua tietoa koulutukseen sisällytettävistä aihealueista tietynlaisin metodein. Muutosjohtamisessa korostetaan tehokkaan kommunikaation vaikutusta, ja eritoten kaikkien mahdollisten kommunikaatiokanavien käyttöä, jotta sidosryhmät saadaan ymmärtämään muutoshankkeen idea sekä visio. Tehokkaalla kommunikaatiolla eritoten vastarintavaiheen aikana voidaan edistää vastustajien suhtautumista uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin.

Koulutussuunnitelman hyödyntäminen muutosjohtamisessa

Tämän yhtenevän seikan pohjalta koulutussuunnittelu prosessia pyrittiin hyödyntämään kommunikaation välineenä projektin alkuvaiheissa, kun tarkemman tietämyksen sidosryhmien keskuudessa uskottiin olevan varsinaisen alhainen. Jotta muutosjohtamisen kannalta olennaisia asioita saadaan mukaan koulutustarpeen määrittelyyn, on ensin kartoitettava, mitä asioita kohderyhmän edustajat tietävät ja eivät tiedä sekä kuinka muutoksiin suhtaudutaan. Eritoten olisi siis painotettava tietoja ja asenteita. Näitä seikkoja selvittämällä voidaan tunnistaa karkeasti, missä vaiheessa muutosaaltoa sidosryhmät ovat ja millaista kommunikaatiota tulisi soveltaa.

Näitä seikkoja kartoitettiin yksinkertaisella kyselylomakkeella. Lomakkeessa painotettiin valitun muutaman sidosryhmän, joihin muutokset tulevat varmasti näkymään, perustietoja projektista, projektin tuotosten uskottuja vaikutuksia kohdejoukon työhön, sekä heidän asenteita projektia ja sen tuotoksia kohtaan. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin vain muutamia väittämiä aihealueittain, jotta saadaan kartoitettua tehokkaasti ylätasolla asioita, joita olisi hyvä kommunikoida kohdejoukolle tehokkaammin. Laajamittaiseen

kyselyyn ei ollut syytä ryhtyä aikataulupaineiden ja kyselyn tarkoituksenmukaisuuden nimissä.

Kyselyn tulokset ja johtopäätökset

Kyselyyn vastasi hieman yli puolet kohdejoukosta, joille kysely lähetettiin. Tuloksista selvisi perustietojen osalta, että lähes kaikki ovat tietoisia meneillään olevasta projektista, mutta sen tarkemmat päämäärät ja tuotokset ovat huomattavalle joukolle enemmän tai vähemmän hämärän peitossa. Asenteiden osalta kohderyhmällä oli aukkoja, huomattava osa ei osannut sanoa selviä mielipiteitä projektin hyödyistä, mutta harva oli suoranaisesti projektia vastaan. Vaikutuksia arvioitaessa harva odotti projektin vaikuttavan merkittävästi työnkuvaansa, mutta odotti nopeasti havaittavaa kehitystä nykyiseen tilanteeseen projektin tuotoksien implementaation jälkeen.

Tuloksista voitiin tehdä selviä ylätasen johtopäätöksiä siitä, millaisia asioita kohdejoukoille olisi kommunikoitava. Oli selkeästi panostettava projektin perusasioiden kommunikointiin, eli visioon ja päämääriin, mitkä asiat muuttuvat projektin toimesta ja kyettävä tuomaan ihmiset näiden asioiden kanssa kosketuksiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Sidosryhmät olivat tietämyksen tasoltaan suru sekä vihavaiheen välimaastossa, siitä huolimatta, ettei varsinaista vastustamista merkittävässä määrin esiintynyt. Suoranaista ymmärrystä käyttöönottojen hyödyistä ei ollut, joten näkymätöntä surua ja sen muuttamista vihaksi tulisi välttää. Tämä saattoi hyvinkin johtua sidosryhmien projekti odotusten positiivisista vaikutuksista. Jotta negatiivisia vaikutteita ei pääsisi syntymään enempää, eikä vahvempaa vastarintaa pääsisi syntymään, tulisi selkeästi korostaa projektin ja sen tuotosten hyötyjä työntekijöiden näkökulmasta sekä luotava selkeämpää kuvaa isommalla mittakaavalla projektia eteenpäin ajavista syistä.

Analysoitaessa kohdejoukon mielikuvia projektin vaikutuksista voitiin todeta, että mielikuva suurista muutoksista työnkuvaan voitiin pitää oikeana, sillä muutokset Suomessa eivät tule olemaan järin merkittäviä Käyttöönottovaiheessa. Kohdejoukolle oli kuitenkin tehtävä selväksi odotushallinnan näkökulmasta, että suurimmat hyödyt uusista asioista eivät välttämättä realisoidu ensimmäisenä käyttöönotettaville kohderyhmille välit-

tömästi, sillä käyttöönottojen on määrä olla vaiheistettuja. Tämä tarkoittaa merkittävi- en, lisäarvoa tuovien ominaisuuksien myöhempää käyttöönottoa projektin skoopin ul- kopuolella, kun suurempi kuva sekä edellytykset näille on saatu kuntoon. Tarkoitukse- na on tuoda alkuun vähintään edellistä järjestelmää ja prosesseja vastaavat ominai- suudet.

Tämän kartoituksen lopuksi suoritettiin vielä avointa kyselyä käyttäjäryhmissä vallitse- vista suurimmista vanhan järjestelmän haittapuolista ja ongelmakohdista. Mikäli näitä ongelmia kyetään edes jossain vaiheessa tulevaisuudessa ratkaisemaan uudella järjes- telmällä, voisi näiden seikkojen painottamisesta olla hyötyä koulutuksissa.

5.1.4 Koulutustavoitteiden määrittely

Koulutustavoitteiden määrittelyssä lähdettiin liikkeelle liiketoiminnan tavoitteesta sisäl- täen tarpeen muutosjohtamisen elementtien sisällyttämiselle. Metodina käytettiin tavoite- hierarkia kaaviota, jossa ylimmän tason objektiksi asetettiin liiketoiminnan tavoite. Tavoitetta pilkottiin pienempiin osakokonaisuuksiin, kunnes päädyttiin prosesseissa olevien yksittäisten toimintojen tasolle. Näiden yksittäisten toimintojen alle kuvattiin varsinaiset aktiviteetit, jotka koulutettavien tulisi hallita. Tällaisen mallin saavuttaminen edellytti 4- tasoisen tavoitehierarkian rakentamista tarpeeksi tarkalle tasolle pääsemi- seksi, joka tässä tapauksessa tarkoittaa varsinaisia suoritteita. Kartoitus antaa hyvän pohjan nykytilan kartoitusta sekä osioiden jäsentelyä varten myöhemmissä vaiheissa. Kuvio 11 esittää rajattua näkymää tavoitehierarkian määrittelymalliin. Hierarkiaa spar- rattiin yhdessä projektiryhmän kanssa.

Liiketoimintatavoite asetettiin ylimmäiseksi 1. tason tavoitteeksi. Se kertoo, mitä tulisi osata millaisin mitattavin ehdoin. Tässä tapauksessa käyttäjien tulisi hallita prosessien suorittaminen uudella järjestelmällä niin, etteivät tikettien käsittelyvolyymit laskisi esi- merkiksi yli kymmentä prosenttia maksimissaan kaksiviikkoisen vakautus vaiheen aika- na käyttöönoton jälkeen. Toisena tavoitteena oli edesauttaa muutosjohtamista viestintä- kanavana mahdollisen vastarinnan minimoimiseksi.

Liiketoimintatavoitetta pilkottiin tämän jälkeen pienemmiksi 2. tason osakokonaisuu- siksi. Tälle tasolle pyrittiin tunnistamaan ne komponentit, josta liiketoimintatavoite koostuu, eli ylätasoon asiat, jotka koulutettavien olisi hallittava. Tässä tapauksessa seu-

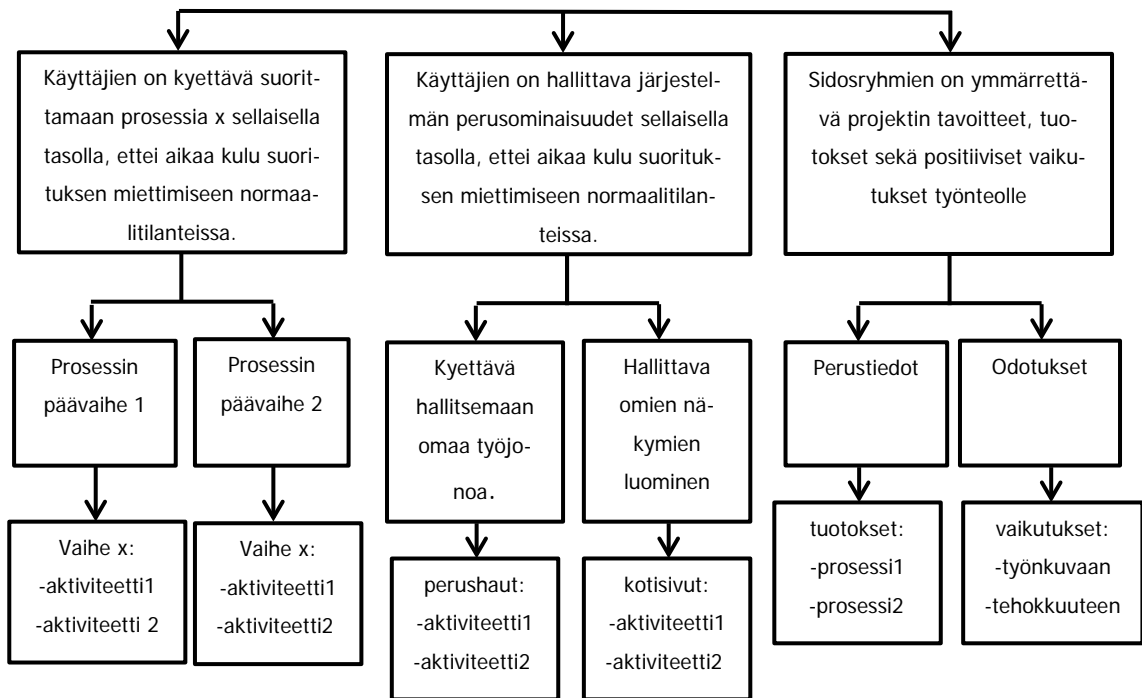
raavan tason komponentit koostuvat suoritettavista prosesseista, uuden järjestelmän perusominaisuuksien sekä prosessien hallitsemisesta järjestelmällä, ITIL-teoriasta yhteisen prosessikielen saavuttamiseksi, asiakaspalvelutapausten perushallinnasta sekä muutosjohtamisen elementeistä. Muuttuvien asioiden hallitseminen normaalitilanteissa sekä positiivisten puolien ymmärtäminen on edellytys toiminnan tehokkaalle jatkumiselle.

Hallitsemalla prosessit ja järjestelmän käyttö sellaisella tasolla, ettei itse järjestelmän käyttöön ja prosessien suorittamiseen tarvitse **normaalitilanteissa** käyttää erillistä aikaa toiminnallisuuden selvittelyyn voitiin katsoa riittäväksi tavoitteeksi tällä tasolla. Suurin osa tapauksista on rutiininomaista työtä. Harvoissa ongelmatapauksissa tukea kyetään järjestämään käyttäjille tarpeen tullen. Mahdolliset ongelmatilanteet voidaan ratkaista tehostetulla järjestelmätuella käyttöönoton jälkeen.

Kolmannella tasolla Komponentit jaettiin niiden pääaihealueisiin pitämällä saman tavoitteen, kuin ylätasolla, eli ajan käytön kohdistamista varsinaiseen suoritukseen perussuorituksissa järjestelmän käytön ongelmien ratkaisemisen sijaan. Prosessien kohdalla tämä tarkoitti prosessin päävaiheita, kuten esimerkiksi tapauksen rekisteröintiä ja ratkaisemista. Järjestelmän hallinta jakautuu esimerkiksi oman työjonon hallintaan ja omien näkymien muokkaamiseen ja muutosjohtaminen voidaan jakaa asenteisiin, perustietoihin ja odotuksiin, joilla mahdollista vastarintaa voidaan pyrkiä hallitsemaan.

Neljännellä tasolla prosessien osalta kuvattiin prosessivaiheet, järjestelmän osalta osakokonaisuuksien yksittäiset komponentit sekä asenteiden, perustietojen ja odotusten pääaihealueet. Neljännen tasonkomponenttien alle luetteloihin prosessivaiheen suorittamiseen vaadittavat konkreettiset toimenpiteet, järjestelmän peruskomponenttien hallinnoimiseen tarvittavat toimenpiteet sekä muutosjohtamisen osalta oleelliset kommunikoitavat asiat.

Hallittava ITIL-prosessit sekä niiden suorittaminen järjestelmällä sellaisella tasolla, että maksimissaan kaksiviikkoisen vakautusvaiheen aikana käsitellyt tikettivolyymit eivät laske yli x % prosenttia ja ymmärtävät projektin tuotosten positiiviset vaikutukset työhön.



Kuvio 11. Rajattu esimerkki käytännön tavoitehierarkiasta.

Koulutustavoitteiden ja aktiviteettien kartoituksen jälkeen koulutettavaksi kokonaisuudeksi jäivät

- tarpeelliset prosessit
- järjestelmän perusominaisuudet
- prosessien suorittaminen järjestelmällä
- yhteinen ITIL-kieli teorian merkeissä
- perus ongelmatilanteiden ratkaisu
- muutosjohtamisen elementit.

5.1.5 Nykytilan kartoitus

Huomioitaessa projektin tuotoksia voidaan vetää suoraan ylätason johtopäätöksiä siitä, mitä koulutettavat jo osaavat ja mitä eivät. Asianomaisella sekä muulla projektiorganisaatiolla on kaikilla vähintäänkin perustason ymmärrys käytännön asiakastukityöstä ja käytettävistä prosesseista aiemman työkokemuksen johdosta. Kun huomioidaan projektin tuotokset, eli uudet prosessit sekä järjestelmä, on selvää, että näihin suoraan liittyviä tietoja ja taitoja ei valtaosalla nykyisessä organisaatiossa ole. Näin suoraviivaisella lähestymisellä ei kuitenkaan voida lähteä liikkeelle, sillä poikkeuksiakin löytyy.

Jotta koulutustavoitteet voidaan saavuttaa, on koulutettavien hallittava edellisessä luvussa esille tulleet seikat, eli heille oleelliset prosessit, järjestelmän peruskäyttö, prosessien suorittaminen järjestelmällä, yhteinen ITIL-kieli, erilaiset ongelmatilanteet sekä muutosjohtamisen elementtien kannalta ovat tärkeitä tietoja. Nykytilan kartoitus suoritettiin projektin kommunikaatiosuunnitelman pohjalta. Sidosryhmien kanssa järjestettiin formaaliset haastattelupalaverit, joissa olivat mukana sidosryhmän vetäjä sekä yhdestä kahteen asiantuntijaa sidosryhmästä. Palaverissa käytiin lävitse koulutustavoitehierarkiaa vaihe vaiheelta kuvailemalla eri koulutustavoitteiden sisältöä ja tunnistamalla sidosryhmittäin tärkeitä kokonaisuuksia myöhempiä vaiheita silmälläpitäen.

Tuloksina nykytilan kartoituksesta selvisi, että Suomen organisaation laajuisesti oli suoritettu ITIL-peruskoulutuksia. Tämän tiedon pohjalta voitiin sulkea pois ITIL-teoriaan ja termistöön liittyvät seikat. Prosessivaiheisiin liittyvät termistöt, kuten priorisoiminen tai eskalaatio voitiin sulkea myös pois, koska jo olevissa prosesseissa oli käytetty vastaavaa termistöä. Lisäksi todettiin henkilöstön vaihtuvuuden olleen niin pientä, että varsinaisten tyypillisten ongelmatilanteiden koulutus oli myös poissuljettavissa, eikä tällainen olisi ollut edes projektin skoopin mukaista. Ryhmien välillä huomattiin myös pientä hajontaa oleellisten prosessien suhteen tiimeittäin varsinaisia teknisiä ongelmia ratkaisevien asiantuntijaryhmien ja enemmän palvelupyyntöjä käsittelevien asiakaspalveluryhmien kesken.

5.1.6 Koulutustarpeen määrittely

Koulutustarvetta määriteltäessä käytettiin pohjalla nykytilan kartoituksessa luotuja materiaaleja. Työ- ja tehtäväanalyysijä ei tässä tapauksessa tarvinnut hyödyntää, sillä käyttöönotettavien prosessien suorittaminen on käytännössä asiakastukiorganisaation työnkuva tai ainakin hyvin suuri osa työnkuva.

Koulutuspäämäärät ja koulutettavat asiakokonaisuudet sisälsivät koulutettavalle ryhmälle olennaiset prosessit, järjestelmän perusominaisuudet sekä hallinnan, prosessien suorittamisen järjestelmällä, yhteisen ITIL-kielen, erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisun sekä muutosjohtamisen elementtien kannalta sovellettavat tärkeät tiedot. Näin

voitiin koulutettavien ryhmien nykytilakartoituksen pohjalta rajata opetettavien asioiden ulkopuolelle koulutustarpeen periaatteella kuvion 12 mukaisesti.



Kuvio 12. Koulutustarpeen periaate. (Lehtinen, J. 1996, s. 41.)

Tämän periaatteen pohjalta koulutettaviksi kokonaisuuksiksi alitavoitteineen sekä koulutus aktiviteetteineen jo osattavien asioiden, kuten ITIL – perusteiden, perusongelmatilanteiden sekä perusprosessikielen poisrajaamisen jälkeen jäivät

- tarpeelliset prosessit
- järjestelmän perusominaisuudet
- prosessien suorittaminen järjestelmällä
- muutosjohtamisen elementit.

Peruspalvelupyyntöjä käsitteleviltä ryhmiltä olisi rajattava pois epätarpeelliset ongelmien sekä muutoshallinnan prosessit vähintäänkin niiden suorittamisen näkökulmasta.

5.2 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa alettiin työstää varsinaista opetussuunnitelmadokumenttia. Dokumenttiin sisällytettiin perustietoja koulutuksen sidosryhmistä analyysivaiheen pohjalta sekä kuvattiin koulutettavat opetussisällöt, opetussisältöjen jaon opetuskokonaisuuksiksi jäsentelyineen sekä opettamisen metodit, joita sessioiden tulisi sisältää.

5.2.1 Opetussisällöt sekä opetuskokonaisuudet

Opetussisällöt

Koulutustavoitekartoituksen kattaessa konkreettiset koulutusaktiviteetit, sisältöjen karisimista ei varsinaisesti suoritettu kokonaisuuden näkökulmasta, vaan tavoitteissa mää-

ritetyt asiat tulisi kouluttaa kohderyhmille. Koulutustarvetta määriteltäessä huomattiin kuitenkin selkeää kahtiajakoa varsinaisten teknisiä ongelmia ratkaisevien asiantuntijaryhmien ja yksinkertaisempia palvelupyyntöjä käsittelevien asiakaspalvelu sekä assistenttiryhmien välillä hallittavien prosessien tarpeissa ja täten opetussisällöissä.

Opetuskokonaisuudet

Edellisessä luvussa esitellyn tarpeen pohjalta prosesseihin ja järjestelmään liittyvät opetussisällöt jaettiin kahdeksi erilaiseksi jäsennellyksi kokonaisuudeksi. Huomioon ottaen teknisen asiantuntijaorganisaation tarpeen koulutustarve kattaa järjestelmän perusteet Incident-, problem- ja change-prosessit sekä niiden suorittamisen järjestelmällä. Asiakaspalveluorganisaatio tarvitsee lähinnä perus incident managementin hallintaa sekä järjestelmän perusteita.

Näin ollen prosessi- ja järjestelmäkoulutukset jaettiin kahteen kokonaisuuteen, eli peruskokonaisuuteen sisältäen Järjestelmän perusteet sekä Incident Management-prosessin ja sen suorittamisen järjestelmällä, sekä syventävään kokonaisuuteen sisältäen problem ja change management-prosessit ja näiden suorittamisen järjestelmällä. Jotta joustavuuden periaatteita voidaan soveltaa, tullaan kokonaisuudet kouluttamaan kokonaisuudessaan kohderyhmille. Eritoten asiantuntijaorganisaatiossa voi olla pieniä eroavaisuuksia oikeasti tarvittavien koulutussisältöjen suhteen, mutta koulutuksissa huomioidaan mahdolliset sisäiset tehtävien vaihdokset sekä sijaisuudet.

Muutosjohtamisen elementit rajattiin omaksi kokonaisuudekseen, koska näitä asioita tulisi painottaa ennen varsinaisia koulutuksia sidosryhmien motivoimiseksi edesautta-
maan muutosjohtamista ja mahdollisen muutosvastarinnan vaikutuksia.

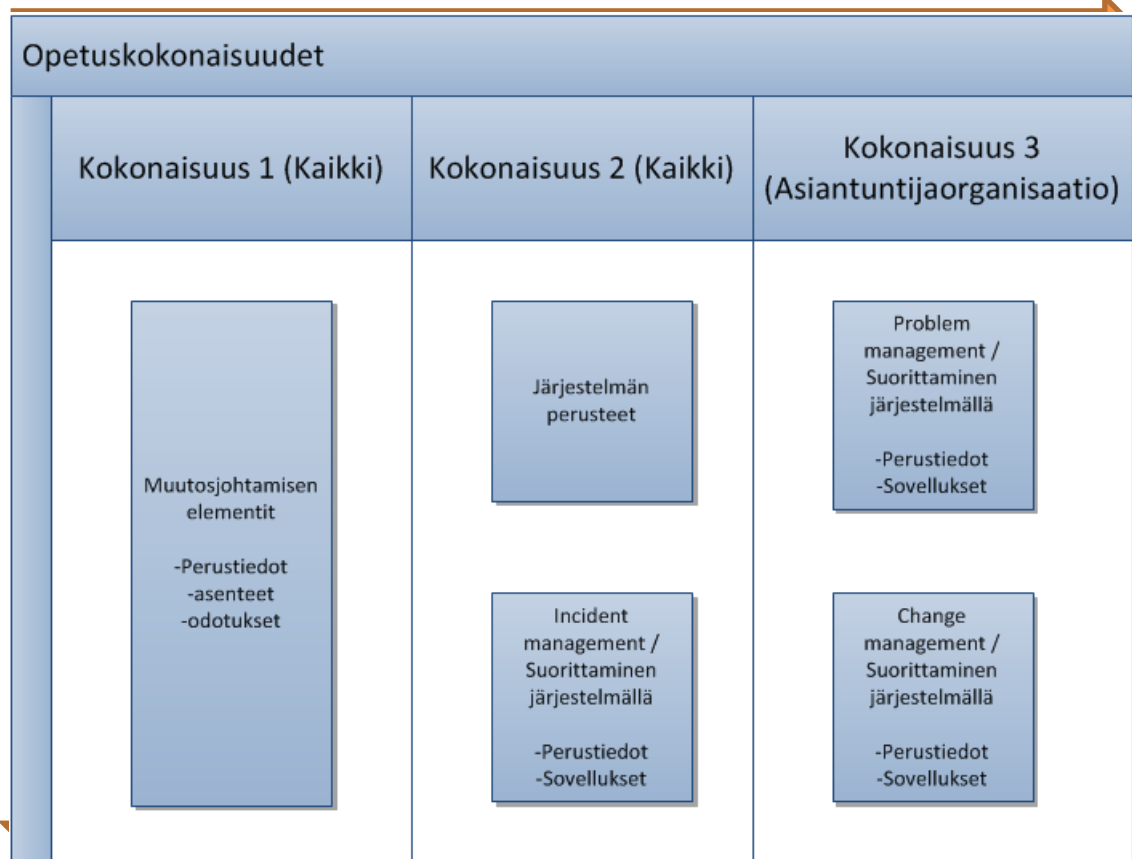
Opetussisältöjen – ja kokonaisuuksien jäsentely

Opetuskokonaisuudet sekä opetussisällöt järjesteltiin loogisiksi kokonaisuuksiksi perusasioista sovelluksiin ajatuksen pohjalta. Tätä ajattelutapaa sovellettiin deduktiivisen koulutustavan vuoksi, jossa edetään teoriasta käytäntöön, eli perusasioista sovelluksiin. Kaikkien muuttuvien asioiden sisällyttäminen koulutuksiin nähtiin tärkeäksi, joten koulutus tulisi suorittaa pääpiirteittäin deduktiivisesti ajan säättämiseksi, ongelman ratkai-

suille ei tässä tapauksessa jäisi paljoa aikaa. Käytännössä tämä tarkoitti koulutuskokonaisuuksien suorittamisjärjestystä sekä koulutustavoitteiden mukaisen rakenteen jäsentelyä koulutuskokonaisuuden sisällä sekä yksityiskohtaisempien aktiviteettien vastaavaa jäsentelyä.

Kokonaisuudet jaettiin opetuskokonaisuuksittain vaadittavaan suoritusjärjestykseen. Käytännössä tämä tarkoittaa muutosjohtamisen elementtien kommunikoimista ensimmäiseksi kaikille kohderyhmille, sen jälkeen perussessio sisältäen järjestelmän perusteet sekä perustikettien incident management-käsittelyprosessin kaikille kohderyhmille ja lopuksi syventävän kokonaisuuden sitä tarvitsevalle asiantuntijaorganisaatiolle. Incident management -prosessin ollessa perusprosessi, josta voi syntyä problem tai change-tikettejä jätettiin luonnollisesti viimeiseksi syventävään kokonaisuuteen.

Opetuskokonaisuuksien komponenttien sekä koulutusaktiviteettien koulutusjärjestys jäsenneltiin samaa periaatetta käyttäen. Muutosjohtamisessa esimerkiksi edettiin projektin perustiedoista odotuksiin. Peruskokonaisuudessa lähdettiin järjestelmän perusteista omien näkymien muokkaamiseen, jonka jälkeen voitiin edetä varsinaiseen työtehtävien suorittamiseen prosessimaisesti incident management-perusprosessissa, jota katselmoitiin perustietojen ja sen jälkeen sovellusten näkökulmasta. Kolmas kokonaisuus jäsenneltiin luonnollisen järjestyksen mukaan. Incident management yleisimmin tuottaa problem management-prosessiin sisältöä ja problem management taasen change management-prosessiin. Molempien prosessien sisällä sovellettiin samaa rakennetta perustiedoista sovelluksiin kuvion 13 mukaisesti.



Kuvio 13. Koulutuskokonaisuuksien ja opettamisen jäsentely

5.2.2 Opetusmenetelmät

Opetusmenetelmiä kartoitettaessa päädyttiin luentomaiseen perustietojen esittämiseen, demonstraatioon sekä yleisimpien asioiden ja suoritteiden harjoitteluun. Huomioiden koulutettavien melkoisen suuren lukumäärän, oli järkevintä soveltaa luentomaista koulutusta perusteorioiden sekä perustietojen esittämiseen. Luentomainen kouluttaminen ei kuitenkaan yksin riitä koulutustavoitteiden saavuttamiseen, sillä asioiden tulisi olla suhteellisen tuttuja ja perussuoritteiden tulisi olla melko hyvin muistissa, jotta kaikkea aikaa ei tarvitsisi käyttää suoritteiden miettimiseen koulutustavoitteen mukaisesti.

Demonstraatiota voitiin soveltaa teorian kanssa antamaan hyvä yleiskuva teorian ja käytännön välisistä yhteyksistä näyttämällä kokonaisvaltaisia esimerkkisuorituksia, mutta prosesseissa yleisimpiä toimintoja tulisi päästä harjoittelemaan ja toistamaan koulu-

tettävien toimesta. Tällä pyritään välttämään liiallisen ajan käyttäminen perusasioiden miettimiseen. Vain harjoittelemalla kyetään saamaan automaatiota suorituksiin.

5.2.3 Yhteenvedo opetussuunnitelmasta analyysi- ja suunnitteluvaiheen pohjalta

Analyysivaiheen ja suunnitteluvaiheen pohjalta on muodostunut koulutussuunnitelman perusrunko, joka on kolmiportainen kokonaisuus. Se koostuu muutosjohtamisen elementeistä, järjestelmän peruskäytöstä sekä syventävästä sisällöstä sitä tarvitseville kohderyhmille. Analyysivaiheen sisältöjä ei rajattu kokonaisuutena pois, vaan sisältöjä jaoteltiin kohderyhmittäin tarpeen mukaan analyysivaiheessa tunnistettujen tarpeiden perusteella.

Kokonaisuudet jaettiin loogiseen järjestykseen perusasioista sovelluksiin kolmella tasolla, päämäärän kokonaisuuksien, eli prosessien, muutosjohtamisen elementtien ja järjestelmän perusteiden mukaan. ITIL:n mukainen prosessien suoritusjärjestys säätelee prosessien koulutusjärjestystä, kun taas järjestelmän perusteet on hallittava prosessien suorittamiseksi uudella järjestelmällä.

Koulutuksissa sovelletaan opetusmetodeina luentomaista asetelmaa perusteorian opetukseen, demonstraatiota antamaan hyvä yleiskuva kokonaisvaltaisesta suorituksesta yhdistämään teoria käytäntöön sekä harjoittelemaan yleisimpiä prosessisuoritteita. Näillä metodeilla kyetään kouluttamaan tarpeeksi suuria ryhmiä vaadittavalla tasolla sisältäen harjoittelua automaation saavuttamiseksi. Näillä metodeilla saatiin sopiva tasapaino toteuttamiseen vaativan ajan ja opin perillemenon välille.

5.3 Kehitysvaihe

Kehitysvaiheen tarkoituksena oli tunnistaa ja toteuttaa tarvittavat koulutusmateriaalit ja visuaaliset kurssisisällöt koulutuksia varten. Tarvittavia kurssimateriaaleja ohjailivat suunnitteluvaiheen aikana tehdyt päätökset ja ylätasoinen linjaukset koulutuksen toteutuksesta, kuten erilaisista koulutettavista kokonaisuuksista opetuskokonaisuuksien sisällä sekä opetusmenetelmien huomioiminen.

5.3.1 Opetussuunnitelmaa tukevat materiaalit

Koulutusmateriaalitarvetta voitiin kartoittaa kuvion 12 perusteella, joka kuvaa koulutuskokonaisuuksien jäsentelyä. Tämän kartoituksen pohjalta päädyttiin siis viiteen materiaalikokonaisuuteen, joita ovat info luonteinen materiaali projektista ja sen tuotoksista hyötyineen, järjestelmän perusteet sekä prosessimateriaalit perustietoineen ja soveluksineen järjestelmällä.

Muutosjohtamisen materiaali

Muutosjohtamisen osalta sovellettiin projektin olemassa olevaa PowerPoint-muotoista kommunikaatiomateriaalia tietyin tarkennuksin painottamalla tarkemmin projektin päämääriä, tuotoksia sekä sisällyttämällä järjestelmän tuomia parannuksia yleisimpiin vanhan järjestelmän ongelmiin, joita uusi järjestelmä tulee parantamaan tai korjaamaan. Lisäksi materiaaliin kyettiin tuomaan lopuksi näkemyksiä käyttöönoton jälkeisestä tilasta ja jatkokehityksestä kirkastamaan koulutettavien odotuksia. Materiaali jäsenneltiin perusasioista, eli projektin päämääristä ja tuotoksista sen hyötyihin sekä pyrittiin kirkastamaan, että kaikki parannukset eivät välttämättä realisoidu välittömästi, mutta kehityspotentiaalia on roimasti.

Järjestelmän perusteet

Järjestelmän perusteista luotiin PowerPoint-esitys, joka jäsenneltiin perustiedoista, kuten toimittajasta, perustoiminnallisuudesta ja moduuleista ja arkkitehtuurista perussovelluksiin, kuten oman työn hallintaan sekä näkymien muokkaamiseen. Materiaali tehtiin sellaisella tarkoituksella, että se voisi toimia perusohjeena myös koulutuksen jälkeen. Sovelluksista kuvattiin kuvakaappauksin varustetuilla esimerkeillä, joiden lisäksi sisällytettiin yksinkertaisia harjoitteita, joita voitaisiin soveltaa koulutuksen aikana järjestelmän koulutusinstanssissa.

Näillä elementeillä täytettiin suunnitteluvaiheessa määritellyt tavoitteet selkeästä jäsentelystä, sekä luentomaisesta perusasioiden opetuksesta demonstraatioon ja harjoitteluun perusharjoituksien puitteissa, joita voitiin suuremman yleisön kanssa käydä helposti läpi.

Prosessimateriaalit

Prosessimateriaaleista luotiin prosessiomistajien avustuksella kaksivaiheinen ”Parhaat käytännöt” PowerPoint-esitys tukemaan perusasioiden luentomaista luonnetta sekä tuomaan ylätasoa käsitystä yleisimpien prosessivaiheiden suorittamiseen järjestelmällä. Prosessimateriaalit jäsenneltiin prosessin perusasioista, kuten prosessikaavion ja tärkeimpien huomioitavien asioiden pohjalta ”parhaat käytännöt” -osioon, jossa prosessisuoritteet käytiin lävitse prosessin sekä järjestelmän näkökulmasta, esimerkiksi vastuiden ja sovellettavien tiketin tilojen jne. suhteen.

Prosessien sisältäessä monimutkaisempia toimintasarjoja, kuin järjestelmän perusteissa, katsottiin tarpeelliseksi luoda erillinen työohjelmainen dokumentti prosesseittain. Materiaalia varten kerättiin yleisimpiä käyttötapauksia, joiden pohjalta luotiin käytännönläheisempiä esimerkkejä prosessivaiheista vastaavanlaisine harjoitteineen, joita voitiin soveltaa koulutuksen aikana koulutusinstanssissa. Samaa rakennetta ja periaatetta sovellettiin kaikkien prosessimateriaalien osalta.

5.3.2 Prototyyppi & sparraus

Projektin aikana suoritettiin katselmointeja sekä tehtiin suurimmat päätökset yhdessä, joten varsinaisesta suunnitteluvaiheen suunnitelmasta ei suoritettu yksittäistä sparraus sessiota. Sen sijaan materiaalit katsottiin tarpeelliseksi sparrata ja tarkistaa prototyyppisessioilla, joissa materiaalien ensimmäiset versiot käytiin läpi muutosjohtamisen ja projektin perustietojen kohdalla projektiryhmän kanssa, järjestelmään liittyvät seikat järjestelmäarkkitehdin kanssa, sekä prosessimateriaalit järjestelmäarkkitehdin sekä prosessiomistajien kanssa omissa katselmointipalavereissa, jotta voitiin varmistua asioiden oikeellisuudesta.

Esitystapaan ja materiaalien yleisilmeeseen ei nähty tarpeelliseksi tehdä muutoksia, vaan ne todettiin selkeiksi ja toimiviksi. Muutosjohtamisen materiaaliin sekä järjestelmän perusteisiin ei käytännössä ollut tarvetta tehdä muutoksia. Prosessimateriaalin asiasisältöihin ja ilmauksiin suoritettiin lieviä asiasisällön muutoksia tai lisättiin täsmennyksiä tärkeiden seikkojen osalta.

5.3.3 Pilottisessio & ”Train the Trainer” –koulutukset.

Koulutuksien tehokkaan suorittamisen edellytyksenä oli kouluttaa lisää ns. avainkäyttäjiä, jotka toimisivat järjestelmän lisäkouluttajina ja paikallisena tukena käyttöönoton jälkeen. Suhteellisen suuren koulutettavan joukon vuoksi koulutussessioita oli kyettävä suorittamaan rinnakkain. Kaksi asiantuntijaa saatiin irrotettua linjaorganisaatiosta tähän tarkoitukseen.

Nämä asiantuntijat koulutettiin olemassa olevilla materiaaleilla, nämä sessiot olivat tarkoitettu lisäkouluttajien kouluttamiseen ja pilottitarkoitukseen, jossa voitaisiin löytää mahdollisia ongelmia ja tehdä vielä viimeisiä korjauksia materiaaleihin. Koulutuksissa sovellettiin kuvion 12 esille tuomaa mallia, jonka pohjalta käyttäjäkoulutuksetkin oli strukturoitu. Lopputuloksena materiaalien todettiin olevan tarkoituksen mukaiset. Tämän jälkeen avainkäyttäjille suoritettiin järjestelmäarkkitehdin toimesta kuitenkin syventäviä koulutuksia, jotka eivät olleet tämän työn skoopin sisällä.

5.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheen aikana suunniteltiin varsinaiset koulutussessiot aikatauluineen ja tarpeineen, varattiin soveltuvat tilat sekä määritettiin sessiolle kouluttajat. Lopuksi suunniteltiin kommunikaatio sekä ilmoittautumismetodit.

5.4.1 Käytännön järjestelyt

Sessiot ja aikatauluttaminen

Sessiota järjestettiin tarpeellinen määrä tiedossa olevan kohderyhmän vahvuuden mukaan. Kartoittaminen aloitettiin kommunikaatiosuunnitelman mukaisien kohderyhmien kartoittamisella sen mukaan, mitä sessioita kolmesta eri kokonaisuudesta sidosryhmän edustajien tulisi suorittaa. Jokaiselle sessiotyypille laskettiin osallistujia määrä, joka jaettiin maksimihenkilömäärällä per sessio. Tästä saatiin tarvittavien sessioiden määrä lasketuksi, jotka olisi saatava aikataulutettua ja varattua vastaavasti koulutustilat.

Infosessioihin, joissa pyrittiin käsittelemään muutosjohtamisen elementtejä, päätettiin ottaa suurempia noin kolmenkymmenen hengen ryhmiä suurimpien neuvotteluhuoneiden mukaan. Tällöin sessiomäärä saatiin sopivaksi, koska infosessioita ei voitu suorittaa rinnakkain samanaikaisesti, sillä rinnakkaisia kouluttajia ei saatu järjestettyä aikaisen

toteutuksen vuoksi. Aikainen toteutus johtui siitä, että infosessiot oli tarkoitus suorittaa välittömästi kuin se suinkin olisi mahdollista.

Prosessi- ja järjestelmäkoulutuksissa päädyttiin pienempiin opetustehokkuudeltaan parempiin maksimissaan 15 hengen ryhmiin. Sessiot tuli jakaa vähintään kahdelle viikolle joidenkin sidosryhmien työvuorovuorokierron sekä vahvuusvaatimuksien vuoksi. Kahta eri sessiotyyppiä porrastettiin molemmille viikoille niin, että perussessioista suurin osa oli alkuvuikosta ja suurin osa syventävistä sessiota loppuvuikosta. Tällaisella järjestelyllä pyrittiin joustavuuteen niin, että koulutettavat voisivat suorittaa sessiot sellaisena aikana kun se parhaiten heille sopisi oikeassa järjestyksessä. Prosessi- ja järjestelmäsessioita suoritettiin keskimäärin kahta rinnakkain eri kouluttajien voimin. Sessioiden kesto oli noin neljä tuntia tehokasta koulutusaikaa.

Koulutustiloja varattaessa oli huomioitava, että tiloissa on toimintakuntoiset videotykit sekä toimiva internetyhteys koneita varten. Koneista ja internetyhteyttä vaadittiin eritoten harjoitusten suorittamiseen.

5.4.2 Kommunikaatio ja ilmoittautumiset

Koulutusten ilmoittautuminen hoidettiin Itellan Intrawebin kautta. Koulutuksille rakennettiin omat sivut, joilta löytyi muun muassa kartoitus siitä, mihin sessioihin kunkin ryhmän tulisi ilmoittautua ja missä järjestyksessä. Sivuille sisällytettiin kunkin session sisältö, tavoitteet, aikataulut sekä koulutuksessa tarvittavat laitteet, tässä tapauksessa oma työasema harjoituksia varten.

Sivuille luotiin ilmoittautumislistat koulutussessioittain joko 15 tai 30 vapaalla paikalla riippuen sessiosta. Kun perusjärjestelyt oli saatu suoritettua, suoritettiin koulutuskomunikaatio sähköpostijakeluina oleellisine tietoineen sekä linkki ilmoittautumissivuille. Aikataulullisesti koulutuksien tuli olla ilmoittautumisvalmiina noin kolmea viikkoa ennen koulutuksia.

6 Johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Itella Informaation laajentaessa toimintoja niin Suomessa kuin ulkomailla katsottiin tarpeelliseksi yhtenäistää tukiprosesseja ja palveluidenhallintajärjestelmää asiakastuen paremman läpinäkyvyyden, hallittavuuden sekä yleisen tehostamisen vuoksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi otettiin käyttöön uudet ITIL:n mukaiset tukiprosessit sekä järjestelmäprosessien suorittamiseen, joka aiheutti välittömän koulutustarpeen, jonka lisäksi oli huomioitava mahdollisen muutosvastarinnan minimoiminen. Tämä muodosti tämän työn ongelmakysymyksen: ”Kuinka henkilöstö koulutetaan toimimaan uusien prosessien mukaan käyttäen uutta järjestelmää positiivisella muutosvastarintaa vähentävällä tavalla?”

Suunnitelmaa lähdettiin toteuttamaan ADDIE-mallin avulla, joka on systemaattinen lähestymistapa koulutussuunnitteluun. Lyhenne tulee sanoista Analyze, Design, Develop, Implement ja Evaluate. Jokainen vaihe sisältää vaiheelle ominaisia tärkeitä vaiheita, joiden pois jättäminen saattaa johtaa epätehokkaaseen ja väärin fokusoituun koulutukseen. Mallin pohjalle kasattiin eri lähteistä sisältöä koulutussuunnitelman rakentamista varten.

Analyysivaihe

Tärkeintä analyysivaiheessa on tunnistaa vaikutukset sidosryhmiin, tunnistaa liiketoiminnan tavoitteet, määritellä mitattavat koulutustavoitteet, kartoittaa koulutettavien sidosryhmien jo osatut asiat sekä määritellä konkreettinen koulutustarve koulutusaktiviteetteineen suunnitteluvaiheen päätöksiä kurssin toteutuksesta silmälläpitäen. Lisäksi oli pohdittava muutosjohtamisen ja koulutuksien välisiä yhteyksiä. Nämä perustiedot toimivat tärkeinä pohjatietoina itse koulutusta suunniteltaessa.

Analyysivaiheessa tutustuttiin projektin perusasioihin projektidokumentaation sekä projektin edustajien esitelmien avulla. Projektin ja täten koulutuksen sidosryhmiä kyettiin kartoittamaan projektin olemassa olevan kommunikaatiosuunnitelman avulla. Avoimia kysymyksiä voitiin hyödyntää tehokkaasti lisäselvityksien saamiseksi projektin tavoiteista ja perusasioista.

Perustietojen jälkeen tunnistetaan liiketoiminnan tavoite, eli se tavoite, mitä projektilla pyritään parantamaan. Itella Informaation tapauksessa tämä tarkoitti toiminnan tehos-

tamista ja yhtenäistämistä uusilla prosesseilla sekä näitä tukevalla palveluidenhallintajärjestelmällä. Liiketoiminnan tavoitteista johdettiin mitattava koulutuksen päätavoite, jolla pyrittiin siihen, ettei käyttöönotto aiheuttaisi kohtuutonta haittaa asiakaspalvelun suorittamiselle.

Tavoite hierarkian avulla jakamalla tavoitetta pienemmiksi kokonaisuuksiksi kyettiin määrittelemään tarkka koulutustarve, eli koulutettavalle joukolle opetettavat asiat nykytilan kartoituksen jälkeen. Nykytilan kartoituksella selvitetään ne tiedot ja taidot, jotka koulutettava joukko jo osaa. Nämä kyettiin poistamaan kokonaisuudesta sidosryhmien kanssa käydyillä kartoituksilla, jonka jälkeen saatiin selville todellinen koulutustarve tarvittavine tietoineen ja taitoineen.

Muutosjohtamisessa kommunikaatiolla on suuri merkitys, joten koulutussuunnitteluprosessia voitiin soveltaa lähinnä kommunikaatiotarkoituksissa. Muutosjohtamisen soveltamiseksi oli selvitettävä mitä asioita koulutuksen puitteissa voitiin kommunikoida, näitä seikkoja voitiin kartoittaa yksinkertaisella kyselylomakkeella sidosryhmiltä. Kysymykset jaoteltiin perustietoihin, asenteisiin ja odotuksiin. Lopputuloksena päädyttiin eritoten perustietojen sekä odotusten painottamiseen.

Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa koulutustarpeen pohjalta muodostettiin loogisia opetuskokonaisuuksia sekä määriteltiin opetusmenetelmät koulutettaville kokonaisuuksille. Koulutukset jaettiin kolmeen kokonaisuuteen tarvekartoituksen pohjalta. Muutosjohtamisen elementit määriteltiin omaksi kokonaisuudekseen, sillä ne tulisi kouluttaa sekä kommunikoida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kaikille. Perusasiat koulutettiin kaikille, syventävät tiedot vain niitä tarvitseville asiantuntijaorganisaatiolle.

Jäsentelyssä sovellettiin perusasioista sovelluksiin ajattelutapaa kolmella tasolla. Koulutuskokonaisuudet jaettiin muutosjohtamisen elementeistä syventävään kokonaisuuteen, kokonaisuudet perusasioista prosessisovelluksiin, prosessisovellukset perusteista sovelluksiin.

Opettamisen metodeina käytettiin luentoa perusasioiden opettamiseen, demonstraatioita teorian ja käytännön yhdistämiseen ylätasolla sekä harjoitteita prosessien yleisimpien suoritusten osalta, sillä demonstraatio tai luento yksinään ei takaa tehokasta opin perillemenoa, vain harjoittelemalla saadaan automaatiota suorituksiin. Harjoituksilla pyrittiin täyttämään liiketoimintatavoitteissa esille tullutta vaatimusta liiallisen ajan käyttämisestä suoritteiden miettimiseen.

Kehitysvaihe

Kehitysvaiheessa luotiin opetussuunnitelmaa tukevat koulutusmateriaalit, suoritettiin prototyypitys sekä sparraus koulutusmateriaaleille prosessiomistajien avustuksella erillisissä palaverissa, joissa materiaalit käytiin järjestelmäarkkitehdin sekä prosessiomistajien kanssa läpi oikeellisuuden varmistamiseksi.

Lisäksi suoritettiin "train the trainer" -koulutukset muille kouluttajille. Näitä sessiota sovellettiin samalla pilottisessiona, jonka jälkeen oli vielä mahdollista tehdä viimehetken parannuksia materiaaleihin ja sisältöön

Toteutusvaihe

Toteutusvaiheen päämääränä on huolehtia koulutukseen liittyvistä käytännön seikoista varmistamalla toteutuksen ongelmaton ja tehokas läpivienti. Toteutusvaiheen aikana suunniteltiin varsinaiset koulutussessiot aikatauluineen ja tarpeineen, varattiin soveltuvat tilat. Lopuksi suunniteltiin kommunikaatio sekä ilmoittautumismetodit IntraWebbiin.

6.2 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Koulutusten eteenpäin saattamiseksi sekä tulevia käyttöönottoja silmälläpitäen ehdotan seuraavia jatkotoimenpiteitä:

- koulutusresurssien varmistaminen

- sessioiden mahdolliset lisäjärjestelyt
- koulutuksen arvioinnin kehittäminen.

Kouluttajaresurssit tulisi sopia jokaiselle kalenteriin merkitylle koulutussessiolle, sitouttamalla kouluttajat koulutuksen aikatauluihin. Käytännössä tämä tarkoittaa jokaiselle sessiolle nimettyä kouluttajaa sekä koulutusresurssin linjaorganisaatioyksiköltä varmistuksen siihen, että resurssi voidaan varmasti irrottaa projektin resurssiksi kaksiviikkoi- sen koulutusjakson ajaksi. Lisäksi olisi pyrittävä selvittämään mahdollista vararesurssia sairastapauksien varalle tiukassa aikataulussa pysymisen varmistamiseksi.

Jokainen koulutukseen käytettävä tila tulisi varmistaa tarvittavien toimintojen varalta, kuten toimivan verkkoyhteyden, projektorien sekä vaadittavien paikkamäärien suhteen. Rinnakkaisten sessioiden vuoksi olisi myös varmistuttava koulutettavien ohjaamisesta oikeaan paikkaan. Tätä voitaisiin esimerkiksi hoitaa nimilista käytännöllä, jossa ovat näkyvissä kaikki meneillään olevat koulutustilaisuudet sekä indikoimalla kyseisessä ti- lassa suoritettava tilaisuus. Koulutussessioiden määrää arvioitaessa yläkanttiin tulisi myös pyrkiä yhdistämään sessioita tarvittaessa turhan väljien sessioiden välttämiseksi.

Käyttöönottojen laajentuessa konserniin tulisi myös kehittää arviointimenetelmiä koulu- tuksille koulutusongelmien korjaamiseksi sekä koulutusten tehostamiseksi entisestään. Käytännössä koulutustilaisuuksista voitaisiin luoda yksinkertaisia sekä hyödyllisiä kyse- lyitä esimerkiksi Service-Now järjestelmän "survey"-toiminnolla. Näillä yksinkertaisilla kyselyillä kyettäisiin löytämään helpot ja nopeat lyhyen aikavälin korjaukset koulutuk- sen tehostamiseksi.

6.3 Arviointi

Koulutussuunnitelmaa luotaessa mielestäni päätavoitteissa onnistuttiin kokonaisuuden kannalta katsottuna tyydyttävästi. Perusselvitystyössä saatiin tehokkaasti selvitettyä koulutuksen sidosryhmät sekä koulutustarpeet sidosryhmittäin. Muutosjohtamisen edis- tämiseksi tunnistettiin onnistuneesti tärkeitä seikkoja yksinkertaisten kartoitusten avus- tuksella, joiden avulla projektin tavoitteita ja vaikutuksia kyettiin kirkastamaan sidos- ryhmille.

Ylätasolta tarkasteltuna koulutukset saatiin jäsenneltyä järkevästi eteneviksi kokonaisuuksiksi onnistuneen analyysivaiheen pohjalta. Materiaalit olivat visuaalisesti onnistuneita ja niitä oli helppo soveltaa pilottisessioissa suunnitelman mukaisesti. Järjestelyt sujuivat suuremmista ongelmista ilmoittautumisien sekä kommunikaatioiden näkökulmasta.

Hyvin onnistuneesta suunnittelu- ja kartoitustyöstä huolimatta suunnitelmasta ja luoduista materiaaleista ei saatu tarpeeksi yleispäteviä niin, että niitä olisi kyetty tehokkaasti hyödyntämään maayhtiöissä, jotka olivat järjestelmän sekä prosessien vaikutuksen alaisena. Täten tavoitteeseen, jossa maayhtiöt olisivat kyenneet hyödyntämään materiaaleja pienin muokkauksin, ei päästy. Maayhtiöiden koulutuksien vuoksi joudutaan tämän työn ulkopuolella ponnistelemaan erikseen suuremmassa mittakaavassa kuin alun perin oli tarkoitus. Tämän asian korjaaminen olisi vaatinut lisää aikaa ja kartoitusta maayhtiöiden kanssa.

Koulutuksessa sovellettuihin työohjeisiin, joiden oli tarkoitus palvella konkreettisina esimerkkeinä, ei kyetty tuomaan tarpeeksi yksityiskohtia sisällöllisesti. Tietyin osin koulutus jäi hieman vajaaksi jättäen avoimia kysymyksiä ilman selkeää toimintatapaa. Suurimmilta osin vajaaksi jääneisiin yksityiskohtiin vaikuttivat suoritushetkellä kehitysvaiheen lopussa ollut järjestelmä, jolloin kaikki toiminnallisuudet eivät olleet loppuun hiotuja. Tämän lisäksi materiaalit oli kasattava melkoisen nopealla aikataululla.

Lähteet

Airikoski, J & Sallinen, M. 2008. *Vastarinnasta vastarannalle*. Oitmäki: Johtamistaidon opisto JTO.

Intulogy internet sivu 1. *The ADDIE Instructional Design Model*.
<http://www.intulogy.com/addie/>. Luettu 15.8.2011.

Intulogy internet sivu 2. *The ADDIE Analysis Phase*.
<http://www.intulogy.com/addie/analysis.html>. Luettu 16.8.2011.

Intulogy internet sivu 3. *ADDIE Analysis: Discovery*.
<http://www.intulogy.com/addie/discovery.html>. Luettu 17.8.2011.

Intulogy internet sivu 4. *ADDIE Analysis: Align with Business Goals*.
<http://www.intulogy.com/addie/business-goals.html>. Luettu 17.8.2011.

Intulogy internet sivu 5. *Analyze Learners and Contexts*.
<http://www.intulogy.com/addie/learner-analysis.html>. Luettu 17.8.2011.

Intulogy internet sivu 6. *ADDIE Instructional Design Phase*.
<http://www.intulogy.com/addie/design.html>. Luettu 19.8.2011.

Intulogy internet sivu 7. *ADDIE Development Phase*.
<http://www.intulogy.com/addie/development.html>. Luettu 20.8.2011.

Intulogy internet sivu 8. *Developing a Prototype*.
<http://www.intulogy.com/addie/training-prototype.html>. Luettu 28.8.2011.

Intulogy internet sivu 9. *Developing Training Materials*.
<http://www.intulogy.com/addie/develop-materials.html>. Luettu 26.8.2011.

Intulogy internet sivu 10. *Pilot Testing a Course*.
<http://www.intulogy.com/addie/pilot-testing.html>. Luettu 28.8.2011.

Intulogy internet sivu 11. *ADDIE Implementation Phase*.

<http://www.intulogy.com/addie/implementation.html>. Luettu 24.8.2011.

Intulogy internet sivu 12. *Write the Learning Objectives*.

<http://www.intulogy.com/addie/learning-objectives.html>. Luettu 17.8.2011.

Itella Oyj internet sivu. *Historia, Itella Informaatio*.

<http://www.itella.fi/group/konserni/historia/informaatio.html>. Luettu 10.8.2011.

Kotter, John P. 1995 & 2007. Leading Change. *Harvard business review*.

Kotter, John P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab. Suomentanut Maarit Tillmann.

Lehtinen, J. 1996. *Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen*. Tuusula: Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus.

Molenda, M. 2003. In Search of the Elusive ADDIE Model. *Performance Improvement*, May/June 2003.

<http://www.comp.dit.ie/dgordon/courses/ilt/ilt0004/insearchofelusiveaddie.pdf>.

Nwlink internet sivu. *Backwards planning model*.

<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/sat2.html>. Luettu 11.8.2011.

Pelin, R. 2009. *Projektihallinnan käsikirja*. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Tuominen, K. 2010. *Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen*. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

