



# JOHTAJUUDEN JÄLJILLÄ

*– näkökulmia ammattikorkeakoulun johtamiseen*



**Liisa Marttila (toim.)**

Ulkoasu ja taitto: Anne Rissanen

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Sarja B. Raportteja 71.

ISBN 978-952-5903-57-7(PDF)

ISSN 1456-002X

Tampere 2014

# Johtajuuden jäljillä

*– näkökulmia ammattikorkeakoulun johtamiseen*

Liisa Marttila (toim.)





# SISÄLLYS

Lukijalle .....	6
1. Kohti tavoiteperustaista työajansuunnittelua .....	7
2. Aikajanatarkastelu johtamisen työkaluna muutosprosessissa.....	16
3. Oikeat osaajat oikeaan paikkaan – osaamiskartoitus Liiketoiminta ja palvelut -koulutusyksikössä .....	21
4. Agenttina ammattikorkeakoulun rakenteellisessa uudistuksessa .....	26
5. Fysioterapeuttikoulutuksen opettajien PBL-osaamisen kehittäminen.....	30
6. Asiakaskokemus ammattikorkeakoulun sisäisistä palveluista .....	41
7. Asiakaspalvelun mittaaminen – työkaluja palvelumuotoiluun ja johtamiseen .....	48
8. Asiakkuuksien kehittäminen TAMKin hankintapalveluissa .....	58
9. Kulttuurialan maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuusprosessin kehittäminen .....	69
10. TKI-hanketoiminnan vahvistaminen terveyspalveluissa.....	73
11. Strategian toteuttaminen – senioripalvelut TAMKin painoalana .....	76
12. Verkostojen johtaminen sisäisen kehittämisen näkökulmasta .....	80
13. Henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittäminen – case TAMK: OPE-JET .....	89



# LUKIJALLE

Ammattikorkeakoulut ovat olleet järjestelmän luomisesta eli 1990-luvun alkupuolelta lähtien jatkuvan muutoksen kohteena. Toimintaa on kehitetty mm. valtakunnallisissa verkostoissa ja koulutusalaakohtaisissa työryhmissä. Muutoksesta ja jatkuvasta kehittämisestä on tullut oleellinen osa toimintaa. Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK) viimeisin suuri harppaus toimintatapojen kehittämisessä alkoi, kun Pirkanmaan ja Tampereen ammattikorkeakoulut yhdistyivät vuoden 2010 alussa. Jotta yhdistymiselle asetetut tavoitteet – kansainvälistymisen lisääntyminen, uudet ja houkuttelevat oppimisympäristöt ja koulutukset sekä toiminnan tehostuminen – olisi mahdollista saavuttaa, tarvitaan laajaa toimintakulttuurin muutosta. Ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa myös ammattikorkeakoulun toimintatapojen on muututtava. Vain tällä tavalla pysymme mukana yhä kovenevassa kansallisessa kilpailussa ja säilytämme paikkamme yhtenä Suomen johtavista ammattikorkeakouluista.

Käsillä oleva julkaisu tuo esille kehittämistyötä, jolla tavoitellaan laajasti nähtynä TAMK:n toimintakulttuurin muutosta. Julkaisussa olevat artikkelit pohjautuvat kirjoittajien johtamisen erikoisammattitutkintoon (JET) sisältyviin henkilökohtaisiin kehittämistehtäviin. Artikkeleissa sivutaan johtamista niin strategisesta kuin henkilöesimiehen jokapäiväisestä suorituksen johtamisenkin näkökulmasta. Johtamisen erikoisammattitutkintoon valmentava koulutus ja siihen liittyvät kehittämistehtävät ovat mahdollistaneet johtamistaitojen tarkastelun toimintakulttuurin muutoksessa. Muutoksen johtamisessa ja uusien ratkaisujen etsinnässä korostuu erityisesti toimintaa koskevan tiedon hankinta, toiminnan analyysi ja avoin, reflektiivinen lähestymistapa.

Tämä julkaisu rakentuu siten, että ensimmäisessä osiossa pohditaan ammattikorkeakoulun rakenteita, joihin kuuluu sekä materiaalisia että inhimillisiä resursseja. Toisessa osiossa tarkastelukulma käännetään ammattikorkeakoulun tarjoamien palvelujen ammattikorkeakoulun sisäisiin ja ulkopuolisen työelämän asiakkaisiin. Viimeisessä osassa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen toimintoja osina erilaisia asiantuntijaverkostoja.

Kiitos kaikille kirjoittajille siitä, että olette jakaneet johtamiseen ja työhönne liittyviä pohdintoja sekä työnne tuloksia. Jaetut kokemukset ja kehittämistyöstä saatu tieto ovat arvokkaita kaikille muutoksen johtamisen kanssa toimiville.

Toivomme julkaisun lukijoille antoisia ja ajatuksia herättäviä hetkiä johtamisen kysymysten äärellä.

Tampereella marraskuun kaamoksessa 2014

*Päivi Karttunen ja Marja Sutela*



# 1. KOHTI TAVOITEPERUSTAISTA TYÖAJANSUUNNITTELUA

*Marja Sutela, HTT, dosentti, vararehtori, tutkintoon johtava koulutus, TAMK*

Ammattikorkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Ammattikorkeakouluissa on vahvistettava strategista ajattelua ja toimintaa sekä lisättävä tehokkuutta. Strategian toimeenpano on vietävä tuloksellisesti läpi koko organisaatioon. Tämä edellyttää muutoksia rakenteisiin, toimintatapoihin, johtamiskäytäntöihin ja asiantuntijatyöhön.

Neljä ammattikorkeakoulua kokoontui keväällä 2011 pohtimaan, miten opettajien työaika-suunnitelua ja opettajan työnkuvaa voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteita. Nämä korkeakoulut olivat Metropolia ammattikorkeakoulu, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Saimaan ammattikorkeakoulu ja Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK). Kokouksessa päätettiin perustaa työryhmä valmistelemaan asiaa. Työryhmän vetovastuuseen nimettiin TAMK. Tässä artikkelissa esitellään työryhmän ajatuksia uudistuvasta ammattikorkeakoulutyöstä ja sen pohjalta rakennettua, TAMKissa käytössä olevaa opetushenkilöstön tavoiteperustaista työaika-suunnittelun mallia.

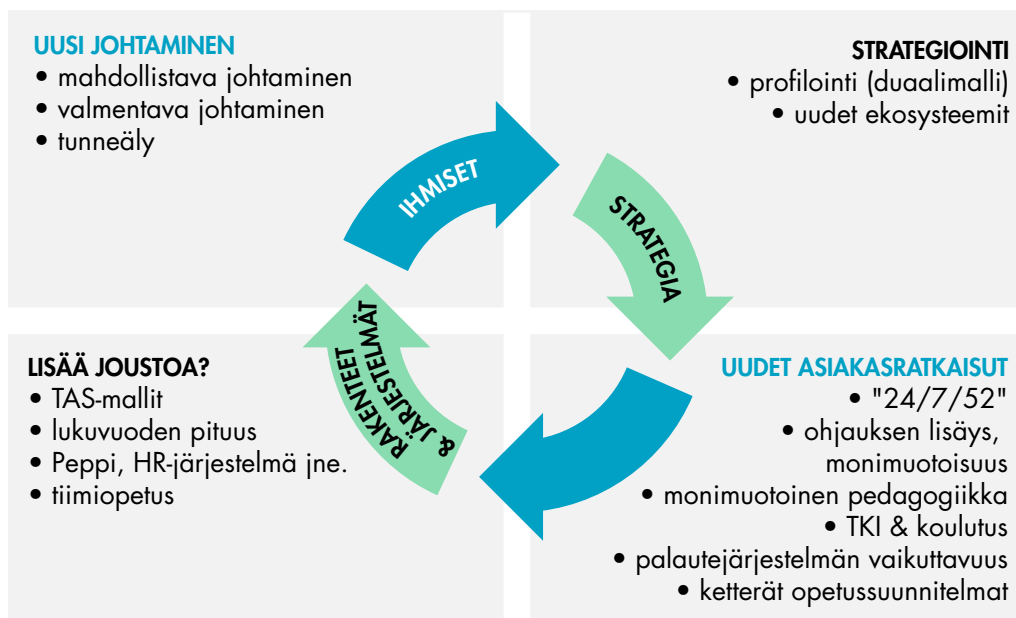
## **Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutukset**

Ulkoisesta toimintaympäristöstä nousevat paineet pakottavat ammattikorkeakouluja kehittämään oppimisprosesseja joustaviksi. Ammattikorkeakoulujen on verkostoiduttava jatkuvasti vahvemmin ympäröivän yhteiskunnan kanssa, jotta vaatimukset mm. koulutuksen työelämävastaavuudesta toteutuvat. Lisäksi uusien opiskelijasukupolvien ajattelu ja toimintatavat haastavat uudistamaan ammattikorkeakoulujen koulutus- ja opetusmuotoja. Opiskelijoiden henkilökohtaisen ohjauksen ja opetuksen personoinnin tarve lisääntyy koko ajan.

Vuonna 2014 voimaan tullut ammattikorkeakoulujen rahoituslaki (laki opetus ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 486/2013) perustuu tuloksellisuuteen, jossa rahoitus määräytyy keskeisten tulostulostareiden eikä enää sovitun opiskelijamäärän perusteella. Jotta ammattikorkeakoulu menestyisi myös uuden rahoitusmallin aikana, on asiantuntijatyön johtamiseen, toiminnan tuloksellisuuteen ja henkilöstön osaamiseen kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.

Muutos on aina sekä uhka että suuri uudistumisen mahdollisuus. Uudistuminen mahdollistuu, kun työtä tehdään yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Kaikilla ammattikorkeakouluilla on esimerkiksi edessään tutkimus-, kehitys ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminnan) vahva sitominen koulutukseen. Tällöin muutetaan sekä opiskelija-asiakkaiden palvelutarjoomaa että myös työelämänorganisaatioille tarjottavia palveluja. Syntyy aivan uusia palveluja, joille on tehtävä tilaa järjestelmissä, toiminnassa ja johtamisessa. Strategisesta johtamisesta on tullut ammattikorkeakouluissa entistä tärkeämpää. Ammattikorkeakouluilta vaaditaan kykyä muuttaa suuntaa joustavasti ympäristön muutosten vaatimalla tavalla. Toisaalta tarvitaan uusien suuntien avausta, testaamista, kehittelyä ja uusien asiakasratkaisujen tuottamista.

Ammattikorkeakoulujen toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia voidaan hahmottaa seuraavan organisaation transformaatiomallin avulla (kuvio 1).



Kuvio 1. Organisaation transformaatiomalli (mukaien Santalainen 2009, 263)

Uudet opiskelijat ovat diginatiiveja, '4.0-sukupolvea'. He ovat suvereneja tietotekniikan käyttäjiä, jotka ovat tottuneet työskentelemään ja olemaan tiedon lähteillä koko ajan, '24/7/52'. Tämä sukupolvi odottaa uusia palveluja, asiakasratkaisuja. Opetustyössä muutokset painottuvat erityisesti seuraaviin seikkoihin:

- Työn tuloksellisuuden merkitys korostuu osana ammattikorkeakoulujen tuloksellisuusvaatimuksien kasvua.
- Työn organisoinnin tulee olla nykyistä joustavampaa osana koko organisaation jatkuvaa uudistumista.
- Työn monimuotoisuus lisääntyy.
- Modernit oppimiskäsitykset muuttavat itse opetustyötä.



Opettaja on yhä enemmän ohjaaja, kasvattaja, luotsi, valmentaja, tutor tai jopa 'asiakaspalvelupäällikkö'. Korkeakouluprofessionit ovat muuttuneet ja ammattikuvat monipuolistuneet. Opetuksen ja tutkimuksen lisäksi työhön sisältyy yhä enemmän myös budjetti ja esimiesvastuuta (mm. Withchurch-Gordon 2010; Mäki 2011; Sutela 2012). Tiedon määrän lisääntyessä huimaavasti ja toimintaympäristöjen muodostuessa yhä monimutkaisemmiksi yksi henkilö pystyy enää harvoin olemaan tietyn osaamisen suvereeni yksinhaltija. Huippuasiantuntijuuteen tarvitaan tiimi, jossa osallistujilla on kyky yhteiseen työskentelyyn. Osallistuvassa opetuksessa oppiminen on osallistumista ja yhdessä tekemistä. Siinä on vähemmän ohjeita ja enemmän tietämättömyyden ja epävarmuuden sietoa.

## Miksi uudenlaista työajansuunnittelumallia tarvitaan?

Ammattikorkeakoulujen opetuksen hallintaan ja opettajien työaikasuunnitteluun tehtyjen tietojärjestelmien ja ammattikorkeakoulun käytössä olevien toimintamallien (mm. lukuvuoden ajoitus, periodit) pitäisi mahdollistaa muutoksen vieminen eteenpäin. Niiden tulisi tarjota joustavia ratkaisuja osana toiminnan muutosta. Ratkaisujen tulisi tukea laaja-alaista yhteistä toimintaa, jossa voidaan liikkua niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin.

Ammattikorkeakouluissa tarvitaan opettajia, joilla on toimivat työelämäyhteydet ja osaamista erilaisista oppimisympäristöistä. He toimivat asiantuntijuuden kehittämissäryhmissä sekä saattavat opiskelijat mukaan erilaisten yhteisöjen toimintaan. Mäki ym. (2011) tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulujen kolmen tehtävän (opetus, TKI-toiminta ja aluevaikutavuus) integraatiovaatimus on vahvasti ristiriidassa luokahuonekeskeisen opetustyön suunnittelulogiikan kanssa. He myös jatkavat, että opetushenkilöstö ei tunne riittävästi opetustyön suunnittelun logiikkaa ja periaatteita. Myös esimiehet ovat osittain tietämättömiä siitä, mitä ammattikorkeakouluopettajan työhön 2010-luvulla kuuluu. Puheet uudesta opettajuudesta eivät toteudu, mikäli työajansuunnittelu tehdään edelleen luokahuonemallin pohjalta. (Mäki ym. 2011.) Ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön työaikasuunnittelun pitäisi tukea näitä muutostavoitteita.

Moderni ammattikorkeakoulujohtaminen edellyttää aitoja johtamisen työkaluja opetushenkilöstön johtamiseen. Toisaalta asiantuntijatyössä myös itsensä johtamisen merkitys korostuu uudella tavalla. Ammattikorkeakouluissa tarvitaan uudenlaista tapaa tuottaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tehokkuus- ja laatuvaatimukset edellyttävät kykyä kohdentaa resursseja strategisiin painopistealueisiin myös opetushenkilöstön työssä ja mahdollisuutta palkita hyvistä tuloksista eri tavoin kuin ennen.

Uuden työaikasuunnittelutavan tavoitteena on lisätä opetushenkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista sekä auttaa sietämään epävarmuutta. Tavoitteena on lisäksi tukea opettajan osaamisen kehittymistä ja auttaa tunnistamaan tarpeeton osaaminen. Nämä tavoitteet konkretisoidaan ja käydään läpi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa.

Uudenlaisella työaikasuunnittelulla haetaan ammattikorkeakoululain kokonaisvaltaista toteutusta, johon kuuluu ammatillinen korkeakoulutus, ammatillisen kasvun tukeminen, tutkimus, kehitys- ja innovaatiotyö (TKI) sekä aluevaikutus. Työaikasuunnittelun pitää tukea ammattikorkeakoulun strategisten tavoit-

teiden saavuttamista sekä tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Organisaatiotason johtamistavoitteita taas ovat oikeudenmukainen johtaminen ja avoimet palautemekanismit.

Yksityiskohtainen ja täsmällinen työaika-suunnittelu ei vastaa edellä esille tuotuihin haasteisiin ja opettajien toimintaympäristön muutoksiin. Tämän takia päädyimme kehittämään uudenlaisia työaika-suunnittelumalleja.

## Tavoiteperustainen työaika-suunnittelumalli

Työaika-suunnittelua pohtinut työryhmä esitti kahta mallia. Ensimmäinen malli oli perinteinen, opintopistekohtaiseen resursointiin perustuva malli. Siinä ehdotettiin perusresurssia ja lisäksi menettelytapoja useiden tunnettujen töiden edellyttämän työajan arvioimiseksi ja huomioon ottamiseksi. Toinen malli oli ns. tavoiteperustainen malli. Se kyseenalaisti ensimmäisen mallin vanhan, lineaarisen ajatuksen siitä, että opiskelijan oppimisella olisi suora yhteys opettajan tekemään työhön. Opintopistemäärät kuvaavat opiskelijan työkuormaa. Toisen mallin sisältämä perusajatus oli siirtyä toimintaan, jossa opettaja toimii modernina asiantuntijana ja työn suunnittelu on jatkuvaa. Tähän liittyi tiimimäisen toimintatavan tukeminen. Opintopistekertymä on vain työn suunnittelun ohjain esimiehelle, joten sitä ei siirretä opettajan vastuulle.

### *Tavoiteperustaisen mallin käyttöönotto*

Uutta mallia oli tarkoitus pilotoida eri ammattikorkeakoulujen eri koulutusohjelmissa. Tavoitteeksi asetettiin mallin toimivuuden testaaminen mahdollisimman monipuolisissa ympäristöissä ja sen edelleen kehittäminen saadun palautteen perusteella. Työryhmä arveli, että laajempi käyttöönotto voisi olla realistista lukuvuonna 2014–2015. TAMKissa tavoiteperustaisen työaika-suunnittelumallin pilotointi ja ajattelumallin levittäminen käynnistettiin lukuvuoden 2012–2013 suunnittelussa.

Seuraavassa esitellään tavoiteperustainen työaika-suunnittelumalli.

Tavoiteperustaisella työaika-suunnittelulla on tarkoitus lähestyä opettajan työn suunnittelua uudella tavalla. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten takia on olennaista lisätä työajan käytön joustavuutta ja antaa opettajalle enemmän vastuuta oman työnsä johtamisesta. Tämän mallin käyttö mahdollistaa myös toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin. Valmis työsuunnitelma koostuu enintään neljästä kokonaisuudesta, joiden lisäksi tulevat yhteiset toiminnot. Työsuunnitelmaa voidaan täydentää erillisillä liitteillä, joissa on mahdollista yksilöidä opettajan työtehtäviä yksityiskohtaisemmin. Työaika-suunnitelmaan kirjatuille tehtäville (esimerkiksi opetus tai kehittämistehtävät) kohdistettavan työajan sisältö täsmennyty vuoden aikana.

Opettaja ja lähiesimies neuvottelevat ja sopivat vuosittain opettajan työtehtävistä. Opettaja vastaa oman työnsä kokonaisuunnittelusta, toteuttamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä sekä osallistuu muuhun sovitun työyhteisön kehittämiseen. Työajan jakamisessa eri tehtäviin otetaan huomioon seuraavat osa-alueet.

- Opetus ja opintojaksojen toteutus. Suunniteltu työaika riippuu mm. pedagogisista ratkaisuksista ja ryhmien koosta. Opetus sisältää suunnittelun, toteutuksen, ohjauksen ja arvioinnin, opintojen hallinnointiin liittyvät tehtävät ja koulutuksen laadunhallinnan.
- Maksullinen toiminta ja hanketoiminta.
- Osallistuminen työyhteisön ja oman ammattitaidon kehittämiseen.
- Muut henkilökohtaisesti sovitut tehtävät.

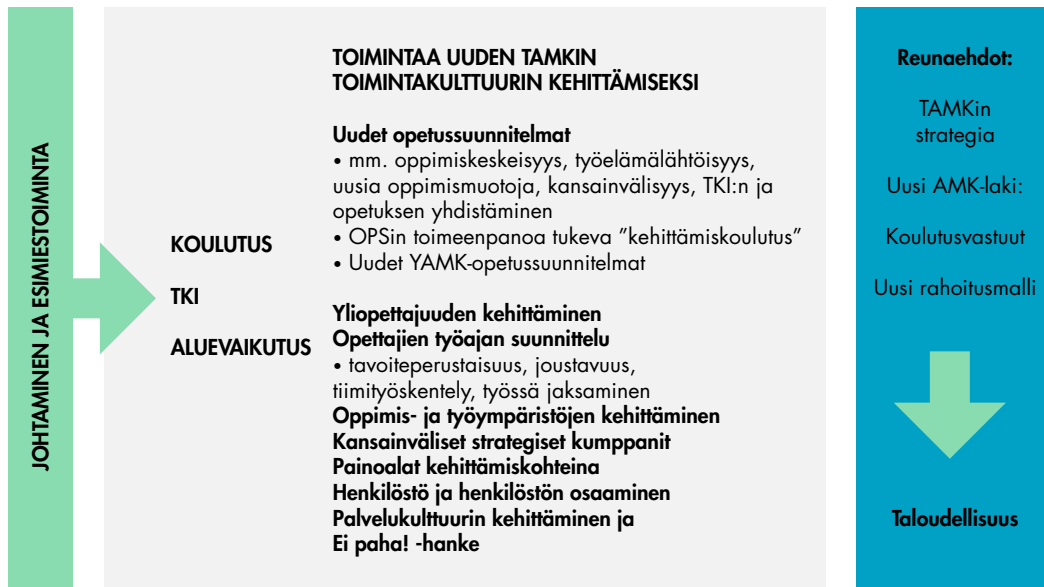
Työaikasuunnitelmaa laadittaessa arvioidaan muihin kuin opetukseen käytettäviin, tavoitteellisiin tehtäviin tarvittava työaika. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi tutkimus, kehittäminen ja innovaatiotyö, opiskelijoiden ohjaus, erilaiset kehittämistehtävät, kansainvälistymiseen ja ammattialan verkostoitumiseen liittyvät tehtävät ja muut erikseen sovittavat tehtävät.

Opettaja seuraa aktiivisesti työaikasuunnitelmansa ja tavoitteidensa toteutumista pääsääntöisesti periodeittain. Hän arvioi lähiesimiehensä kanssa työaikasuunnitelman toteutumista ja tavoitteisiin tai tuloksiin liittyviä poikkeamia sekä tekee tarvittavat muutokset, jotta sovitut tavoitteet saavutetaan. Työajan suunnittelussa ja seurannassa huolehditaan siitä, että työehtosopimuksessa mainittu aikaan ja paikkaan sitomaton työaika (25–33 % vuosityöajasta) ja sille asetetut tavoitteet toteutuvat. Mahdolliset työajan ylitykset sovitaan aina etukäteen.

## Opettajan työnkuvan muutos osana TAMKin toimintakulttuurin muutosta

Pirkanmaan ja Tampereen ammattikorkeakoulut yhdistyivät vuoden 2010 alussa. Uuden TAMKin toimintakulttuuria on siis rakennettu vuoden 2010 alusta lähtien. Yhdistymisen jälkeisinä kahtena ensimmäisenä vuotena keskityttiin uuden organisaation ja yhteisten toimintamallien rakentamiseen ja ohjeistusten laatimiseen. Samalla uusilla käytänteillä luotiin myös uuden TAMKin toimintakulttuuria. Opetustyön johtamisen näkökulmasta aivan keskeistä on ollut se, että myös tekniikan koulutusalan opetushenkilöstö siirtyi 1 600 tunnin kokonaistyöaikaan syyslukukaudella 2010. Vanhassa sopimuksessa tekniikan opettajan palkka määräytyi pidettyjen kontaktituntien perusteella. Tämä vanha ajattelumalli näyttää kuitenkin edelleen toimintana, jossa lasketaan tarkkaan kuinka monta tuntia työaikasuunnitelmassa on resursoitu opintopistettä kohtaan.

Systemaattisemmin TAMKin toimintakulttuurin muutoksesta ryhdyttiin keskustelemaan laajan opetussuunnitelmatyön yhteydessä, jossa siirryttiin osaamisperustaisiin opetussuunnitelmiin ja kehitettiin uusia oppimisympäristöjä sekä niihin liittyvä pedagogiikkaa. Lisäksi muutospaineita aiheutti opetus ja kulttuuriministeriön vuonna 2011 toteuttama valtakunnallinen ammattikorkeakoulujen noin 2 000 aloituspaikan vähentäminen. TAMKissa käynnistettiin vuonna 2012 laaja hanke yhteisen, uuden toimintakulttuurin kehittämiseksi. Työajansuunnittelun kehittämiseen liittyvät läheisesti opettajien uudistumista tukeva pedagoginen ja metodologinen koulutus sekä esimieskoulutukset. Kuvio 2 kuvaa TAMKin toimintakulttuurin muutosta.



Kuvio 2. TAMKin toimintakulttuurin muutos.

## Kohti tavoiteperustaista työajansuunnittelua

Uudenlaisen, joustavan työajansuunnittelumallin (TAS-mallin) pilotointi aloitettiin TAMKissa lukuvuoden 2012–13 työajansuunnittelussa. Koulutusohjelmia kannustettiin kokeilemaan uutta mallia. Huhtikuussa 2012 julkaistiin seuraavanlainen ohjeistus uudenlaisen TAS-mallin toteutukseen.

Pilotointiin lähtevien opettajien työaikasuunnitelmat laadittiin seuraavasti:

- Tehdään opettajan työaikasuunnitelma toimintasuunnitelmalla (TOISU) kuten tähänkin saakka, jotta tieto tuntimääristä ja niiden kustannuspaikoista välittyy palkanlaskentaan ja taloushallintoon.
- Kustannuspaikkoja ei muuteta lukuvuoden aikana sovittujen töiden osalta, vaikka opetukseen käytetty resurssi ei toteutuisikaan aivan suunnitellulla tavalla. Esimerkiksi opettaja on saattanut resursoidusta poiketen olla käyttänyt toiseen opintojaksoon enemmän resursseja kuin toiseen. Tällä tavalla vähennetään työaikasuunnitelmien laatimiseen liittyvää hallinnollista työtä.
- Koulutusjohtaja allekirjoittaa ns. perinteisen toimintasuunnitelman, joka toimitetaan palkanlaskentaan, kuten muutkin työaikasuunnitelmat.

Uuden TAS-mallin ydinajatus on antaa opettajalle itselleen tai opettajaryhmälle mahdollisuus suunnitella opetus mielekkääksi ja tarkoituksenmukaiseksi koetulla tavalla mielellään yhdessä tiimissä sopien. Tämä edellyttää molemminpuolista luottamusta opettajan ja esimiehen välillä.

Opettajan kanssa sovittiin lukuvuoden 2012–2013 työtehtävistä esim. seuraavan jaottelun mukaisesti.

Opetus, opintojaksojen toteutus	esim. 800 tuntia
Muut henkilökohtaisesti sovitut tehtävät	esim. 200 tuntia
TKI-hankkeet	esim. 450 tuntia
Työyhteisön ja itsensä kehittäminen ('TAMK-toiminnot')	150 tuntia
<b>Yhteensä</b>	<b>1 600 tuntia</b>

Lisäksi sopimukseen liitetään sivu, jossa luetellaan opettajan kanssa sovitut tehtävät eli esimerkiksi opintojaksot opintopisteineen ja hankkeet. Näihin tehtäviin ei kuitenkaan merkitä tunteja. Työaika-suunnitelmaan kirjataan lukuvuoden vapaajaksot. Työaika-suunnitelmaa laadittaessa kiinnitetään myös huomiota työtehtävien tasaiseen jakaantumiseen lukuvuoden aikana.

Kukin pilotointiin osallistuva esimies miettii itse sopivimman muotoilun näille sopimuksille. Pilotoinnin lopussa vertaillaan eri malleja. Opettaja ja koulutusjohtaja allekirjoittavat uuden tavoiteperustaisen työaika-suunnitelman liitesivuineen. Opettaja itse, hänen esimiehensä ja palvelusihteeri saavat kopiot sopimuksesta. Tätä työaika-suunnitelmaa ei toimiteta palkanlaskentaan. Opettaja seuraa työaika-suunnitelman toteutumista ja saavutettuja tuloksia periodittain yhdessä esimiehensä kanssa.

Uuden TAS-mallin pilotoinnista kerätään kokemuksia ja palautetietoa käytetään hyväksi, kun tavoiteperustaista työaika-suunnittelua kehitetään seuraavalle suunnittelukierrokselle.

### ***Tavoiteperustaisen TAS-projektin läpiviennistä TAMKissa***

TAS-uudistus ja uuden mallin käyttöönotto etenivät portaittain vuosina 2011–2013. Mallin jalkauttamisessa edettiin kokeiluluonteisesti osassa koulutusohjelmia ja prosessin puolivälissä kerättiin koulutusohjelmakohtaisia kokemuksia, joita käsiteltiin TAMKin työaika-suunnitteluryhmässä. Suunnittelun kannalta eräs olennaisin muutos oli päätös kalenterivuosisuunnitteluun siirtymisestä lukuvuosittain jaotellun suunnittelun sijaan. Opetushenkilöstön kaikille avoimet työaika-suunnitelmat julkaistiin opetustoiminnan uudessa Peppi-suunnittelujärjestelmässä ja uusi TAS-pohja otettiin käyttöön vuoden 2013 elokuussa. Marraskuussa 2013 julkaistiin työaika-suunnitelmat kalenterivuodelle 2014. Tavoiteperustaisen työsuunnitteluun ja kehittämiseen liittyvä materiaali oli avoimesti kaikkien TAMKilaisten nähtävillä.

Työaika-suunnittelumallin rinnalla on tärkeää kehittää systemaattisesti myös TAMKin johtamiskäytäntöjä ja esimiestyötä. TAS-järjestelmän lisäksi TAMKissa täsmennettiin tutkintoon johtavan koulutuksen vastuuhenkilöiden (koulutusjohtajat, kouluspäälliköt ja vastuopettajat) tehtävänkuvia keväällä 2013. Vastuuhenkilöt nimettiin uudelle toimikaudelle 1.8.2013–31.7.2016 väliseksi ajaksi. Henkilöesimiesvastuullisten kouluspäälliköiden lukumäärä pieneni. Myös yliopettajan tehtävänkuvia kirjoitettiin auki ja jokaiselle tutkintoon johtavan koulutuksen yliopettajalle nimettiin TAMKin strategiasta ja tulevaisuuden osaamisvaatimuksista nouseva osaamisalue.

Kehittämiprojektin läpivieminen on pääsääntöisesti hoidettu olemassa olevilla resursseilla, koska kyseessä on ennen kaikkea toimintatavan muutos. Erillistä kehittämisrahaa on kohdennettu uudistuvaa ammattikorkeakouluopettajuutta tukevaan opettajien pedagogiseen koulutukseen ja esimieskoulutuksiin.

## Työajansuunnittelusta työn suunnitteluun

Eri koulutusalat ovat vieneet uudistusta eteenpäin eri tavoilla. Ammattikorkeakoulussa pedagoginen johtaminen lähtee liikkeelle opetussuunnitelmasta (af Ursin 2012, 79–100). Opetussuunnitelma luo reunaehdot toimintatavoille ja mahdollistaa tai estää uusien pedagogisten mallien käyttöönoton. Esimerkkinä tästä voisi mainita opettajien tiimimäisen toimintatavan. Tavoiteperustaisessa työajansuunnittelussa on keskeistä huomata, että TAMKissa eri koulutusaloilla ja -ohjelmissa mallin tavoitteita voidaan yhdistää erilaisilla keinoilla. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi joustavuus, luottamus opettajan ja esimiehen välillä, tiimityöskentely, työssäjaksaminen sekä TKI-toiminnan ja opetuksen yhdistäminen. TAMKin kaltaisessa monialaisessa ja suuressa ammattikorkeakoulussa ei ole yhtä mallia, jolla tavoiteperustaista työajansuunnittelua voidaan viedä eteenpäin.

Tavoiteperustaisen työajansuunnittelun käyttöönotossa on jatkossa kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota seuraaviin asioihin.

- Koulutuspäällikkö käynnistää seuraavan lukuvuoden vuosisuunnittelun ottamalla opetussuunnitelman edellyttämän opetuksen toteutuksen lisäksi nykyistä paremmin huomioon koulutusohjelmalle sisäisessä tavoitesopimuksessa asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet, kuten AMK- ja YAMK-tutkinnot, TKI-opintopisteet, julkaisut, myytävät palvelut ja TKI-hanketoiminnan sekä kansainvälistymisen.
- Opettajan työn suunnittelu käynnistyy koulutusohjelmalle sisäisessä tavoitesopimuksessa sovitujen tehtävien tunnistamisella ja niiden viemisellä yksittäisen henkilön tavoitteiksi.
- Esimies ja opettaja sopivat seuraavan vuoden tavoitteista kehityskeskusteluissa. Esimies resursoi tavoitteiden toteuttamiseen liittyvät tehtävät työaikasunnitelmassa.
- Koulutuspäällikkö jakaa opetusressin kustakin opintokokonaisuudesta vastaavalle opettajatiimille, joka sopii keskenään toteuttamisvastuusta ja resurssin jakamisesta tiimin jäsenille. Lähtökohtana on, että kun opettajilla on mahdollisuus suunnitella kokonaisuuden toteutusta ja mahdollisuus vaikuttaa resurssien jakamiseen, he myös sitoutuvat uuteen toimintamalliin.

Tavoiteperustaista työajan tai työn suunnittelua on systemaattisesti tuotava esille eri koulutusyksiköiden henkilöstötilaisuuksissa. Ajattelutapaa on tuotava esille myös 'ruohonjuuritasolla' eli yksittäisten opettajien toimissa. Toimintakulttuurin muutos pitää pystyä konkretisoimaan työaikasunnitelmiin. On kuitenkin eri asia kuulla kuin ymmärtää, mistä uudessa mallissa on kyse.

TAMKissa vuonna 2013 käyttöönotettu Peppi-tietojärjestelmä mahdollistaa ja tukee uudenlaista työajansuunnittelua. Peppi-järjestelmä on lisännyt toiminnan avoimuutta, kun hyväksytyt työaikasunnitelmat ovat julkisia. Jatkossa on mahdollisuus siirtyä sähköiseen hyväksymismenettelyyn, kun Peppiin jää 'jälki' eri käsittelyvaiheista. Sähköistä hyväksymistä on tarkoitus pilotoida eri koulutusaloilla jo vuoden 2014 työajansuunnittelussa. Sähköinen hyväksymismenettely lisää hallinnollista tehokkuutta, kun sisäisestä paperin tulostamisesta ja kierrättämisestä voidaan luopua. Samaan aikaan kehitetään myös Peppi-järjestelmän ja palkka ja talousjärjestelmien yhteensopivuutta.

On kuitenkin varauduttava siihen, että TAMKin toimintakulttuurin muutos ja tavoiteperustaisen työsuunnittelun käyttöönotto on useamman vuoden kestävä projekti. Johtamista ja toimintamalleja on jatkossakin kehitettävä tavoiteperustaista toimintaa tukeviksi.

## Lähteet

af Ursin, K. 2012. Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus käsiteparin kaksi traditiota. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa: Kansanvalistusseura, 79–104.

Mäki, K. 2012. *Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 109. University of Jyväskylä.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Töytäri-Nyrhinen, A. 2011. Mitä otat pois, jos uutta tulee tilalle – ajanhallinta ja johtaminen ammattikorkeakouluissa. *Aikuiskasvatus* 1/2011, 16–26.

Mäki, K. & Saranpää, M. 2010. Paradokseja ja tulkintafoorumeja – johtamistoimintaa ammattikorkeakoulussa. Haaga-Helia kehittämöraportteja 1/2010. Vantaa: Multiprint.

Rajakaltio, H. 2012. Pedagoginen johtaminen managerialismin ristipaineissa. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.): *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa: Kansanvalistusseura, 105–125.

Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.

Strateginen eväretki. 3.–4.4.2012. Tampereen ammattikorkeakoulun sisäinen kehitysseminaari. Ikaalinen.

Sutela, M. 2012. New Learning Environments and Teacher's Roles at TAMK. *TAMK Today, News from Tampere University of Applied Sciences* 3.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2010. *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Juva: WSOY Pro.

Withchurch, C. & Gordon, G. 2010. Diversifying Academic and Professional Identities in Higher Education: Some Management Challenges. *Tertiary Education and Management* 16:2, 129–144.



## 2. AIKAJANATARKASTELU JOHTAMISEN TYÖKALUNA MUUTOSPROSESSISSA

*Tarja Kalliomäki-Linnas, HTM, opintopalveluiden päällikkö, TAMK*

Esittelen artikkelissani aikajanaa johtamisen työkaluna. Olen käyttänyt sitä apuna opintopalveluiden muutoksen johtamisessa Tampereen ammattikorkeakoulussa. Pirkanmaan ja Tampereen ammattikorkeakoulut yhdistyivät 1.1.2010 Tampereen ammattikorkeakouluksi. Omistajataho odotti yhdistymiseltä toimintojen yhtenäistämistä ja näin syntyviä synergiaetuja etenkin taloudellisessa mielessä. Yhdistymisen tuomat suurimmat muutosjohtamisen haasteet liittyivät esimiesnäkökulmasta kuitenkin lähinnä siihen, miten iso henkilöstöryhmä (27 suoraa alaista) saatiin johtamisen keinoin yhdessä kehittämään omia toiminta ja työprosessejaan opintopalveluissa ja suuntaamaan katseensa yhteiseen tulevaisuuteen. Koska avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on merkittävä hyvinvoinnin ja työmotivaation lähde, oli tärkeää päästä luomaan yhteisiä pelisääntöjä. Onneksi kaikki opintopalveluissa näkivät asian ensisijaisen tärkeänä ja jo opiskelijoiden yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun näkökulmastakin oleellisenä. Nämä tavoitteet soveltuivat hyvin myös opintopalveluiden uudelleenorganisointiin.

### **Toimintaympäristön muutokset**

Toimintaympäristön muutokseen liittyi vahvasti myös toimintojen keskittäminen Tampereelle kolmeen toimipisteeseen. Opintopalvelujen uudessa tilanteessa oli tärkeää kirkastaa perustehtävä. Tätä lähdettiin rakentamaan mm. ryhmäkehityskeskusteluihin. Lisäksi opintopalveluiden yhteiset kuukausipalaverit ja työhyvinvointipäivät rakensivat keskinäistä luottamusta ja mahdollistivat asioiden yhteisen prosessoinnin.

Yhdistymisen jälkeen organisatoriseen muutosprosessiin liittyivät myös TAMKin toimilupaneuvottelut (liittyen mm. koulutusvastuisiin) ja vuoden 2014 valtakunnallinen yhteishaku-uudistus, jossa tuotiin ammattikorkeakoulut ja yliopistot samaan sähköiseen yhteishakujärjestelmään. Näiden muutosten rinnalla on toteutettu lisäksi kolmea suurta valtakunnallista tietojärjestelmähanketta: TOR = todennetun osaamisen rekisteri, OILI-palvelu = korkeakoulujen opiskelijaksi ilmoittautumis- ja lukuvuosi-ilmoittautuspalvelu ja VIRTATA = korkeakoulujen valtakunnallinen tietovaranto ja viranomaistietovirrat. Tietojärjestelmät tulevat tulevaisuudessa muuttamaan opintopalveluissa hakijapalveluiden ja koulutusten opintosihteereiden työn luonnetta.



Kaikki nämä olemassa olevat ja tulevat muutokset yhdessä luovat esimiesnäkökulmasta paineita ja haasteita johtaa omaa henkilöstöä uusissa muutostilanteissa. Miten sopeuttaa henkilöstön määrä uuteen tilanteeseen, miten varmistaa henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittyminen sekä miten taata palvelun hyvä laatu myös tulevaisuudessa? Koska tavoitteena on turvata laadullisesti ja määrällisesti tarvittavat palvelut muuttuvassa toimintaympäristössä, tuloksia tarkastellaan jatkuvasti toiminnan kehittämisen ohella. Esimiestyössä on tärkeää olla välineitä, joiden kautta moninaisia muutoksia voidaan teemoitella, priorisoida ja asettaa ajalliseen perspektiiviin. Selkeimpänä tarkasteluajankohtana voidaan pitää TAMKin sisäisten tavoitesopimusten TASO-prosessiin liittyvää vuositasoista toiminnan suunnittelua ja budjetointia, mutta tavoitteellisen johtamis- ja suunnittelutyön tulee aina ulottua ajallisesti tätä pidemmälle.

## Aikajanatarkastelu johtamisen työkaluna

Aikajanatarkastelu liittyy omassa esimiestyössäni toimintaympäristön muutosten ja haasteiden huomiointiin henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Toimintaympäristön muutokset kohdistavat muutospaineita organisaation rakenteisiin ja toimintaedellytyksiin sekä tarkoittavat käytännössä toiminnan kehittämistä ja osin sopeuttamistakin muuttuviin olosuhteisiin.

Opintopalveluissa tullaan toimimaan jatkuvien isompien muutosten keskellä vielä useamman vuoden ajan. Haasteena on, miten opintopalveluita kehitetään asiakaslähtöisesti ja tuotetaan laadukkaita palveluita muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä työssä tulee varmistaa tarvittava tulevaisuuden osaaminen, osaamisen laajentaminen ja henkilöstöresurssien määrällinen riittävyys. Osallistamalla ja sitouttamalla henkilöstöä tuleviin muutoksiin työn hallinnan tuntu säilyy ja henkilöstö pystyy näkemään muutokset yhteisenä päämääränä ja mahdollisuutena. Tavoitesopimus edellyttää toiminnan suunnittelua ja kustannusten tarkastelua vuositasolla, mutta siihen liittyy myös tavoitteiden asettaminen pidemmälle aikajänteelle. Tässä yhteydessä tulee tarkastella myös tulevaisuuden tuomia haasteita ja valmistautua niihin. Henkilöstön näkökulmasta muutokset liittyvät erityisesti työjärjestelyihin, osaamisen vahvistamiseen ja laajentamiseen sekä henkilöstön määrään.

Aikajanatarkastelussa tavoitteiden asettaminen on opintopalveluiden näkökulmasta keskittynyt tuleviin suuriin haasteisiin, etenkin niihin, jotka liittyvät valtakunnallisiin hankkeisiin. Tulevat muutokset edellyttävät koko henkilöstöltä kouluttautumista ja osaamisen laajentamista. Lisäksi opintosihteerin ensisijaisen työkalun (WinhaPro-opintorekisteri) lähestyessä käyttöikänsä loppua on haasteena resursoida työaikaa myös tulevan perusrekisterin määrittelytyöhön ja kehittämiseen.

Aikajanatarkastelussa on tässä käytetty esimerkkinä yhtä lukuvuotta, mutta käytännössä aikajanalle sijoittuvat toimintaympäristön muutokset ja osin niistä aiheutuvat henkilöstötarpeiden muutokset elävät koko ajan ja esimies saattaa vuonna 2014 jatkaa janaa jo vuodelle 2016. Osa tehtävistä ja tarvittavista toimenpiteistä siirtyy tai poistuu kokonaan, mutta aikajanatarkastelu on käyttökelpoinen työkalu vasta, kun sitä päivittää ja pitää ajan tasalla.

Aikajanatarkasteluun tuotavat haasteet ja toimintaympäristön muutokset ovat sellaisia valtakunnallisia järjestelmään liittyviä tai muita organisatorisia muutoksia, joita toiminnan kehittäminen ja kehittyminen tuovat mukanaan. Ne voivat olla rakenteellisia tai tehtäväkohtaisia muutoksia. Usein ne liittyvät henkilöstöresursseihin tavalla tai toisella. Kokoamiini haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin olen vastapooliksi koonnut Toimenpiteet henkilöstösuunnittelun näkökulmasta -otsikon alle niitä ratkaisumahdollisuuksia, joita kootut ja näköpiirissä olevat haasteet edellyttävät. Näitä ovat esim. henkilöstöresursseihin liittyvät määrälliset muutokset, työtehtävien uudelleenmäärittely tai osaamisen monipuolistamiseen liittyvät koulutustarpeet.

Olen laatinut jaottelun helpottamaan omaa työtäni ja ulottamaan näkökulmaa laajempaan kokonaisuuteen. Visualisointi esim. janakuvalla on yksi tapa nähdä konkreettisesti tulevia haasteita ja mahdollisia muutostarpeita arjen muutosten keskellä. Mukana olen kuljettanut myös muutosjohtamisen näkökulmaa ja pyrkinyt kokoamaan mukaan joitakin toimenpiteitä, joilla voitaisiin helpottaa henkilöstön sopeutumista tuleviin haasteisiin.

## **Esimerkki aikajanatarkastelusta**

Seuraavassa esitellään opintopalveluiden aikajanatarkastelu lukuvuonna 2014–2015 toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen ja henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

### **Syksy 2014**

Haasteet ja toimintaympäristön muutokset

1. Mäntän toimipisteen opintopalveluiden siirtyminen Tampereelle Kuntokadun kampukselle (työpiste, tehtävät); liittyy toimipisteiden keskittämiseen; keskustelut mahdollisuudesta jatkaa palvelua syksyn 2014 Mäntässä etäyhteyksiin.
2. Määräaikaisen sijaisen työsuhde päättyy 31.8.2014; yhden opintosihteerin paluu hoitovapaalta.
3. Syksyn yhteishaun toteuttaminen uudella järjestelmällä (kuinka paljon haasteita tuo; valintakoikeiden pistetallennukset opintosihteeireillä).
4. Winha-järjestelmän tehtävien ja Winha-tuen siirtyminen tietohallinnolta opintopalveluille.
5. Opintovapaahakemus (opintosihteerin).
6. Organisatoriset muutokset, kahden koordinaattorin siirtyminen opintopalveluihin.

Toimenpiteet henkilöstösuunnittelun näkökulmasta

1. Mäntän opintopalveluiden sijoittuminen TAMK:in Tampereen pääkampuksen opintopalvelujen keskittymään, "palvelukadulle", 1.8.2014 alkaen (huonejärjestelyt ja tehtäväkuvan määrittely); on ollut tarkastelussa jo alkuvuoden 2014 kehityskeskusteluissa; opintosihteerin toiveena palvelun jatkuminen Mäntässä vielä syksyn 2014.
2. Kansainvälisten koulutusten opintosihteerin sijaisuuden jatkaminen 1.9.2014–31.1.2016 työkierrolla ja yhden opintosihteerin hoitovapaalta paluu (tehtävämäärittely, uusi työkierto?).

3. Uuden yhteishakujärjestelmän haasteet, lisäresursointi (esim. harjoittelijat).
  4. Lisäresursoinnin tarve Winha-tehtävien ja perusrekisterihankkeen tuomien lisätehtävien johdosta (määräaikainen resurssi?).
  5. Opintovapaa ja sijaisuusjärjestelyt (sisäinen haku, työkierto).
  6. Opintopalveluiden uusien henkilöiden työnkuvien tarkastelu ja prosesseihin tutustuminen.
- Muutosjohtamisen näkökulmasta tuleviin muutoksiin valmistaudutaan myös jo kehityskeskusteluissa (työnkuvat, työkuormat, toimipistemuutokset, henkilöresurssit ja henkilöstön osaaminen); toimintaympäristön muuttuessa ryhmäkehityskeskustelun merkitys keskiöön; suuntaamme yhdessä kohti tulevaa.
  - Tarjotaan tuleviin uusiin haasteisiin riittävästi koulutusta, rakennetaan omia kollegiaalisia tukiryhmiä (kuten Winha-tiimi) ja jatketaan moniosaamisen kehittämistä (kouluttautumisiin ja työkiertoihin kannustaminen sekä edellyttäminen).
  - Sisäistä työkiertoa mahdollistetaan sisäisillä rekrytoinneilla sijaisuuksiin (opintovapaat ja muut työnkierrot TAMKin sisällä); mahdollistettava tarvittaessa myös ulkopuoliset rekrytoinnit.
  - Yhteisissä palaverieissa ylläpidetään edelleen toimintaa kehittävää otetta, käydään prosesseja läpi ryhmätöinä (toisiin tutustuminen, kollegiaalisuus).

## **Kevät 2015**

### Haasteet ja toimintaympäristön muutokset

1. Virtain opintosihteerin siirtyminen Tampereelle (toimipisteiden keskittäminen); osittainen opintovapaa.
2. Opintosihteerin eläköityminen (tarvittavat työjärjestelyt, hiljaisen tiedon siirto).
3. Uuden perusrekisterin testaus.
4. TAMKin laadun auditointi.
5. Uusi yhteishakujärjestelmä kokonaisuudessaan käytössä (vaihe I vieraskielinen, vaihe II muut); työkuormat, uudet aikataulut.

### *Toimenpiteet henkilöstösuunnittelun näkökulmasta*

1. Tampereelle siirtyvän opintosihteerin työpiste ja työnkuva (sekä opintovapaasijaisuus).
  2. Eläköityvän opintosihteerin töiden uudelleenjärjestelyt.
  3. Uuden perusrekisterin testauksen ja tulevan pilotoinnin organisointi (resursointi!).
  4. Laatuauditoinnin haasteet (ohjeiden ja prosessien päivittäminen, kielikoulutus!).
  5. Uuden yhteishakujärjestelmän mahdollisesti tuoma lisätyö hakijapalveluihin; resursointi.
- Muutosjohtamisen näkökulmasta edelleen kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen kartuttamisen ja työjärjestelyjen osalta.
  - Yhteisissä palaverieissa jatketaan toimintaa kehittävän otteen ylläpitoa, käydään prosesseja läpi ryhmätöinä (toisiin tutustuminen, kollegiaalisuus).

Aikajana on apuväline pidemmän aikavälin toiminnan suunnitteluun. Sitä vasten on helpompi peilata tulevaa ja reagoida arjen yllättäviinkin tilanteisiin. Lisäksi se auttaa, jos TAMKin muissa toiminnoissa tapahtuu muutoksia. Omasta toiminnasta mahdollisesti vapautuvat tai siihen tarvittavat henkilöresurssit voivat olla mahdollisuus hyödyntää osaamista TAMKin muissa toiminnoissa ja päinvastoin. Työnkieron mahdollistaminen ja siihen kannustaminen on osa osaamisen laajentamista ja monipuolistamista. Kyse on tällöin win-win-tilanteesta, jossa sekä henkilön osaaminen laajenee ja monipuolistuu että tuo haasteiden kautta mielekkyyttä työntekoon. Tämä puolestaan lisää työhyvinvointia ja työnantajan tärkeimmän voimavaran eli henkilöstön "arvo" nousee.



# 3. OIKEAT OSAAJAT OIKEAAN PAIKKAAN

## – OSAAMISKARTOITUS LIIKETOIMINTA JA PALVELUT -KOULUTUSYKSIKÖSSÄ

*Ari-Pekka Anttila, KTM, koulutusjohtaja, Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö, TAMK*

TAMKin tavoitteena on pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman monelle opettajalle vakinainen työsuhte myös muutostilanteissa. Tässä artikkelissa kerrotaan, miten esimiehet voivat osaamiskartoituksen avulla löytää alaisilleen itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja sitä kautta pyrkiä edesauttamaan opetushenkilöstön työllistävyyttä nyt ja tulevaisuudessa.

Liiketoiminta ja palvelut -yksikköön on koottu TAMKin liiketalouden ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan tutkintoon johtava suomen ja englanninkielinen koulutus. Opetus- ja kulttuuriministeriön ammattikorkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen seurauksena erityisesti liiketalouden koulutusohjelmien aloituspaikkoja on vähennetty TAMKissa merkittävästi. 2000-luvun puolivälissä silloisen Pirkanmaan ammattikorkeakoulun (PIRAMKin) ja TAMKin yhteenlaskettu liiketalouden nuorten aloituspaikkojen määrä oli noin 310. Viimeisimpien aloituspaikkakaleikkausten jälkeen lukuvuonna 2013–2014 TAMKin tutkintoon johtavassa nuorten koulutuksessa on jäljellä enää 200 aloituspaikkaa.

Aloituspaikkojen vähentäminen ja suuntautumisvaihtoehtoissa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet paineita opettajien työllistämiseksi vakinaiseen työsuhteeseen. Varsinkin PIRAMKin ja TAMKin fuusion jälkeen ja maakuntapisteiden nuorten koulutuksen lakkauttamisen jälkeen tilanne on haastava. Liiketoiminta ja palvelut -yksikön opetushenkilöstön osaamisprofiili ei kaikilta osin vastaa nykytilannetta. Joillakin osa-alueilla osaamisesta on ylitarjontaa, kun samaan aikaan toisentyypistä osaamista on niukasti saatavissa tai se jopa puuttuu vakituiselta opetushenkilöstöltä. Joidenkin opettajien kohdalla oma osaaminen ja koulutuksessa tarvittava osaaminen eivät enää kohtaa riittävästi.

### **Tavoitteet**

Kartoituksen kohderyhmänä olivat Liiketoiminta ja palvelut -yksikön päätoimiset opettajat (77 henkilöä). Yhteistyökumppaneina toimivat Liiketoiminta ja palvelut -yksikön koulutuspäälliköistä koostuva johtoryhmä sekä muiden koulutusyksiköiden koulutusjohtajat ja -päälliköt. Osaamiskartoituksen tavoitteena oli hahmottaa koulutusyksikön opetushenkilöstön tämänhetkinen osaaminen. Kartoituksella pyrittiin saamaan näkemys tämänhetkisestä osaamistasosta ja -alueista kolmesta eri näkökulmasta:

1. Liiketoiminta ja palvelut -yksikön koulutusohjelmissa opetussuunnitelmien perusteella tarvittava osaaminen.
2. TAMKin muiden koulutusyksiköiden ja niiden koulutusohjelmien tarvitsema liiketoiminta ja palveluosaaminen (ml. juridiikka).
3. Osaaminen, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi maksullisessa koulutustoiminnassa ja hankkeissa.

Osaamiskartoituksessa ei kartoitettu erikseen pedagogista osaamista.

Tavoitteena oli määritellä tarvittava osaaminen riittävän yksityiskohtaisesti, jotta tuloksia voidaan hyödyntää opetuksen suunnittelussa. Lähtökohtana oli luokitella osaaminen riittävän isoihin osaamiskokonaisuuksiin kuten laskentatoimi, juridiikka, markkinointi jne. Osaamiskokonaisuudet jaettiin edelleen pienempiin osaamisalueisiin, joiden avulla voitiin rakentaa yksikön osaamiskartta.

Osaamisen tasoja kuvattiin kolmiportaisesti:

1. Hallitsee perusteet – pystyy opettamaan perusteet (ei eri alojen erityispiirteitä).
2. Asiantuntija – pystyy opettamaan syventäviä opintoja (ml. eri alojen erityispiirteet).
3. Asiantuntija, jota voidaan hyödyntää esim. myytävässä koulutuksessa.

Kartoituksen tavoitteena oli siis saada kokonaisnäkemys koulutusyksikön osaamisen painotuksista ja niiden tasoista. Tarkoituksena oli myös paikantaa sellaiset TAMKin toiminnalle tärkeät osaamiset, joihin on syytä panostaa. Samalla pyrittiin myös löytämään uusia kehittymismahdollisuuksia niille opettajille, joiden tämänhetkinen osaaminen ei ole relevanttia TAMKin toiminnan kannalta.

## Projektin toteutus

Osaamiskartoituksen aikataulu oli seuraavanlainen.

- Elo–marraskuu 2012: osaamiskokonaisuuksien ja alueiden määrittäminen ja kuvaaminen.
- Joulukuu 2012–tammikuu 2013: osaamiskartoituksen tekeminen kehityskeskustelujen yhteydessä (opettajat + koulutuspäälliköt + koulutusjohtaja).
- Helmi–maaliskuu 2013: kartoituksen yhteenveto, arviointi ja raportointi.

Ensimmäisessä vaiheessa elo–marraskuussa pohdittiin osaamiskokonaisuuksia ja -alueita kuvauksiin yhteistyössä koulutusyksikön johtoryhmän kanssa. Tarvittaessa pyydettiin alan opettajia kommentoimaan kokonaisuuksien jaottelua ja kuvauksia. Varsinainen osaamiskartoitus toteutettiin Sympa-nimisellä HR-järjestelmällä. Marraskuun 2012 aikana järjestelmään tehtiin tarvittavat toimenpiteet, jotta opettajien on mahdollista vastata kartoitukseen joulukuun–tammikuun 2012–2013 aikana.

Opettajakohtaiset oman osaamisen arvioinnit käytiin läpi kehityskeskusteluissa, jolloin koulutuspäälliköllä oli mahdollisuus vielä varmistaa, etteivät tulkintaongelmat vaikuttaisi tuloksiin. Samalla keskusteluissa esiin nouseviin kehittymistarpeisiin voitiin reagoida välittömästi ja laatia tarvittaessa henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelut käytiin tammikuun 2013 loppuun mennessä, jonka jälkeen osaamiskartoituksen tulokset olivat käytettävissä ja raportoitavissa. Projektin ohjausryhmänä toimi koulutusyksikön johtoryhmä, joka kokoontui pääsääntöisesti kahden viikon välein.

## Tulokset

Osaamiskartoituksen suoritti yhteensä 74 Liiketoiminta ja palvelut -yksikön opettajaa. Yksikön kartoitukseen oli määritelty kaikkiaan 11 eri osaamiskokonaisuutta, jotka olivat:

- matkailu, ravitsemis ja talousala
- juridiikka
- logistiikka
- taloushallinto
- markkinointi ja myynti
- johtaminen
- kansainvälinen liiketoiminta
- projektiosaaminen
- vuorovaikutus
- yrittäjyyspedagogiikka
- matematiikka

Jokaiseen osaamiskokonaisuuteen sisältyi 4–36 yksityiskohtaisempaa osaamisaluetta ja koko kartoituksessa arvioitiin yhteensä 181 erilaista osaamista.

Osaamisen tasoa mitattiin lopulta viisiportaisella asteikolla:

1. Auttava osaaminen. Tunnistan osaamisen, mutta en kuitenkaan osaa soveltaa sitä työssäni.
2. Kohtalainen osaaminen. Tunnistan osaamisen, osaan ohjattuna soveltaa sitä työssäni.
3. Hyvä osaaminen. Osaan soveltaa osaamista itsenäisesti työssäni vaadittavalla tavalla. Pystyn pitämään aiheesta peruskurssin.
4. Erittäin hyvä osaaminen. Osaan soveltaa osaamista hyvin ja kykenen ohjaamaan muita tällä osaamisalueella. Pystyn pitämään aiheesta syventävän kurssin.
5. Erinomainen, huipputason osaaminen. Olen tämän alueen erityisasiantuntija. Kykenen luomaan uutta ja/tai kouluttamaan alan asiantuntijoita tällä osaamisalueella.

Opettajien osalta osaamiskartoituksen lähtökohtana oli taso 3. Jotta opettaja voi toimia opetuksessa ja muissa asiantuntijatehtävissä, pitäisi osaamisen olla vähintään tällä hyvällä tasolla. Osaamiskartoituksen ongelmana on usein arvioijan subjektiivinen käsitys omasta osaamisestaan. Tämän takia arviointiasteikkoon sisällytettiin seuraavat kriteerit: pystyn pitämään aiheesta peruskurssin (taso 3), pystyn

pitämään aiheesta syventävän kurssin (taso 4) ja pystyn kouluttamaan alan asiantuntijoita tällä osaamisalueella (taso 5).

Kun tarkasteltiin osaamisten vahvuuksia eri aloilla edellisen asteikon perusteella, niin osaamisprofiilit ja niihin liittyvät kehittämistarpeet näyttivät seuraavanlaisilta.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan osaamisten vahvuudet olivat liiketoiminta-, monikulttuurisuus- ja henkilöstöjohtamisosaamisissa, joissa jokaisessa oli useampi tason 5 osaaja. Osaamisen vahvistamistarvetta oli viini- ja alkoholiosaamisessa sekä matkailun tietojärjestelmäosaamisessa. Kummastakaan ei löytynyt tason 5 osaamista, mutta toisaalta neljällä opettajalla oli matkailun tietojärjestelmäosaamista tasolla 3.

Juridiikan osaamisen osalta kaikilla osa-alueilla tason 3–4 osaamista löytyi vähintään neljältä opettajalta. Juridiikan opetuksen ja OPSien painotusten osalta puutteita (tason 5 puuttuminen) ilmeni seuraavilta alueilta: perhe- ja perintöoikeus, rikos- ja prosessioikeus ja vero-oikeus. Erityisesti vero-oikeus sekä perhe- ja perintöoikeus ovat alueita, joissa TAMKin pitäisi vahvistaa osaamistaan.

Logistiikan osaaminen vaikuttaa olevan vahvasti logistiikan yliopettajan varassa. Jos logistiikka aiotaan pitää sekä koulutusyksikön OPSeissa että kehittämistoiminnoissa, niin osaamisen laajentamiseen on ehdottomasti panostettava.

Taloushallinnon osaamiselle on Liiketoiminta ja palvelut -yksikössä laajaa kysyntää. Kyseessä on kuitenkin yksi liiketoimintaosaamisen perusosaamisalueista. Taloushallinnon osaamisen vahvuus on kirjanpidossa ja sisäisen laskentatoimen perusasioissa. Vastaavasti osaamista pitäisi syventää yritys- ja arvonnlisäverotuksessa, konsernitilinpäätökseen liittyvissä asioissa sekä palkanlaskennassa. Tämän alueen opettajien lukumäärä on kuitenkin suhteellisen iso, joten erikoistumista kannattaisi harkita.

Markkinoinnin ja myynnin osaaminen vaikuttaa olevan TAMKissa hyvällä tasolla. Kaiken kaikkiaan 19 osaamisalueesta vain neljästä puuttuu tason 5 osaamista. Osaamisen vahvistamista voisi harkita viestinnän graafisen suunnittelun ja digitaalisen markkinoinnin osalta. Toisaalta kyseistä osaamista löytyy myös muista koulutusyksiköistä.

Johtamisen osaaminen näyttää olevan yksi TAMKin vahvuuksista eikä mainittavia puutteita näytä ilmenevän kartoituksen perusteella. Myös vuorovaikutusosaaminen on vahvaa.

Projektiosaaminen on kartoituksen perusteella varsin laajaa. Tosin tämä osaaminen on vahvaa erityisesti tasolla 3, mutta myös tasojen 4 ja 5 osaamista löytyy riittävästi.

Yrittäjyyspedagogiikka on yksi TAMKin kuudesta strategisesta painoalasta. Osaamiskartoituksen perusteella tilanne näyttää olevankin hyvällä tasolla. Tästä huolimatta yrittäjyyspedagogisen osaamisen kehittäminen on yksi TAMKin kehittämiskohteista lähitulevaisuudessa, esimerkiksi monialaisuuden tukemisen näkökulmasta.



## Kehittämisehdotukset

TAMKissa on tehty koko henkilöstön kattava osaamiskartoitus. Liiketoiminta ja palvelut -koulutusyksikön tarpeisiin nähden tämä kartoitus on kuitenkin aivan liian laaja. Kartoituksen tavoitteena on tietysti ollut saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva henkilöstön osaamisesta, minkä vuoksi siihen on sisällytetty omat osionsa niin yleisille kuin erityisillekin osaamisille. Opettajat ohjeistettiin vastaamaan kaikkiin osioihin. Tämä teki kartoituksesta kuitenkin erittäin raskaan ja monimutkaisen ja saattoi jopa heikentää sen luotettavuutta. Kartoituksessa on myös ilmennyt jonkin verran päällekkäisyyttä; samantyyppistä osaamista mitataan eri näkökulmista. Tulevaisuudessa onkin syytä arvioida kartoituksen rakenteen muuttamista siten, että eri henkilöstöryhmille rakennetaan omat kokonaisuudet, jotka ovat nykyisen työnkuvan kannalta relevantteja. Tosin pitää myös ottaa huomioon se, miten saadaan 'piilevät kyvyt' esiin.

Kartoituksen viisiportainen asteikko oli liian laava opettajien osaamisen tason määrittelyyn. Oman osaamisen määrittely on subjektiivinen näkemys, joka vääristää helposti tulosten vertailukelpoisuutta. Kolmeportainen luokittelu antaisi luotettavamman lopputuloksen ja olisi myös vastaajalle helpompi tulkitä.

Koulutusyksikkökohtaisessa osaamiskartoituksessa on syytä yhtenäistää osaamisten laajuuksia. Nyt esim. matkailu-, ravitsemus- ja talousalan osaamiskokonaisuudessa mitattiin yksittäistä osaamista, jota kuvattiin termillä 'liiketoimintaosaaminen'. Kyseessä on kuitenkin koulutusyksikkömme kannalta hyvin yleinen osaaminen, jota tarkastellaan muissa osaamiskokonaisuuksissa huomattavasti yksityiskohtaisemmin. Liiketoimintaosaaminen ei myöskään ole sidoksissa tiettyyn alaan, joten on myös kiinnitettävä huomiota siihen, miten eri koulutusyksiköiden osaamiskartoituksissa liiketoimintaosaaminen huomioidaan.

Tulevaisuudessa pitäisi erottaa koulutusyksiköiden osaamiskartoitukset omiksi kokonaisuuksikseen, joissa arvioidaan vain opettajien osaamista (ml. sivutoimiset opettajat). Kukin kartoitus pitäisi rakentaa yhteistyössä koulutusyksiköiden kesken, jolloin varmistettaisiin se, että kaikki opettajat voivat tuoda esiin oman osaamisensa koko TAMKin kannalta, ei pelkästään oman koulutusyksikön näkökulmasta.

## Lähde

Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Opetus ja kulttuuriministeriö. Luettu 14.11.2014. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen\\_kehittaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/)



## 4. AGENTTINA AMMATTIKORKEAKOULUN RAKENTEELLISESSA UUDISTUKSESSA

*Hanna Saraketo, FM, lehtori, Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö, TAMK*

Vuonna 2011 saimme tietää, että nuorten tutkintoon johtava koulutus oli päätetty lakkauttaa lkaalisten toimipisteestä, kuten muistakin TAMKin maakuntien toimipisteistä. Syksyn 2012 sisäänoton jälkeen toimipisteeseen ei enää otettaisi uusia opiskelijoita nuorten tutkintoon johtavaan koulutukseen. Tieto käynnisti lkaalisten toimipisteessä paitsi muutokseen liittyvän henkisen reagoinnin, myös toimet toiminnan sopeuttamiseksi tulevaan tilanteeseen. Rakenteellista kehittämistä perusteltiin keskittämisestä syntyvillä hyödyillä (ks. Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen). Henkilöstöä piti kuitenkin sopeuttaa uuteen tilanteeseen ja löytää uudet työnkuvat. Ammattikorkeakoulujen velvoite aluekehitystyöhön olisi hoidettava edelleen, mutta uusin tavoin.



*Kuva 1. lkaalisten opintotoimisto tyhjennettiin toukokuussa 2013. Toimipisteessä koettiin, että sen 'sydän oli sammunut'.*

Olin tuolloisen koulutuspäällikön työnkuvani myötä päätynyt agentiksi, muutosagentiksi, minkä tosin oivalsin vasta paljon myöhemmin. Muutosagentin tehtävänä on toteuttaa yritysjohtajan päättämä muutos (Kvist 2006, 169). Oma roolini oli huolehtia suorien alaisten työjärjestelyistä ja yhteistyössä tuki-

palveluiden esimiesten kanssa järjestellä tukipalveluhenkilöstön työtilanne uudelleen. Osallistuin maakuntakorkeakoulun kanssa TAMKin uusien toimintamallien kehittämiseen ja toteuttamiseen seutukunnan tarpeita vastaaviksi.

Johtamistaidon erikoistumisopintojeni kehittämisprojektiksi tulikin tehdä suunnitelma TAMKin Ikaalisten toimipisteen toiminnan sopeuttamiseksi ammattikorkeakoulujen kehittämisen rakenteellisiin muutoksiin. Samalla kokosin yhteen pohdintoja muutoksen yhteydessä havaituista onnistumisista ja kehittämisehdotuksia vastaavien tilanteiden varalle. Tämä artikkeli pohjautuu niihin.

## Matkaeväitä muutosagenteille

*Länsimaiset yritykset näkevät muutoksen yleensä jonain eteen tulevana, poikkeavana tilanteena, joka on kohdattava ja voitettava. Japanilaisille muutos on 'kaizen', joka merkitsee parannusta, jatkuvaa parannusta. Muutos on asteittaista, päättymätöntä, yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Muutos on siten olemassaolon perusta, ei poikkeava tila. Muutos on nykyään ainoa pysyvä asia työyhteisöissä. (Åberg 2002, 122.)*

Usein julistetaan, että muutoksessa on opittava elämään. Tästä suuntauksesta huolimatta muutosten toteuttamiseen on suhtauduttava vakavasti ja hienotunteisesti. Muutosjohtamisesta on lukuisia tutkimuksia ja paljon kirjallisuutta, joka opastaa muutoksessa toimimiseen. Muutos neuvotaan näkemään prosessina, jonka yksityiskohdat ovat mietittyinä aikatauluja ja vastuuhenkilöitä myöten (Kilpinen 2008, 207). TAMKin Ikaalisten toimipisteen rakenteellisen kehittämisen muutosprosessi on toistaiseksi osoittanut muutamia seikkoja, joihin vastaavan tapaisissa tilanteissa kannattaa jatkossa erityisesti kiinnittää huomiota. Nämä ovat sekä kehittämissuhteita että hyväksi havaittuja käytänteitä, joita avaan seuraavaksi.

**Määrittele kokonaisvastuullinen taho.** Kun muutoksesta on päätetty, pitää määritellä, kuka ottaa kokonaisvastuun muutoksen läpiviennistä. Ikaalisten tapauksessa vastuu jakautui eri toimijoille, yhteensä ainakin yhdeksälle eri johtajalle tai päällikölle, joita ei selkeästi ohjeistettu toimimaan työryhmänä, saati nimetty jotakuta heistä kokonaisvastuulliseksi tahoksi, tavallaan projektipäälliköksi. Muutoksen toteuttaminen pitää suunnitella (Kvist 2006, 175). Myös viestintä helpottuu, kun tiedetään, ketkä projektia vievät eteenpäin.

**Päätöksenteon on oltava selkeää.** On huolehdittava, että tarvittavat päätökset tulevat tehdyiksi. Tiedotustilaisuudessa saatiin kuulla, että uusia koulutuksia ei aloiteta, mutta virallista päätöstä, jolla olisi ollut päätösnumero, ei tietääkseni tehty. Yksikön johtoryhmässä päädyttiin valmistelemaan Tampereelle siirtymistä, mutta opiskelijoille ei voitu antaa virallista tietoa asiasta. Päätös tarvittiin kuitenkin lopulta Kelaa varten, jotta sen järjestelmiin saatiin tehtyä siirtyvien opiskelijoiden opintososiaalisia etuja koskevat muutokset.

**Muista hienovaraisuus.** Muutosprosessin käynnistyminen on aina jonkinasteinen kriisi niille, joita se läheisesti koskettaa. On varauduttava siihen, että ihmiset reagoivat inhimillisesti ja eri tavoin. Vaikka toisaalta toivotaan, että asioista tiedotetaan kaikille yhtä aikaa, voivat muutoksen kohteena olevat

kokea suurta ahdistusta julkisessa tiedotustilaisuudessa. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö voitaisiin koota esimerkiksi puolta tuntia ennen yleistä tilaisuutta omaan tiedotustilaisuuteen, jolloin muutostiedon saisi kohdata rauhassa.

**Opettajat on osallistettava.** Opettajilla on tapana huolehtia kokonaisuuksista. Heille ei riitä, että heidän henkilökohtaista muutostaan valmistellaan tulevaisuudenuskoa valaen, sillä he haluavat myös tietää opiskelijoita koskevista asioista ja kokonaisuuden toimivuudesta. Olisi tärkeä osallistaa opettajayhteisö muutosprosessin kokonaisuuteen, sillä heidänkin on tärkeä tietää ja heidän kauttaan kulkee tieto esimerkiksi tukipalveluita koskevista järjestelyistä. Opettajat voivat olla parhaimpia muutosta positiivisesti opiskelijoiden suuntaan ja eteenpäin vieviä agenteja.

**Perustele hyvin.** Kun muutokselle on selkeät perustelut, ei tarvitse käyttää voimavaroja muutosvastarintaan. Ikaalisten tapaus onnistuttiin viestimään niin, että syy lakkauttamiseen ymmärrettiin eikä koettu, että itse olisi toimittu väärin tai huonosti ja siksi jouduttu lakkauttamisen kohteeksi.

**Käytä agenteja.** Ikaalisten toimipisteen henkilöstöstä osa teki töitä Tampereella jo muutosta edeltävinä vuosina ja muutosvuosien aikana enenevässä määrin. He toimivat agenteina opastaen myöhemmin siirtyvää henkilöstöä käytännön asioissa ja valmistuen vastaanottavassa päässä olevaa henkilöstöä ajatukseen uusista tulijoista. Heidän ansiostaan siirtyvät voivat tuntea itsensä tervetulleiksi uuteen työyhteisöön.

**Toteuta kehityskeskustelut.** TAMKin kehityskeskusteluprosessia on parannettu vuodesta toiseen. Ohjeistuksen mukaan toteutettuna se antaa esimiehelle erinomaiset tiedot henkilöstön osaamisesta ja tavoitteista. Niiden myötä esimies tuntee henkilöstönsä ja pystyy toimimaan onnistuneesti uusia työkuivia suunnitellessaan ja viemään eteenpäin muutosprosessia henkilökohtaisella tasolla.

**Istu ja kuuntele.** Esimiehen läsnäolo ja kyky dialogiin (kuuntelemiseen, mielipiteen muodostamisen odottamiseen, kunnioittamiseen ja molemminpuoliseen suoraan puhumiseen) korostuvat muutostilanteissa (esim. Isaacs 2001). Esimieheltä on löydettävä aikaa tähän. Olisi hyvä, jos esimies voisi riittävän ajoissa etukäteen tietää organisaation tulevista muutostilanteista, jotta kalenteriin osaisi jättää tilaa erityisesti muutosprosessin alkua varten.

**Huolehdi tervetuloivotuksista.** Uuteen työyhteisöön siirtyvät ovat ikään kuin maahanmuuttajia. On erityisen tärkeää, että siirtyvät kokevat itsensä tervetulleiksi. Tätä kokemusta voidaan suunnitella etukäteen ja se edellyttää huolellista hyväksyvän ilmapiirin luomista vastaanottavaan työyhteisöön. Muutostilanteessa on tärkeää, että myös tukipalvelut toimivat. Jokainen työntekijä haluaa itselleen työpisteen, oikeanlaiset avaimet ja muut käytännön asiat toimiviksi niin, että voi kokea olevansa uuden työyhteisön täysivaltainen jäsen jo alusta alkaen.

## Lähteet

Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kilpinen, P. 2008. *Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kvist, H. 2006. *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Opetus ja kulttuuriministeriö. Luettu 17.11.2014.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen\\_kehittaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/)

Åberg, L. 2002. *Esimiehen viestintäopas*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.



# 5. FYSIOTERAPEUTTIKOULUTUKSEN OPETTAJIEN PBL-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

*Marja-Leena Lähteenmäki, koulutuspäällikkö, fysioterapeuttikoulutus, TAMK*

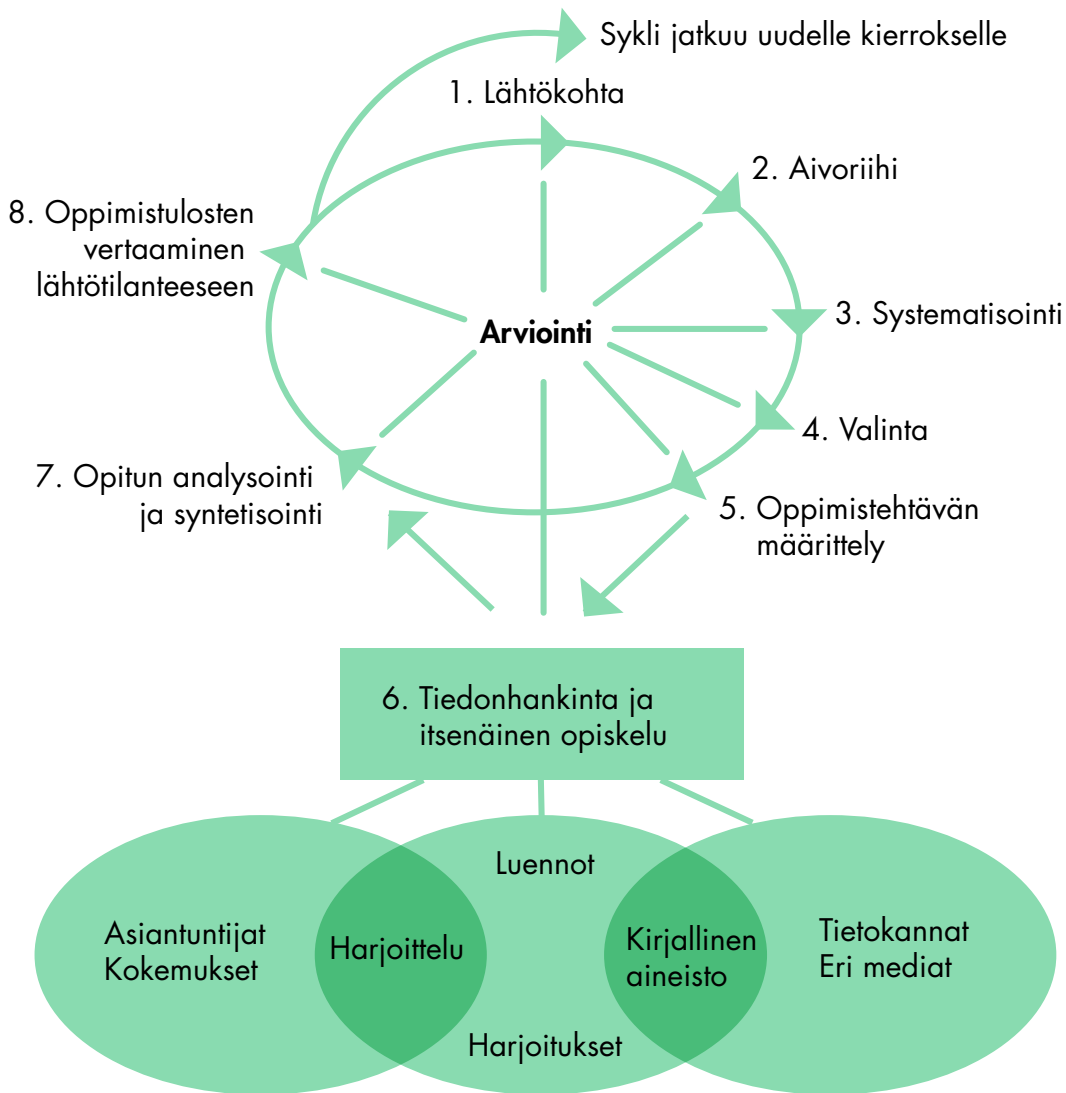
Nykyisen TAMKin fysioterapeuttikoulutus alkoi Tampereen sairaanhoito-oppilaitoksessa vuonna 1965. Sitä toteutettiin aina vuoteen 1996 saakka oppiainejakoisen ja opettajajohtoisen pedagogiikan mukaan. 1990-luvulla kehittyvä ammattikorkeakoulujärjestelmä tavoitteli muutosta ja fysioterapeuttikoulutuksessa siihen vastattiin siirtymällä oppiainejakoisesta opetuksesta ongelmaperustaiseen pedagogiikkaan (PBL). Luentopainotteisuus poistui ja keskeiseksi oppimismenetelmäksi tulivat tutoristunnot, jotka korostavat opiskelijan vastuullisuutta ja ryhmätoimintaa (ks. Poikela & Poikela 2005; Lähteenmäki 2006). Tutoristunnoissa toteutuvan yhteisen tiedonmuodostuksen tueksi järjestetään mm. luentoja, harjoitustunteja, opintokäyntejä sekä aktivoidaan opiskelijoita omaehtoiseen uuden tiedon hankintaan ja itsenäiseen opiskeluun ennen seuraavassa tutoristunnossa toteutettavaa yhteistä tiedon analysointia ja uudelleen jäsentämistä.

Syksyllä 2014 ongelmaperustaiseen pedagogiikkaan siirtymisestä oli kulunut jo 18 vuotta. Historia on mm. naapurimaissamme ja myös Suomessa osoittanut, että tämän tyyppiset 'radikaalit' pedagogiset muutokset hälvenevät ja saattavat jopa hävitä ajan myötä. Epäonnistumisten syitä on pohdittu. Yhdeksi syyksi voi epäilyksettä todeta sen, että opettajien täydennyskoulutus painottuu ammatin sisältöihin, jolloin pedagoginen kouluttautuminen saattaa puuttua jopa kokonaan. Opettajakoulutuksen suorittamisen jälkeen pedagogista osaamista pidetään liian usein itsestäänselvyytenä. Toisaalta vastavalmistunut opettaja ei välttämättä ole saanut minkäänlaista perehtymistä ongelmaperustaiseen oppimiseen ja sen mukaisen koulutuksen erityispiirteisiin. Näistäkin syistä johtuen uudenlaisen pedagogisen toimintatavan juurruttamista tulisi aina tukea. Kuvaan tässä artikkelissa sitä, millä keinoin TAMKin fysioterapeuttikoulutuksen opettajien PBL-osaamista on vuosien varrella päivitetty ja kehitetty.

## **Ongelmaperustainen oppiminen**

Ongelmaperustainen oppiminen rakentuu kahdelle opetusta ja opiskelua merkittävästi uudistavalle periaatteelle. Yhtäältä oppimis ja ongelmanratkaisuprosessia ohjataan tutoriaaleissa eli tutoropettajan ohjaamissa ryhmäistunnoissa. Toisaalta opiskelijoilta edellytetään itsenäistä tiedonhankintaa ja opiskelua (Boud & Feletti 1999). Tutoriaaliryhmissä opiskelijoiden laatimien oppimistehtävien ratkai-

semisen tueksi järjestetään resurssiluentoja, harjoitustunteja, työpajoja, seminaareja ja erilaisia muita oppimista edistäviä tilanteita (kuvio 1) (ks. Poikela & Poikela 2006, 74–76).

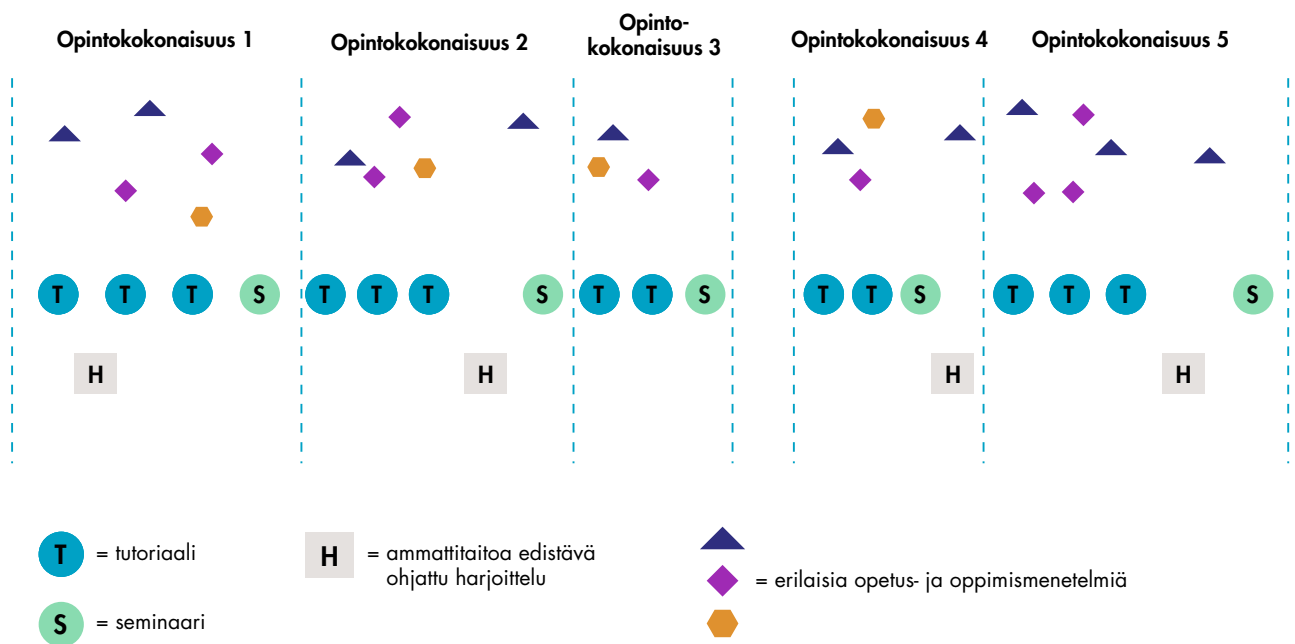


Kuvio 1. PBL-sykli ja sen vaiheet (mukailtu Poikela & Poikela 2006, 78)

Tutoriaalit toteutuvat sykleinä, joista kukin jakautuu ajallisesti kolmeen osaan. Ensimmäinen osa, niin sanottu alkusykli, toteutuu omana tutoristuntonaan. Siihen kuuluvat syklin vaiheet 1–5 (kuvio 1). Niiden aikana opiskelijat muodostavat annetusta työelämän todellisuutta mukailevasta lähtökohdasta (*problem*) oppimistehtävän. Toinen osa vastaa tutorsyklin vaihetta kuusi. Sen aikana opiskelijat etsivät vastauksia asettamaansa oppimistehtävään mm. hankkimastaan kirjallisesta materiaalista ja osallistumalla lukujärjestyksen mukaiseen opiskeluun. Kolmannessa vaiheessa opiskelijat kokoontuvat uudelleen tutoristuntoon. Tuolloin käynnistyy syklin vaihe seitsemän. Opiskelijat esittelevät oppimaansa ja tarkastelevat sitä kriittisesti. Tavoitteena on rakentaa oppimistehtävän mukaisesta asiasta yhteistä ymmärrystä ja myös uutta henkilökohtaista tietoa. Vaihe kahdeksan on yhteisen reflektion vaihe ja sen aikana opiskelijat tarkastelevat opitun vastaavuutta asetetun oppimistehtävän ja opin-

tojakson tavoitteiden kanssa. Samalla he täsmentävät havaitsemiaan oppimistarpeita, joista lähtien sykli voi käynnistyä uudelleen. Tässä yhteydessä opiskelijat myös arvioivat kriittisesti omaa ja ryhmänsä työskentelytapaa syklin eri vaiheissa kehittäkseen opiskeluvälmiuksiaan ja sosiaalisia valmiuksiaan.

TAMKin PBL-koulutuksen opinto-ohjelma rakentuu toisiaan seuraavista opintokokonaisuuksista (kuvio 2). Edellisen opintokokonaisuuden asiasisällöt muodostavat perustan seuraavalle kokonaisuudelle ja sen sisältämille opintojaksoille. Erilaisia opiskelumenetelmiä käytetään tarkoituksenmukaisesti. Tutoriaalit kuitenkin muodostavat opintokokonaisuuksia eheyttävän niin sanotun punaisen langan. Useimpien opintokokonaisuuksien lopussa toteutetaan sen aikana opittuja asioita yhdistävä ja analysoiva opiskelijajohtoinen seminaari. Seminaarin aikana on mahdollista pohtia toisten opiskelijoiden ja opettajien kanssa esille tuotuja asioita, kysyä epäselviksi jääneitä seikkoja, vastata kysymyksiin ja esittää tarvittavaa kritiikkiä.



Kuvio 2. PBL-opinto-ohjelman rakenne (mukailtu Lähteenmäki & Uhlin 2011, 149)

Ongelmaperustaisen oppimisen yhtenä tavoitteena on tarjota nopean yhteiskunnallisen muutoksen tilanteessa opiskelutapa, joka lähentää koulutusta ja työelämää. Opiskeltavat teemat valitaan ammattialan käytännöistä nousevista keskeisistä aihealueista ja jokaisessa opintokokonaisuudessa integroidaan yhteen tietoa useista oppiaineista. PBL:ssä on opettamisen sijaan keskiössä oppiminen. Opiskelijat oppivat hankkimaan ja käsittelemään kulloinkin tarvittavaa informaatiota ja rakentamaan siitä omaa henkilökohtaista tietoperustaansa. Ns. oppikirjatieto saa siten henkilökohtaisen luonteen ja on hyödynnettävissä eri työtehtävissä tarvittavalla tavalla. (vrt. Burnard 1987.)



## Kokemuksia PBL-pedagogiikan toteuttamisesta TAMKin fysioterapeuttikoulutuksessa

Huolellinen uusiin pedagogisiin ratkaisuihin tutustuminen on tärkeää ennen niiden käyttöönottoa. Lähes kaikki fysioterapeuttikoulutuksen opettajat saivatkin mahdollisuuden osallistua ongelmaperustaiseen pedagogiikkaan perehdyttävään koulutukseen vuosina 1995 ja 1996. Tuon koulutuksen oppimistehtävinä laadittiin myös uuden opetussuunnitelman perusrakenne.

Halusin yhdessä toisen PBL-pedagogiikkaan perehtyneen yliopettajan kanssa selvittää, miten tamperelaisessa fysioterapeuttikoulutuksessa 1990-luvulla tehty opetussuunnitelmamuutos on säilynyt ja miten kuluneet vuodet ovat siihen vaikuttaneet. Tarjosimme koulutusohjelman opettajille tilaisuuden muistella yhdessä muutoksen toteutumista ja sen jälkeistä aikaa sekä hahmotella tulevaisuutta. Syyslukukaudella 2011 järjestettyyn tilaisuuteen saapui yhdeksän kaikkiaan neljästätoista muutokseen osallistuneesta opettajasta.

Opettajat esittivät useita huomiota vaativia tekijöitä edellytyksenä PBL-pedagogiikan säilymiselle ja kehittymiselle. Yksi keskeisimmistä seikoista oli se, että 2000-luvun vaihteen jälkeen koulutukseen oli tullut useita uusia opettajia, jotka kertoivat toimivansa yhä ulkokohtaisesti. He eivät olleet kertomansa mukaan vielä sisäistäneet ongelmaperustaisen oppimisen syvintä olemusta eivätkä olleet vielä kokeneet omassa PBL-toiminnassaan sellaista, mikä olisi vaikuttanut merkittävästi heidän ammatilliseen identiteettiinsä. Moni kokeneemmista opettajista kantoi samanaikaisesti huolta siitä, että PBL saattaa jäädä varsin mekaaniseksi ja ulkopuolelta annetuksi menetelmäksi niille, jotka tulevat mukaan jo valmiiksi rakennetun toimintaympäristöön. (Alanko-Turunen & Lähteenmäki 2012, 279–288.)

Opettajat kaipasivat järjestelmällistä pedagogisen muutoksen tukemista erilaisilla aktiivisilla toimilla. Erityisesti tutorituntojen opettajatutorina toimiminen koettiin haastavaksi ja tutorina kehittymiseen kaivattiin tukea. Tutorin tehtävän haastavuus korostuu myös Anttilan pro gradu -tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen kohteena olleiden opiskelijoiden mukaan tutor ei saa olla liian passiivinen, muttei myöskään liian aktiivinen. Hänen tulee olla valmis auttamaan opiskelijoita kysymyksillä ja tarvittaessa korjaamaan virheitä, tuoda uusia näkökulmia käytävään keskusteluun ja kyetä ohjaamaan keskustelua selventävillä kommentteilla. Tutoropettajan tehtäväksi koetaan myös ilmapiirin luominen. Hänen tulee olla opiskelijoiden mukaan sekä jämäkkä että innostunut, mutta samalla myös sekä salliva että kannustava. (Anttila 2007, 44–45.) Tutoropettajalta vaaditaan siis todella vahvaa vuorovaikutusosaamista ja dialogista työskentelyotetta.

## Toimenpiteitä PBL-pedagogiikan kehittämiseksi

Mackay, Folkmann, Mckay & Moore Martinin (2001) mukaan uusien tutoreiden perehdyttäminen on keskeistä niin oppimaan ohjaamisessa ja roolimallina toimimisessa kuin tutorryhmän ohjaamisessa. Heidän mukaansa erilaisia tapoja uusien tutor-opettajien toiminnan tukemisessa ovat esimerkiksi opintojaksojen vastuupettajien toteuttamat tutorien perehdytykset ennen opintojakson alkua, viikoittaiset tutoreiden kokoukset, opiskelijoilta saadun palautteen hyödyntäminen, tutoreiden välinen pariarviointi ja lukukausittainen tutoreiden arviointi.

Myös Connolly & Silén (2011) korostavat tutorina toimimisen haasteellisuutta. He tarjoavat käyttökelpoisia strategioita innostavaan ja tehokkaaseen tutorointiin. Heidän mukaansa tutorilla tulee olla ymmärrystä ongelma-analyysistä, ryhmäprosessista, oppimisprosessista ja oppijan metakognitiivisten prosessien tukemisesta. He korostavat tutorin taitojen jatkuvan kehittymisen merkitystä ja jatkuvaa aktiivisen kehittämisen tarvetta.

Olemme pyrkineet soveltamaan näitä ajatuksia TAMKissa. Koska ammattikorkeakoulussamme on useita koulutuksia, jotka ovat ottaneet ongelmaperustaisen pedagogiikan omaksi toimintatavakseen, olemme tehneet pedagogiikkaa kehittävää yhteistyötä myös yli koulutusrajojen.

### ***Sisäinen mentorointi***

Noin viisi vuotta PBL-pedagogiikan käyttöönoton jälkeen koimme tarpeelliseksi saada ulkopuolista palautetta toiminnastamme. PBL-pedagogiikkaa tutkinut henkilö tuli seuraamaan ja antamaan palautetta opettajien tutorina toimimisesta. Yhteistyö oli avartavaa. Se paljasti monia ongelmia ja ennen kaikkea auttoi opettajia kehittämään omaa tutortoimintaansa (Poikela & Lähtenmäki 2003).

Ulkopuolisen tarkkailijan palaute herätti meidän toimimaan toisillemme sisäisinä mentoreina. Valitsimme siis keskuudestamme mentoriparit antamaan palautetta tutortyöskentelystä. Kahtena seuraavana vuonna saimme yhteistyöhön mukaan myös hoitotyön koulutuksen opettajia. Vuonna 2011, usean vuoden tauon jälkeen, opettajat pitivät tärkeänä herättää uudelleen mentoriparien toiminnan. Ne muodostettiin opettajista, jotka toimivat lukuvuoden 2012–2013 aikana fysioterapeuttikoulutuksen PBL-

tutoreina. Tavoitteena oli, että 'uusi' opettaja sai parikseen kokeneemman kollegan.

Vertaistoiminta resursoitiin osaksi kunkin opettajan työsuunnitelmaa. Tarkoituksena oli, että kukin opettaja seuraa pariltaan kaksi tutoristuntoa. Kunkin tutoristunnon jälkeen opettajien tuli tarkastella toteutunutta ja antaa palautetta vertaiselleen. Opettajien oli halutessaan mahdollista käyttää tätä aikaa myös saadakseen tukea ja palautetta esimerkiksi opintojakson rakentamiseen tai opintojakson jonkin osan toteutuksen suunnitteluun. Opettajien tuli tehdä alkusyksyn aikana suunnitelma tuntien käyttämisestä ja raportoida toteuma toisille opettajille. Kaikkien opettajien yhteinen raportointi- ja palautekeskustelu toteutettiin kevätlukukauden päätteeksi 3.6.2013.

Kuvaan seuraavaksi ydinkohtia kunkin parin osalta siitä, miten mentoriparit toimivat ja mitä he kokivat hyötyneensä tuosta yhteistoiminnasta. Kokemuksiin palattiin kaikille opettajille yhteisessä keskustelussa lukuvuoden päätteeksi. Vilkas palautekeskustelu koettiin hedelmällisenä ja uusia näkökulmia herättävänä. Opettajien toiveena oli, että sekä mentorointia että yhteisiä palautetilanteita jatkossa toteutetaan vuosittain.

### ***Pari 1***

Opettaja 1 on kokenut PBL-kouluttaja ja opettaja 2 on puolestaan työskennellyt tutorina vasta pari vuotta. Opettaja 1 piti nuoremmalta kollegalta saamia kommentteja erittäin kiinnostavina. Tämä

tiedusteli vertaiseltaan mm. erilaisista väliintulojen tavoista. Opettaja 1 kertoi korostaneensa sitä, että tutorin tulee olla intensiivisesti mukana koko istunnon ajan, jotta hänen on mahdollista tehdä toimivia väliintuloja. Hän kertoi tutorin pystyvän havaitsemaan, jos joku ryhmäläinen ei ole perehtynyt käsiteltävään asiaan. Opettaja 1 pohti myös sitä, missä määrin tutoristunto on tutorin johdattelema tilanne ja missä määrin ryhmän tilanne. Hän korosti sitä, että tutor on yksi ryhmän jäsen, joskin omassa ohjaavassa roolissaan.

## **Pari 2**

Parin 2 opettajista kumpikaan ei ollut opettajana PBL:n mukaisen koulutuksen alkuvaiheessa. Sen sijaan opettaja 4 oli tuolloin itse opiskelijana PBL-koulutuksessa. Opettaja 3 piti vertaistyöskentelyä hyvänä kokemuksena, sillä hän kertoi saaneensa vahvistusta omille toimintatavoilleen ja myös uusia ideoita käyttöön otettavaksi. Hän kertoi tutorina toimimisen olevan varsin yksinäistä puuhaa ja pitikin vertaistyöskentelyn etuna sitä, että istuntoja seurattuaan vertainen pystyy ehdottamaan erilaisia väliintulojen tapoja. Myös opettaja 4 kertoi saaneensa toimintatavoilleen tukea ja vahvistusta. Hän koki ilahduttavana sen, että kokeneempi tutor oli ollut monissa asioissa hänen kanssaan samaa mieltä. Tutortyöskentelyyn kuuluu kiinteästi myös opiskelijoiden tutorille antama palaute. Opettajan numero 3 mukaan opettajan tuleekin olla kriittinen saamansa palautteen suhteen. Opiskelijat saattavat hänen mukaansa antaa opettajalle hyvää palautetta 'helpolla pääsemisen' toivossa.

## **Pari 3**

Opettaja 5 oli mukana jo PBL-koulutuksen alkuvaiheessa ja parin toinenkin opettaja tuli mukaan varsin varhaisessa vaiheessa. Tämä pari oli päättänyt kerrata ongelmaperustaista oppimista käsittelevää kirjallisuutta ja pohtinut sen soveltamista käytäntöön. Koska opettaja 6 oli toiminut tutorina jo pitkän aikaa, piti hän mm. PBL-syklin vaiheiden ja niiden haasteellisuuden pohtimista tarpeellisena. Pari oli tarkastellut erityisesti tutorin tehtäviä ja arviointia. Oman kertomansa mukaan hän ei ollut aiemmin paneutunut tarpeeksi siihen syklin vaiheeseen, jossa opiskelijat arvioivat oppimiaan asioita.

Pari oli tutustunut lähteisiin, joiden perusteella tutoristuntojen puitteet ja tutorin oma 'lämmittely' ennen alkavaa tutoristuntoa oli havaittu tärkeiksi ja sen hetkisiin käytänteisiin verrattuna kehittämiskelpoisiksi seikoiksi. Tutorilla tulisi heidän mukaansa olla aina etukäteen 5–10 minuuttia aikaa keskittyä tulevaan tilanteeseen, koska opettajan päivärytmiin kuuluu monenlaista toimintaa ja hänellä on yleensä useita eri tutorryhmiä ohjattavanaan. Lämmittely mahdollistaa aiempien tutoristuntojen tapahtumien mieleenpalauttamisen.

Lämmittely on opettajien mukaan usein yhtä tarpeellista opiskelijoillekin. He ovat perehtyneet valitsemaansa oppimistehtävään ennen seuraavaa istuntoa. Heidän on kuitenkin tarpeen paneutua myös ryhmän toimintaan ja tutoristunnon kulkuun liittyviin tekijöihin. Istunnon alussa pidetyt muutaman minuutin lämmittelytuokiot palauttavat mieleen tutoristunnon merkityksiä ja voivat olla tässä suhteessa keskustelua syventäviä ja kokonaisaikaan säästäviä. Lämmittely voi tapahtua ryhmän kanssa myös tunnelman kartoittamiseksi ja nostattamiseksi, jos opiskelijat eivät vaikuta keskittyneiltä tai ovat levottomia.

## **Pari 4**

Opettaja 8 oli tutorina vielä varsin uusi. Hän mukaansa tutorin toimintaan vaikeuttaa, jos opiskelija on erittäin hiljainen tai päinvastoin erittäin puhelias. Opettaja 7 taas oli mukana jo 1990-luvulla ongelmaperustaista koulutusta suunniteltaessa. Hän pohti aloittavan ja kokeneemman opiskelijaryhmän eroja ja sitä, miten tutorin toiminta ja rooli poikkeavat eri vaiheessa olevien ryhmien kohdalla. Hän pohti myös sitä, miten tutor voi asettamiensa kysymysten avulla auttaa mutta samalla myös häkellyttää opiskelijoita. Hän kertoi kokemuksen karttumisen auttaneen löytämään erilaisia tapoja toimia. Hänen mukaansa tutor voi kysymyksillä auttaa opiskelijoita laajempien raamien mutta myös tiedon syvyyden saavuttamisessa. Opettaja 7 arvioi lisäksi toiminnallisten tutoristuntojen tuottavan innostusta ja havainnollisuutta.

### **Lähtökohtatyöpajat**

Syksyllä 2013 käyttöön otetun opinto-ohjelman ensimmäinen vuosi poikkesi selvästi aiemmasta. Siitä syystä myös oppimista aktivoivat lähtökohdat tuli rakentaa uudelleen.

Opettajat olivat esittäneet toiveen saada tukea PBL:n pedagogisten ratkaisujen kehittämiseen. Saimmekin mahdollisuuden kutsua paikalle ulkopuolisen asiantuntijan. Tilaisuuteen kutsuttiin myös TAMKin eri alojen PBL-opettajia virkistämään ajatuksiaan lähtökohtien laadinnassa. Tohtori Terry Barrett University College Dublinista (UCD) luennoi PBL:n pedagogisista periaatteista. Luento pohjautuen hän myös toteutti työpajoja, joiden aikana opettajien alakohtaiset tai opintokokonaisuuskohtaiset pienryhmät työstivät uusia lähtökohtia. Orientaatioluento osallistui noin 50 opettajaa ja opettajaopiskelijaa. Itse työpajoihin osallistui noin 20 opettajaa kolmesta eri koulutusohjelmasta. Päivien päätteeksi osallistujilta pyydetty palaute oli erittäin positiivista. Opettajat kuvasivat oppineensa uutta ja saaneensa erilaista näkökulmaa opetuksen toteuttamiseen. He kuvasivat löytäneensä uudenlaisia tapoja rakentaa lähtökohtia ja olivat hyvin innostuneita:

- *I feel privileged to participate. Thankful for Terry for showing us out of the things that we have used so far as problems.*
- *Good and interesting days. I learned a lot more about PBL and making problems.*
- *Most useful was to cooperate with the other teachers because you got many new and different ideas.*

Palaute vahvisti käsitystä siitä, että aika ajoin on tärkeä saada kuulla myös ulkopuolisia asiantuntijoita ja saada heiltä uutta virtaa arjen kehittämiseen.

Fysioterapian koulutusohjelmasta oli työpajoissa mukana 12 opettajaa. He jakautuivat neljään eri ryhmään ideoidakseen omille opintokokonaisuuksilleen uusia ja erilaisia medioita käyttäviä, aiempaa virikkeellisempiä lähtökohtia (vrt. kuvio 1). Lähtökohtien rakentamista ohjasivat opintokokonaisuuksien kynnyskäsitteet (Kukkonen & Lähteenmäki 2012) ja opintojaksojen tavoitteet. Tulokset olivat aikaisempiin verrattuna vaihtelevampia ja haasteellisempia. Ihminen toimivana kokonaisuutena -opintojakso

sai yhdeksi lähtökohdakseen kuvasarjan, jonka tarkoituksena on virittää opiskelijoita opiskelemaan ihmisen anatomiaa toiminnallisesta näkökulmasta. Kynnyskäsitteenä on anatominen tieto. 'Sähköisellä paperilla' oli mm. kuva luurangosta, kuva luihin kiinnittyneistä lihaksista ja kävelevästä ihmisestä. Kuvat voidaan aktivoida tietokoneella liikkuviksi kuviksi, mikä on monipuolisempaa kuin aiemmin käytetyt paperiset, yksiulotteiset materiaalit.

Fysioterapeuttisen tutkimisen opintojakson opettajaryhmä päätyi äänittämään fysioterapeutin toteuttaman tutkimistilanteen. Opiskelija saisi lähtökohdaksi auditiivisen esimerkin tilanteesta, jolloin hän joutuisi keskittymään nimenomaan toteutetussa haastattelussa verbaalisesti tuotettuun ja jaettuun tietoon, koska käyttää vain kuuloaistiaan.

Perusliikkumista tarkastelevalla opintojaksolla käsitellään mm. apuvälineiden avulla tapahtuvaa liikkumista ja motorista oppimista. Lähtökohdaksi ehdotettiin A4-paperia, jolla oli kuvaus jalka- ja kyynärsauvan jäljistä askelvaiheiden mukaan edeten. Lähtökohtaehdotuksia tarkasteltaessa toisten ryhmien edustajat pitivät paperia 'tylsänä'. Yhteisen keskustelun jälkeen lähtökohta sai toiminnallisemman muodon: lattiaan asetettaisiin sekä jalanjäljet että kyynärsauvojen pään jäljet. Opiskelijoiden tehtäväksi tulisi ratkaista niiden merkitys ja rakentaa oppimistehtävänsä tältä pohjalta.

Saimme työpajoista käytännöllisiä neuvoja lähtökohtien rakentamiseen. On olemassa myös erinomaista kirjallisuutta, jota voidaan käyttää lähtökohtia kehitettäessä. Esimerkiksi Anna Fyrenius on jo vuonna 2003 kirjoittanut artikkelin, jossa hän korostaa sitä, että opintokokonaisuuksien lähtökohdat tulee rakentaa rytmiseksi kokonaisuudeksi: ensimmäinen lähtökohta antaa hahmon opiskeltavasta kokonaisuudesta, toiset täsmentävät opittavia osuuksia ja viimeinen kokoaa kokonaisuuden yhteen. Lähtökohtien rakentamiseen olisi syytä ottaa mukaan myös työelämässä toimivia ammattilaisia samoin kuin koulutuksen loppuvaiheessa olevia opiskelijoita.

### ***Tutorin tuki***

Aloittaessamme PBL-perustaisen opetussuunnitelman mukaisen toiminnan 1990-luvun lopussa otimme käyttöön ns. tutorpalaverit. Tutorpalavereilla tarkoitetaan vastuupettajan järjestämiä kokoontumisia, joissa ovat läsnä kaikki opintojakson PBL-tutorit ja tarkoituksenmukaisesti valiten myös muita opettajia. Erityisesti aineenopettajien mukanaolo ensimmäisessä, ennen opintokokonaisuuden alkua pidettävässä palaverissa on hyvin tärkeää, jotta he integroituvat opintokokonaisuuden toteutukseen.

Vastuupettajan ja tutoropettajien yhteiset viikoittaiset palaverit auttavat opettajia toimimaan yhteisesti sovitulla tavalla opintojaksojen tavoitteiden suuntaisesti. Samalla ne toimivat opettajien työnohjauksellisina tilanteina. Myös opintojakson päätteeksi toteutettava tutorpalaveri on tarpeellinen palautteen koaamiseksi ja käsittelemiseksi sekä perustaksi seuraavan toteutuksen suunnittelemiselle.

Kesäkuun 2013 alussa toteutuneessa palautekeskustelussa tuli esille, että tutorpalaverit eivät olleet toteutuneet kaikkien opintokokonaisuuksien kohdalla suunnitellusti. Suurimpana ongelmana oli ollut aika-tilojen rakentaminen siten, että kaikki opettajat olisivat päässeet paikalle. Osa vastuupettajista piti

palaverit välitunneilla tai lyhyinä tapaamisina oppituntien jälkeen. Tämä ei kuitenkaan mahdollistanut asioihin paneutumista. Palaverit toimivat hyvin silloin, kun opettaja suunnittelee ne lukujärjestykseensä hyvissä ajoin etukäteen. Palaverit koettiin onnistuneimmiksi, kun ne oli onnistuttu ajoittamaan välittömästi tutoristuntojen jälkeen.

### **PBL-perehdytys**

Fysioterapian koulutusohjelman ensimmäisen opintojakson yhtenä tavoitteena on, että opiskelija oppii toimimaan ongelmaperustaisen oppimisen mukaisella tavalla. Koulutukseen tulevat opiskelijat perehdytetään PBL:n mukaiseen opiskeluun lähes 'kädestä pitäen'. Heidän kanssaan käytetään aikaa erityisesti tutorityöskentelyyn ja syklin eri vaiheisiin perehtymiseen sekä eri roolitehtäviin tutustumiseen. Eräs havaittu ongelma on, että sen jälkeen kun opiskelijat ovat saaneet alkuorientaation, ei heidän PBL-osaamistaan ole sittemmin kuluneiden vuosien aikana enää perehdytty yhtenäisellä tavalla. Se voi olla opettajien mukaan yksi syy toisen vuoden aikana tulevaan 'motivaatiokuoppaan'.

On tärkeää, että ryhmistä vastaavat opettajat keskustelevat opiskelijoiden kanssa koulutuksen eri vaiheissa PBL-pedagogiikan ydinkysymyksistä. Ongelmaperustaista oppimista ja erityisesti tutorryhmässä toimimisen prosessia on sovellettu onnistuneesti myös erilaisissa työelämän kokous- ja koulutustilaisuuksissa (ks. Piirainen 2011). PBL-opiskelijoille karttuu koulutuksen aikana osaamista siis myös työelämän erilaisten tilanteiden tarpeisiin sen lisäksi, että he saavat syvällisempää ymmärrystä omaa oppimisprosessiaan kohtaan.

Opiskelijoiden lisäksi myös uudelle opettajalle on syytä antaa mahdollisuus perehtyä tutorityöskentelyyn. Opettajan on hyödyllistä osallistua opiskelijan roolissa jonkin opintojakson toteutukselle. Näin hän saa omakohtaisen kokemuksen tutorryhmässä toimimisesta ja siten hänen on mahdollista ymmärtää opiskelijan roolia paremmin toimiessaan tutoropettajana.

### **Lopuksi**

Tanskalaiset Christina Grann Myrdal, Anette Kolmos ja Jette Egelund Holgaard kirjoittavat vuonna 2011 julkaistussa kirjassaan "PBL Across the Disciplines":

*No [...] education should be static. [...] content as well as pedagogical methods should be in constant debate and reflection and resources should be allocated to set up new experiments and evaluate their effect on students' learning. These considerations should also be applied to PBL education. Even educational models, which have been proven to be effective for [...] education, should be constantly reflected upon and developed in order to achieve continuous improvements. (Myrdal, Kolmos & Egelund Holgaard 2011, 727.)*

Kouluttajien tulee siis olla aktiivisia ja reflektiivisiä paitsi koulutuksen sisällön mutta myös pedagogiikan kehittäjiä.

## Lähteet

- Alanko-Turunen, M. & Lähteenmäki, M.-L. 2012. Kriittisiä kokemuksia jäljittämässä ja tulevaisuutta työstämässä – koulutusohjelman ongelmaperustaisen opetussuunnitelman kehittämistyö. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. (toim.). *Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2*. Helsinki: Edita, 276–292.
- Anttila, H. 2007. *Fysioterapeuttiopiskelijoiden kokemuksia tutorin työskentelyn merkityksestä omaan tutortyöskentelyyn*. Pro Gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Boud, D. & Feletti, G. (toim.) 1999. *Ongelmalähtöinen oppiminen – uusi tapa oppia*. Helsinki: Terra Cognita.
- Burnard, P. 1987. Towards an Epistemological Basis for Experiential Learning in Nurse Education. *Journal of Advanced Nursing* 12, 189–193.
- Connolly, D. & Silén, C. 2011. Empowering Tutors. Strategies for Inspired and Effective Facilitation on PBL. Teoksessa Barrett, T. & Moore, S. (toim.). *New Approaches to Problem-Based Learning. Revitalising your Practice in Higher Education*. New York: Routledge, 215–228.
- Grann Myrdal, C., Kolmos, A. & Egelund Holgaard, J. 2011. The New Aalborg PBL Model – The First Part of The Story From a Management Perspective. Teoksessa Davies, J., de Graaff, E. & Kolmos, A. (toim.) *PBL across the disciplines*. Luettu 6.11.2014.  
[http://vbn.aau.dk/files/57931848/PBL\\_across\\_the\\_disciplines\\_research\\_into\\_the\\_b](http://vbn.aau.dk/files/57931848/PBL_across_the_disciplines_research_into_the_b)
- Fyrenius, A. 2003. En kombination av scenarier – möjlig väg till fördjupning? Teoksessa Fyrenius, A. & Silén, C. (toim.) *Utgångspunkter för basgruppsarbete i PBL*. Linköping: Unitryck, 9–22.
- Kukkonen, H. & Lähteenmäki, M.-L. 2012. Fysioterapian ydintä etsimässä – kynnyskäsitteet fysioterapeuttikoulutuksessa. *Fysioterapia* 4:59, 42–45.
- Lähteenmäki, M.-L. 2006. *Asiantuntijuuden kehittyminen ongelmaperustaisessa fysioterapeuttikoulutuksessa*. Acta Universitatis Tamperensis 1197. Tampere: Tampere University Press.
- Lähteenmäki, M.-L. & Uhlin, L. 2011. Developing Reflective Practitioners through PBL in Academic and Practical Environments. Teoksessa Barrett, T. & Moore, S. (toim.) *New Approaches to Problem-based Learning. Revitalising Your Practice in Higher Education*. New York: Routledge, 144–157.
- Mackay, L., Folkmann, L., McKay, S. & Moore Martin, L. 2001. New Tutors on the Block (How to Develop New Tutors). Teoksessa Little, P., Oon Seng, T., Kandlbinder, P., Willims, A., Cleary, K. & Conway, J. (toim.) *Experience, Empowerment and Evidence. Proceedings of the 3rd Asia Pacific Conference on Problem Based Learning*. Australia: Australian Problem Based Learning Network, 284–291.

Piirainen, T. 2011. Yhdessä työpaikan ongelmia ratkoen: Kokemuksia Työyhteisö PBL-menetelmän soveltamisesta muovitehtaassa. Teoksessa Järvensivu, A., Kervinen, H. & Vendell, M. (toim.) *COMBINNO: Työelämän kehittämistä ja koulutusta kombinoimassa*. Helsinki: Tykes, 88–97.

Poikela, S. & Lähteenmäki, M.-L. 2003. Ongelmaperustainen oppiminen (PBL) ja tutorina kehittyminen. *Kever-verkkolehti* 4/2003. Luettu 6.11.2014.  
<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/756/605>

Poikela, E. & Poikela, S. (toim.) 2005. *Ongelmista oppimisen iloa. Ongelmaperustaisen pedagogiikan kokeiluja ja kehittämistä*. Tampere: Tampere University Press.

Poikela, E. & Poikela, S. 2006. Problem-Based Curricula. Teoksessa Poikela, E. & Nummenmaa, A.R. (toim.) *Understanding Problem-based Learning*. Tampere: Tampere University Press, 71–90.





## 6. ASIAKASKOKEMUS AMMATTIKORKEAKOULUN SISÄISISTÄ PALVELUISTA

*Aura Loikkanen, MMM, korkeakoulupalveluiden johtaja, TAMK*

Tampereen ammattikorkeakoulun sisäisissä palveluissa toteutettiin palvelukulttuurin kehittämishanke vuosina 2011–2013. Sisäiset palvelut kattavat kaikki opiskelijoille ja henkilökunnalle suunnatut palvelut kiinteistöpalveluista kirjasto ja tietopalveluihin. Tarve hankkeelle syntyi korkeakoulujen erilaisten palvelukulttuurien kohtaamisesta kahden ammattikorkeakoulun yhdistyessä. Uudelle TAMKille haluttiin luoda uusi, yhteinen palvelukulttuuri. Hanke palveli muutosvuosina myös palvelupäälliköiden vertais-tuen vahvistajana (ks. lisää Tuuri 2013).

Palvelukulttuurin kehittämishankkeessa keskityttiin palvelun fyysisen, toiminnallisen, sosiaalisen ja taloudellisen ympäristön kehittämiseen. Hankkeen aikana palveluiden laadun kehittämisen lähtökohdaksi kirkastui asiakkaan palvelukokemus.

Artikkelissa pohditaan asiakaskokemusta ja sen johtamista ammattikorkeakoulussa. Mitä asiakaskokemus tarkoittaa korkeakoulun sisäisissä palveluissa? Miten palveluita johdetaan niin, että asiakaskokemus on kehittämisen keskiössä? Artikkelissa esitellään myös Tampereen ammattikorkeakoulun asiakaskokemuskuvauksen ja sen hyödyntämistä käytännön esimiestyössä.

### **Asiakaskokemus organisaation sisäisissä palveluissa**

Asiakaskokemus muodostuu kaikista kohtaamisista ja vuorovaikutustilanteista palvelun tuottajan kanssa. Näissä vuorovaikutustilanteissa asiakas peilaa kokemuksiaan odotuksiinsa ja niissä sekoittuvat palvelun tuottajan fyysinen toiminta, asiakkaan aistimukset ja palvelutilanteen herättämät tunteet ja mielikuvat. (Shaw & Ivens 2005; Löytänä & Korteso 2011). Asiakkaan odotukset puolestaan muodostavat lähtökohdan sille, miten asiakas palvelun kokee. Palvelujen markkinointi tai niistä kertominen muovaavat jo etukäteen mielikuvaa palvelutoiminnasta ja asiakas odottaa saavansa, mitä luvataan. Palvelutoiminnon perustehtävän täyttymistä kuvataan ydinkokemuksena. Palvelu voi olla myös laajennettu kokemus silloin kun peruspalvelun lisäksi se tarjoaa lisäarvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävässä palvelukokemuksessa palvelu on henkilökohtaista ja joustavaa. (Löytänä & Korteso 2011.)

Organisaation sisäisissä palveluissa tavoitteena on palvella asiantuntemuksella ja resursseilla oman organisaation muita yksiköitä ja toimijoita. Asiakaskokemuksen parantamisella ei voida vaikuttaa asiakaskokemuksen eikä suoraan taloudelliseen tulokseen asiakkaiden määrän kasvun kautta (vrt. ulkopuolisille tarjotut palvelut). Asiakkaalla tai palvelun tuottajalla ei varsinaisesti ole muita vaihtoehtoja hankkia kyseisiä palveluja. (Löytänä & Korteso 2011.) Asiakaskokemuksen parantamisella on kuitenkin suuri merkitys myös sisäisissä palveluissa. Oman työn helpottuminen ja hyvän, merkityksellisen palvelukokemuksen saaminen osaltaan vaikuttavat työviihtyvyyteen ja koko organisaation myönteisen kulttuurin rakentamiseen.

Jotta asiakkaan odotukset organisaation sisäisiä palveluita kohtaan olisivat realistiset, tulee palvelun tuottajan selkeästi perustella ja määrittellä asiakkaan ja toisaalta palvelun tuottajien vastuut (esim. Arantola & Simonen 2009). Kun nämä ovat etukäteen hyvin tiedossa, asiakas tietää, mitä palvelulta voi odottaa. Palvelutoimintojen tuleekin paitsi määrittellä selkeästi ydintehtävänsä, myös lausua julki palvelulupauksensa.

Arvo asiakkaalle syntyy palvelulla saatavan hyödyn suhteesta siitä maksettuun hintaan. Jos asiakkaana on oma korkeakoulu, niin hinta tarkoittaa palvelusta syntyviä kustannuksia. Saatava hyöty taas syntyy toiminnan tehostamisesta. Korkeakoulun palveluissa onkin tarkasteltava organisaation kokonaisajankäyttöä. Osoptimointi tietyssä palvelutoiminnossa voi aiheuttaa suuremmat kustannukset toisaalla. Palveluiden tuottamisessa olennainen kysymys on kenen kannattaa tehdä mitäkin. Pienempi taloudellinen panostus palveluihin ohjaa varoja ydintehtävään. Näin ydintehtävässä työskentelevät eivät kuormitu asioilla, joita muut voisivat tehdä, mikä vapauttaa heidän aikaansa oleelliseen.

Yksittäiselle asiakkaalle arvo muodostuu palvelusta saatavan hyödyn ja siitä maksetun uhruksen suhteena. Olipa asiakas opiskelija, opettaja tai korkeakoulun muuta henkilökuntaa, hyöty palvelusta merkitsee oman työn helpottumista tai tarpeen tyydyttämistä ja hintana on palveluun käytetty aika. (Löytänä & Korteso 2011.)

## Asiakaskokemuksen määrittäminen TAMKissa

Korkeakoulun sisäisissä palveluissa asiakkaita ovat opiskelijat, opettajat ja korkeakoulun muu henkilökunta. Palvelutoimintojen voidaan nähdä tuottavan palveluita myös koko organisaation näkökulmasta organisaation johdolle. Kun organisaatio tai palvelukulttuuria halutaan muuttaa, tulee määrittellä tavoite, johon pyritään. Palvelukulttuurin kehittämisessä tuo tavoite on kuvattu tavoiteltava asiakaskokemus.

Palveluiden kehittämisen lähtökohtana ovat asiakkaiden odotukset. Tampereen ammattikorkeakoulussa sisäisten asiakkaiden odotusten selvittämiseksi pyydettiin opiskelijoiden, opettajien ja koulutuspäälliköiden edustajia kertomaan omista odotuksistaan sisäisten palvelujen suhteen. Asiakkaat kertoivat toiveistaan ja odotuksistaan tätä varten järjestetyssä keskustelutilaisuudessa, jossa kuulijoina oli sisäisten palveluiden henkilökuntaa.

Opiskelijaedustajan mukaan opiskelijan odotus on, että opiskeluympäristössä kaikki sujuu. Opiskelija ei edes hahmota saavansa palvelua. Jos jokin asia ei suju, on tiedettävä kehen otetaan yhteyttä. Opiskelijan kokemus muodostuu kokonaisuudesta, jonka osasia hän ei edes osaa erotella.

Suuressa ammattikorkeakoulussa opettajien palveluja koskevat haasteet liittyvät mm. yksinäisyyteen, jos tilaratkaisuissa ja esimerkiksi ruokailujärjestelyissä ei ole otettu huomioon mahdollisuuksia kollegojen kohtaamisiin ja yhteisöllisyyden kokemiseen. Korkeakoulujen palveluissa tarvitaan ihmisiä ja vuorovaikutusta. TAMKin sisäisistä asioista tiedotetaan intranetissä ja muissa tiedotuskanavissa. Opettajille on kuitenkin haaste selvittää valtavana informaatiotulvasta. Tässä sisäisillä palveluilla on merkittävä osuus: miten opettaja löytää tiedon juuri silloin, kun hän sitä tarvitsee, ja saa tarvitsemansa avun.

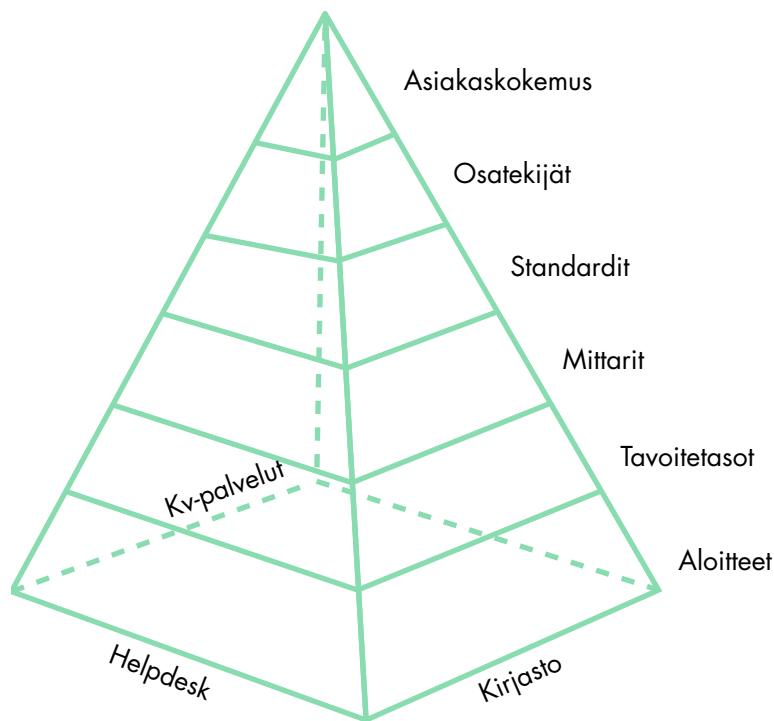
Koulutusohjelmia ja koulutuksia johtavat päälliköt joutuvat tekemisiin lukuisten eri tietojärjestelmien kanssa, mikä tuo heidän työskentelynsä byrokratian tuntua. Tietojärjestelmien käytettävyyden kehittäminen ja yhdenmukaisuus onkin yksi sisäisten palveluiden haasteista. Koska koulutuspäälliköt kokevat työnsä kuormittavaksi, on oleellisen tärkeää, että palvelutoiminnot huolehtivat palvelulupauksensa pitämisestä. Koulutuspäälliköllä ei ole aikaa tai energiaa varmistella, että tehtäväksi annetut asia hoituvat.

TAMKin sisäisten palvelujen työntekijät työstivät asiakkaiden odotusten pohjalta tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Asiakkaiden ohella asiakasrajapinnassa työskentelevillä on hyvä näkemys siitä, mitä asiakkaat toivovat ja miten he palvelut kokevat. Sisäisissä palveluissa työskentelevä henkilökunta on palvelutoimintojen asiakaskuntaa toki itsekkin. Henkilökunta korosti molemminpuolisen arvostuksen (asiakkaan ja asiakaspalvelijan kokemana) kokemisen tärkeyttä asiakaspalvelutilanteissa.

Kaikista edellä esitellyistä lähtökohdista työryhmien työskentelyn tuloksena johdettiin tavoiteltava asiakaskokemus. Se kiteytyi seuraaviksi ajatuksiksi: *”Opiskelu ja työskentely TAMK-yhteisössä on sujuvaa. Palvelut ovat helposti saatavilla, ja palvelu on luotettavaa. Koen, että minua arvostetaan.”*

## Asiakaskokemuksen johtaminen

Määritelty, tavoiteltava asiakaskokemus toimii vision tavoin motivoiden ja antaen suuntaa palveluiden kehittämiselle. Shaw & Ivens (2005) kuvaavat asiakaskokemusmääritelmän hyödyntämistä organisaatiossa pyramidina (kuva 1). Huippuna on asiakaskokemus, joka on tavoitteena sama koko organisaatiolle. Pyramidin sivut kuvaavat organisaation osia. Asiakaskokemus joudutaan jakamaan tekijöihin, joille voidaan asettaa standardeita tai normeja. Erilaisilla mittareilla tutkitaan normien toteutumista ja asetetaan niille tavoitetasot, jotka kehittämistoimenpiteillä pyritään saavuttamaan. Vaikka tavoiteltava asiakaskokemus on kaikille korkeakoulun palveluille sama, niiden toteutuminen ja kehittämistoimenpiteet vaihtelevat palvelutoiminnoittain.



Kuva 1. Asiakaskokemuspyramidi (Shaw & Ivens 2005, 147)

Jos asiakkaan halutaan esimerkiksi kokevan luottamusta, asiakaspalvelijan on toimittava rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja asiantuntevasti. Standardina on se, että asiakaspalvelija tekee sen, mitä lupaa. Mittarina toimii asiakkaan palaute, saiko hän sitä palvelua, mitä luvattiin. (Shaw & Ivens 2009.) Esi- miehen tehtävänä on huolehtia, että asiakaspalvelijan asiantuntemus on tehtävien vaatimalla tasolla.

TAMKin asiakaskokemus muodostuu neljästä tekijästä: helppous, sujuvuus, luottamus ja arvostus. Taulukossa 1 on avattu näiden päätekijöiden jakautumista osatekijöiksi, esimerkkejä standardeista ja TAMKissa valitut mittarit asiakaspalautteen keräämiseksi.

Taulukko 1. TAMKin asiakaskokemuskuvauks, standardit ja niistä johdetut mittarit

TEKIJÄ	OSATEKIJÄ	STANDARDIT	MITTARI
<b>Sujuvuus</b>	Vasteaika Prosessin eteneminen	Vastaa palvelupyyntöön viivytyksettä. Prosessit ja ohjeet ovat kunnossa. Informoi asian etenemisestä.	Asiointi oli helppoa ja sujuvaa. 1 = täysin eri mieltä 2 = osin eri mieltä 3 = osin samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä
<b>Helppous</b>	Tiedon löytyminen Monikanavaisuus  Palvelutarjooma  Ajallinen ja fyysinen saavutettavuus	On luotu useita tapoja kontaktin ottamiseen ja palvelun saamiseen.  Palveluiden kokonaisuus on kuvattu. Palvelulupaus on kuvattu selkeästi.  Palvelua saa suomeksi ja englanniksi. Palveluajat ovat riittävät. Palvelupiste löytyy helposti, opasteet ovat kunnossa. Tilat ovat esteettömät.	Ks. edellä
<b>Luottamus</b>	Asiantuntemus  Lupausten pitäminen  Luottamuksellisuus  Rehelliisyys	Varmista, että neuvosi ovat oikeita (TAMKin ohjeistusten mukaisia).  Tee, mitä lupaat. Ilmoita, kun asia on hoidettu.  Pidä asiakkaan asiat luottamuksellisina.  Kerro asiakkaalle, jos palvelu viivästyy.  Myönnä omat virheesi.  Luota asiakkaaseen.	Palveluhenkilöstö oli asiantuntevaa 1 = täysin eri mieltä 2 = osin eri mieltä 3 = osin samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä
<b>Arvostus</b>	Kumppanuus  Vuorovaikutus Tasavertainen, mutta yksilöllinen kohtelu  Palveluympäristö  Reklamaatioiden hoitaminen	Paneudu asiakkaan tilanteeseen.  Viesti ystävällisesti, asiakas huomioon ottaen; asiakas on tervetullut.  Pidä palvelupisteesi siistinä ja toimivana.  Hoida reklamaatiot viivytyksettä.  Auta asiakas oikean palvelun äärelle.	Minua kohdeltiin huomaavaisesti ja ystävällisesti 1 = täysin eri mieltä 2 = osin eri mieltä 3 = osin samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä  Suosittelisitko palvelua muille? 0-10 (Käytännön syistä käytetään asteikkoa 1-5)

Taulukossa 1 kuvattu mittaristo otettiin käyttöön kaikissa TAMKin sisäisissä palveluissa. Palvelupisteillä asiakas voi antaa palautteensa tablettitietokoneella. Kukin asiakas vastaa vain yhteen kysymykseen ja palautelaitteita kierrätetään palvelupisteillä tietyn aikataulun mukaisesti. Monessa palvelutoiminnossa pääasiallinen viestintäkanava on sähköposti. Sähköpostipalveluketjun päätteeksi toiminnoista lähetetään pyyntö palautteesta, joka annetaan viestistä löytyvän linkin kautta e-lomakkeella vastaamalla ym. kysymyksiin. Palautteet tulevat esimiehelle.

TAMKin sisäiseen tavoitesopimusprosessiin liittyen jokainen esimies tekee toiminta-analyysin, jossa käsitellään kaikki saatu palaute, myös asiakaskokemuspalaute. Kehittämiskohteiksi nostetaan asiat, jotka nousevat esiin eri tavoin annetuista palautteista. Osa palautteesta käsitellään välittömästi korjaavien toimenpitein. Koska asiakaskokemuspalaute saadaan kerättyä palvelupistekohtaisesti usein jopa hen-

kilötasolla, se käsitellään esimiehen ja työntekijöiden välisissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelussa työntekijän kanssa sovitaan tarvittaessa asiakaspalvelutavoitteet ja niiden edistymistä seurataan vuoden varrella.

Hyvän asiakaskokemuksen voi tuottaa vain osaava ja työhönsä motivoitunut henkilökunta. Asiakaskokemus ohjaa kehittämistoimenpiteitä, mutta auttaa myös rekrytoinneissa sopivien asiakasrajapinnassa työskentelevien löytämiseen. Shaw & Ivensin (2005) mukaan empaattisten työntekijöiden lisäksi hyvään asiakaskokemukseen pääsemiseksi tarvitaan lisäksi mahdollistava kulttuuri ja inspiroivaa johtamista. Ilman johtamista ei synny hyvää asiakaskokemusta (Löytänä & Korteso 2011). Asiakaspalvelutyössä toimivien TAMKin työntekijöiden korostama arvostuksen kokeminen on erityisesti sellainen tekijä, joka ei toteudu ilman mahdollistavaa johtamista. Vaikka palveluissa pyritään tasapuolisuuteen, se ei tarkoita kaikkien kohtelemista juuri samalla tavalla. Toinen asiakas tarvitsee enemmän kädestä pitäen ohjausta, toinen hoitaa palvelutarpeensa sujuvasti vaikka sähköisesti. Kun asiakkaan tarpeet tulevat huomioon otetuksi, asiakaspalvelija osoittaa arvostusta ja asiakas puolestaan kokee arvostusta. Esimies toimii esikuvana ja asettaa tason palvelukulttuurille (Shaw & Ivens 2005).

## Palvelukokonaisuus ammattikorkeakoulussa opiskelijan kokemuksena

Sisäisten palveluiden asiakkaita ovat opiskelijat, opettajat ja muu korkeakoulun henkilökunta. Korkeakoulu on kuitenkin olemassa opiskelijoita varten. Opiskelu ja oppiminen ovat korkeakoulun kehittämistyön keskiössä. Kaiken muun toiminnan tulee tukea tätä.

Opiskelijoiden kokemus opiskelusta on kokonaisvaltainen kokemus. Se muodostuu opetuksesta, sisäisistä palveluista, opiskelijakunnan toiminnasta jne. Tärkeintä on, että asiat sujuvat. Opiskelijoille suunnatut sisäiset palvelut voivat parantaa opiskelijan kokemusta vain osittain. Myös muut palvelut, kuten talouspalvelut tai henkilöstöpalvelut, vaikuttavat opiskelijan kokemukseen. Opetushenkilökunnan resurssit ja osaamisen ylläpidon ja kehittämisen tukeminen kuuluvat mm. näiden palveluiden toimintakenttään. Opiskelijan asiakaskokemus, opiskelijakokemus, muodostuu koko opiskelijan kokemuspolun aikana. Kokemuspolku alkaa ensimmäisistä viesteistä ja tiedoista, joita hakija opiskelupaikkaa valitessaan kohtaa. Polku jatkuu opiskeluajan aina työelämään siirtymiseen ja sen jälkeiseen korkeakoulun kanssa toteutettavaan yhteydenpitoon asti.

## Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Luettu 29.10.2014. [http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf\\_query=palvelemisesta+palveluliiketoimintaan](http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf_query=palvelemisesta+palveluliiketoimintaan)

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. *Building Great Customer Experiences*. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Tuuri, H. (toim.) 2013. *Ei pahalla parempaa palvelun laatua*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 63.



## 7. ASIAKASPALVELUN MITTAAMINEN – TYÖKALUJA PALVELUMUOTOILUUN JA JOHTAMISEEN

*Jussi Kivinen, FM, ICT-päällikkö, TAMK*

Tässä artikkelissa tarkastellaan palvelun mittaamisen teoriaa sekä kuvataan 2013 organisoitua TAMKin tietohallinnon asiakaspalvelun määrällisten mittareiden muodostamisprojektia. Asiat käsitellään sellaisella tasolla, että opit ja ajatukset ovat hyödynnettävissä missä tahansa keskiuudessa organisaatiossa.

Palvelun suunnittelu- ja kehitystyö tähtää lähtökohtaisesti kahteen pääasialliseen tavoitteeseen: liiketoiminnalliseen ja asiakaskokemukselliseen onnistumiseen. Palveluorganisaation ehkä tärkein menestekijä on sen asiakaspalvelukyky. Se tarkoittaa asiakkaan arvon parantamista, joka voi tapahtua parantamalla asiakkaan suorituskykyä tai alentamalla asiakkaan kustannuksia. (Hannus 1994, 83.) Tämä pätee niin perinteisessä liiketoiminnallisessa ulkoisen asiakkaan ympäristössä kuin tyypillisemmin korkeakoulun sisäisen asiakkuuden pelikentässäkin. Mittaaminen on toiminto, jolla muodostetaan käsitys jonkun tietyn kohteen tilasta (Lönnqvist et al. 2010, 117). Mittaamisella ei kuitenkaan tavoitella pelkästään mitattavaa tietoa, vaan se on myös johtamistyökalu. Kun jotain asiaa mitataan avoimesti, sen rooli ja merkitys korostuu päivittäisessä työssä suhteessa muihin asioihin.

Palvelun mittaamista tukee kumpikin mainituista kehitystyön päämääristä eli sekä liiketoiminnallinen että asiakaskokemuksellinen onnistuminen. Suoriutumisen seuraaminen, arviointi ja tuloksiin reagoiminen ovat tärkeitä sekä kokonaistaloudellisen ulottuvuuden että palvelukokemuksen laadun kannalta. Vain näin voidaan mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen polku. Laatupoikkeamien löytämiseen tähtävissä mittareissa on taustalla myös ajatus, että asian korjaaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on aina kokonaistaloudellisesti kustannustehokkain vaihtoehto.

Palvelun asiakkuusasetelma on jaettavissa kahteen eri lähtökohtaan, sisäisiin ja ulkoisiin asiakkuuksiin. Perinteinen ulkoisen, maksavan asiakkaan asetelma on selkeämpi, kärjistäen kaksinapainen. Yhtäältä on palvelua tuottava osapuoli ja toisaalta palvelua ostava, saava ja arvioiva osapuoli. Sisäisessä asiakkuudessa osapuolia on taas lähtökohtaisesti vähintään kolme – tiettyä palvelua tuottava yksikkö, maksava ja usein arvottava asiakas (esim. organisaation johto, omistajat tai ministeriö) ja sisäisesti tuotettua palvelua nauttiva päivittäinen käyttäjäasiakas. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna sisäisen asiakkuuskentän kolminapaisuus on mahdollista saada toimimaan täysin sujuvasti, mutta riski kahden



erillisen asiakasryhmän (ulkoiset, maksavat ja sisäiset, palvelua nauttivat) keskenään ristiriitaisten odotusten yhteensovittamisesta on aina olemassa. Palvelumuotoilun lisäksi tämän mahdollisen ristiriidan häivyttämiseen vaikuttaa erityisesti vuorovaikutusosaaminen.

Ulkoisen, maksullisen asiakkuuden elinehto on kohdattavan päivittäisasiakkaan tyytyväisyys saamaansa palveluun. Jos saatu palvelu ei vastaa odotuksia eikä maksettua hintaa, asiakkuus yleensä päättyy lyhyeen. Sisäisessä asiakkuudessa asiakkuus puolestaan tyypillisesti jatkuu, vaikka päivittäisasiakas kokisi olevansa tyytymätön saamaansa palveluun. Kokonaisuutena päivittäisasiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys vaikuttaa kuitenkin suuresti myös maksavan tahon (esim. organisaation johdon) tavoitteiden täyttymiseen. Tyytyväinen sisäinen asiakas on myös tuottavampi työntekijä organisaatiolle.

## Palvelun mittaamismenetelmät

Näkemyks palvelun tai tuotteen kokonaislaadusta koostuu sekä kovista, määrällisistä, aineellisista tekijöistä että pehmeistä, kokemuksellisista, aineettomista tekijöistä. Mitattaessa myös aineistot jakautuvat samalla logiikalla. Raakaa taloudellista suoriutumista ja prosessien toimimista osoittavat mittarit perustuvat kvantitatiiviselle informaatiolle, kun taas kokemuksia ja tuntemuksia arvioivat mittarit perustuvat kvalitatiiviseen aineistoon. Aineellisia tekijöitä on helppo mitata. Aineettomat tekijät taas ovat luonteeltaan subjektiivisia ja vaikeampia mitata. Vaikeasti määriteltävien laatutekijöiden ei tulisi olla esteenä mittaamiselle silloin, kun ne ovat yhtä tärkeitä kuin helpommat, määrälliset tekijät. Erityisesti vuorovaikutukseen perustuvissa palveluissa aineettomat asiat ovat tyypillisesti kaikkein tärkeimpiä. Niiden mittaaminen voi vaatia innovatiivisuutta ja täysin uusia lähestymistapoja. (Atkin & Brooks 2000, 83.)

Jos palvelun kokonaislaatua pitäisi mitata vain yhdellä sekä asiakkaalle että mittajalle mahdollisimman yksinkertaisella keinolla, käytettävä keino voisi olla nettosuositeluluku (NPS, Net Promoter Score). Nettosuositeluluku tiivistää asiakaskokemuksen arvioinnin yhteen, helposti lähestyttävään kysymykseen: kuinka todennäköisesti suosittelet kyseistä palvelua ystävällesi tai kollegallesi? Mittatikkuna käytetään numeerista arviointia asteikolla 1–10, jossa 1 = en suosittele ja 10 = ehdottomasti suositteleisin. Arvosanan 0–6 antaneet luokitellaan arvostelijoiksi, arvosanan 7–8 antaneet neutraaleiksi ja arvosanan 9–10 antaneet suositelijoiksi. Nettosuositeluluku pyrkii osoittamaan taloudellisen tuloksellisuuden kehittymisen ja asiakasuskollisuuden yhteyden toisiinsa. (Tuulaniemi 2011, 241.)

## Säännölliset massakyselyt

Perinteinen, paljon korkeakouluissa käytetty mittausaineiston keruutapa on säännöllisten massakyselyiden suorittaminen. Oppilaitosten toiminta perustuu toistuvaan vuosikelloon ja pitkäaikaisiin asiakkaisiin, joten aineistosta alkaa nopeasti muodostua tarina, kehityskaari.

Massakyselyiden ilmeisin ongelma on vastaajien motivaation ylläpitäminen. Sadoille tai tuhansille vastaajille suunnatut kyselyt ovat usein jäykkiä, yksinkertaistavia ja monotonisia. Vastajalle ei aina välity tunne, että hän pystyisi vastaamalla aidosti vaikuttamaan. Potentiaalinen vastaaja ei koe, että

juuri hänen mielipiteensä olisi erityisen toivottu ja arvokas. Massakyselyiden tyypillisimpiä ja usein toimivimpia motivaatiotekijöitä ovat vastaajien kesken arvottavat tai muuten jaettavat palkinnot. Usein vastaamisesta saatavaa potentiaalista hyötyä pystytään myymään vastaajalle vain konkreettisina, tutkittavaan palveluun liittymättöminä materiaalisina hyötyinä.

### ***Yksittäiseen projektiin tai palveluun liittyvät kyselyt***

Kohdennetut massakyselyt voivat toimia tärkeänä osana uuden palvelun käyttöönottoa. Näissä kyselyissä päästään keskittymään tarkemmin tiettyihin aiheisiin. Usein myös näiden kyselyjen vastaajilla on mielipide kyseisestä asiasta ja halu kertoa se.

Käyttöönottokyselyt voidaan rakentaa vakioiduksi osaksi yrityksen projektimalleja. Näin niillä vakiinutetaan kehittyvää kulttuuria sekä varmistetaan tulosten parempi dokumentointi ja seurausten organisoitumpi jalkauttaminen. Käyttöönottoprojekteihin liittyvät kyselyt edistävät myös tärkeää palvelukehittämisen toimintamallia, jossa asiakas otetaan mukaan palveluiden suunnitteluun.

### ***Asiakaskohtaamiskyselyt***

Palvelun laadun mittaamisessa ovat viime vuosina lisääntyneet palvelutilanteen välittömään yhteyteen sijoitetut, mahdollisimman matalan kynnyksen asiakastyytyväisyyskyselyt. Joissain yhteyksissä näistä tutkimuksista käytetään käsitettä 'ovensuukysely'.

Fyysisten asiakaskohtaamispaikkojen eli palvelupisteiden välittömään läheisyyteen voidaan tuoda palautetta pyytäviä kyselylaitteita. Näiden laitteiden ja niiden takana olevien palautteenkeruujärjestelmien tavoitteena on saada asiakas ensi silmäyksellä vakuuttuneeksi palautteen antamisen helppoudesta ja vaikuttavuudesta. Laitteet on usein yksinkertaistettu äärimmilleen. Niissä saattaa esim. olla vain kolme painiketta: vihreä painike hyvälle palautteelle, keltainen neutraalille palautteelle ja punainen negatiiviselle palautteelle. Laitteet on sijoitettu näkyvälle paikalle asiakkaan huomion herättämiseksi ja muistutukseksi työntekijöille. Kun laitteen olemassaolo ja sen käyttömahdollisuus näkyvät koko ajan sekä asiakkaalle että asiakaspalvelijalle, asiakkaalle välittyy voimaannuttava tunne välittömästä vaikutusmahdollisuudesta.

Monikanavaisissa palveluissa myös asiakaskohtaamiskyselyt kannattaa pyrkiä järjestämään monikanavaisina. Vastaavanlainen, mielellään samaan järjestelmään ja yhteisiin raportteihin välittyvä palautteenantomahdollisuus on hyvä pyrkiä rakentamaan niin fyysisen palvelupisteen, sähköpostin kuin puhelimitsekin annetun palvelun yhteyteen.

### ***Valeasiakkuus***

Huolellisesti valmisteltuna ja toteutettuna valeasiakkuus (esim. Wilson 1998) on erittäin tehokas tapa kerätä aineistoa palvelun laadusta. Valeasiakkaat ovat henkilöitä, jotka ottavat todellisen asiakkaan roolin mahdollisimman hyvin kohdennetuissa palvelutilanteissa. Palvelun tuottaja ja mahdollinen asia-

kaspalvelija eivät saa olla tietoisia kyseisen palvelutapahtuman todellisesta luonteesta. Valeasiakas toimii etukäteen sovitulla profiililla tehden kattavat muistiinpanot palvelutilanteestaan. Valeasiakas pystyy kerralla mittaamaan lähes kaikkia palvelutilanteeseen liittyviä seikkoja, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksen laatua, palvelun nopeutta ja sujuvuutta, saadun palvelun yleistä onnistumista sekä toimintaympäristön viihtyisyyttä ja asianmukaisuutta. Valeasiakkuustutkimusta suunniteltaessa valmisteluvaihe on erityisen tärkeä. Tutkimuksen tilaajan tulee käydä mahdollisimman tarkkaan valeasiakkaiden kanssa läpi, millaisia asioita halutaan mitattavan.

TAMKissa olemme suorittaneet valeasiakkuusmittauksia menestyksekkäästi opiskelijavoimin. Opiskelijat ovat saaneet tutkimusprosessistaan opintopisteitä ja tutkittava kohde arvokasta tietoa toimintansa laadusta. Mittaukset ovat tuottaneet vahvoja näyttöjä win-win-win-tuloksista niin mittajille, asiakkaille kuin mitattavillekin.

### ***Dokumentaation perustuvat prosessimittarit***

Kun palvelun sisäiset prosessit ovat kunnossa ja mahdollistavat tarkan palveludokumentaation, prosessien toimivuutta voidaan mitata dokumentaatiosta muodostuvaan aineistoon perustuen. TAMKissa lähes kaikki IT-palvelupyynnöt, häiriöilmoitukset ja muutospyyntöt dokumentoidaan ja kategorisoidaan. Kaikista pyynnöistä kirjataan mm. asiakkaan ja tilanteen kuvaus (yleensä asiakkaan itsensä palvelupyynnön kirjoittamana), tuotettu ratkaisu, pyyntöä käsitelleet asiakaspalvelijat, pyyntöön liittyvä viestintä, palvelu, johon pyyntö liittyy sekä pyyntöön käytetty aika. Näiden tietojen pohjalta on helppo luoda tarkoituksenmukaista palvelupyntötilastointia ja sille rakennettua mittaamista.

### ***Talouselukuihin ja omaisuudenhallintaan perustuva mittaaminen***

Suomen korkeakoulut suorittavat vuosittain IT-kuluihin ja omaisuuteen perustuvan Bencheit-aineistovertailun. Jokainen korkeakoulu kokoaa itsenäisesti tiedot omasta IT-toiminnastaan yhteiseen, määrämittaiseen muotoon. Kokonaisaineisto julkaistaan kaikille korkeakouluille sisäiseen käyttöön.

Tämä benchmarking-toiminta auttaa korkeakouluja hahmottamaan omaa sijoittumistaan vertaisorganisaatioihin nähden, helpottamaan yhteistyön edellytyksiä, tunnistamaan kehityskohteita jne. Tietojen vertaaminen muiden organisaatioiden kanssa on arvokasta, mutta vielä arvokkaampaa kokonaisuuden kannalta on aineistonkeruun mukanaan tuoma säännöllinen oman ympäristön läpikäynti. Se nostaa tyypillisesti esiin asioita, jotka muuten jäisivät arjen keskellä ja vuosien kuluessa huomiotta.

### ***Käytettävien mittarien valinta***

Mittausaineiston keruuseen ja käsittelyyn on turha käyttää aikaa ja energiaa vain tekemisen ilosta. Käytettävien mittareiden tulee olla strategisesti tärkeitä, koska mittaaminen ja palvelutasojen seuranta ei ole aina helppoa, halpaa eikä vähätöistä. (Atkin & Brooks 2000, 80.) Aineettomaan kokemukseen perustuvilla laatumittareilla tulee varmistaa ennen kaikkea asiakastarpeen toteutuminen (Oakland 1993). Määrällisillä mittareilla varmistetaan tyypillisesti taloudellista suorituskykyä sekä prosessien toimivuutta.

Tyypillisimpiä asiakaslähtöisten palveluprosessien mittareita taas ovat asiakastyytyväisyys, reagointi, joustavuus sekä tehokkuus. (Hannus 1994, 86.)

Olisi hyvä, jos useimpien mittareiden elinkaari olisi useita vuosia. Vain näin saadaan esiin tulosten muodostama neljäs ulottuvuus eli aika. Kun mittaamistavat ja -aineistot toistuvat pitkään, tulokset alkavat muodostaa tarinaa laadun kehittymisestä.

## TAMKin IT-palveluprosessin määrälliset mittarit ja niiden luominen

TAMKin tietohallinnon ylläpitämä service desk -palvelu toimii keskitetyssä, ITIL-prosessikirjaston pääperiaatteita noudattavassa palvelumallissa. ITIL:n yhden kontaktipisteen periaatetta noudattava service desk -palvelu on rakennettu portaittain 2010-luvun aikana. Service desk ja lähitukityöhön osallistuu noin 15 tukihenkilöä. Heistä suurin osa työskentelee TAMKin Kuntokadun kampuksella, joka on suurin kampus. Loput työskentelevät pienemmissä toimipisteissä ympäri Pirkanmaata. Myös muut tietohallinnon työntekijät osallistuvat palvelupyyntöjen käsittelyyn omien vastuualueidensa osalta.

ITIL:n asiakaspalveluprosessien ydin on SPOC (*Single Point of Contact*) eli keskitetty yhteydenottopiste palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. SPOC hallinnoi palvelupyyntöjä ja häiriöitä ja hoitaa viestinnän käyttäjän kanssa. Asiakkaan näkökulmasta SPOC tarkoittaa sitä, että hänen tulee muistaa vain yksi yhteystieto, josta hän saa tasalaatuista palvelua ajasta ja paikasta riippumatta. Palvelun organisoinnin näkökulmasta tämä malli tarkoittaa helppoa mitattavuutta. Vakioidulla tavalla tapahtuva ja dokumentoitava palveluprosessi mahdollistaa halutun tilastoinnin. Asioita voidaan mitata palvelutapahtuman, asiakkaan, asiakaspalvelijan, prosessin tai käsiteltävän aiheen kannalta.

Dokumentoituja tukipyyntöjä käsitellään vuositasolla noin 20 000 kpl. Kokonaisuudessaan tukipyyntöjä arvioidaan vuositasolla olevan noin 30 000 kpl. Pyyntöjen järjestelmälliseen dokumentointiin on siirrytty viime vuosina asteittain.

TAMKin tietohallinnossa nähtiin, että service desk -toiminta tarvitsee nykyistä paremmat mittaristot toimintansa seuraamiseen. Mittaristoja on aiemmin rakennettu lähinnä tiimin johdon käyttöön, mutta niitä kaivattiin lisäksi muiden sisäisten sidosryhmien tarpeisiin. TAMKin vuosikellon mukainen sisäinen tavoitesopimusprosessi edellyttää myös osaltaan mittaristoseurantaa.

Tässä artikkelissa kuvatun projektin tavoitteena oli luoda paremmat edellytykset parantaa TAMKin IT-asiakaspalvelun laatua, saatavuutta ja nopeutta. Projektissa laadun parantumista tarkasteltiin toiminnan mittareiden suunnitteluprosessin ja hyödyntämisen kautta. Prosessien ja toiminnan mittaamisella pyrittiin parantamaan jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia.

Projektissa muodosteluilla mittareilla tavoiteltiin apua mm. seuraaviin asioihin:

- Palvelun laadun yleinen kehittäminen sekä laatupoikkeamien havaitseminen ajoissa.
- Työskentelyn pullonkaulojen löytäminen ja niihin reagoiminen.

- Työn määrän ja tehokkuuden läpinäkyvyys sekä IT-tiimin sisällä että ulospäin.
- Henkilöstöresursoinnin helpottaminen.
- Työntekijöiden motivointi.

Projektissa luotujen artefaktien eli konkreettisten mittareiden lisäksi tavoiteltiin projektityöskentelyn myötä ja sen aikana syntyviä tai käynnistyviä toimintakulttuurin muutoksia. Palvelutyötä tekevää henkilöstöä osallistettiin toimintamallien ja niiden mittaamistapojen luomiseen ja siten pyrittiin sitouttamaan heitä lopputuloksiin. Palvelun pullonkauloja ja muita prosessipuutteita pyrittiin havaitsemaan yhdessä projektin edetessä. Voimassa olevien työskentelyprosessien ohjeistuksia pyrittiin parantamaan projektityöskentelyn ohessa.

### ***Luotu määrällinen mittaristo***

Käyttäjille julkinen mittaristo (joka julkaistaan lukukausittain TAMKin laatukäsikirjassa) on seuraava:

- kontaktien kokonaismäärä
- palvelupyyntöjen ja häiriöiden prosentuaalinen suhde
- keskimääräinen ratkaisuaika koskien palvelupyyntöä tai häiriötä
- tulosteiden määrät.

Organisaation johdolle julkinen mittaristo (joka julkaistaan otoksina kvartaaleittain tavoitesopimus-seurannassa) on seuraava:

- tason ratkaisuaste
- tason ratkaisuaika
- kontaktien lukumäärä yhteydenottotavoittain
- kontaktit opiskelijoiden tai henkilökunnan kanssa
- palvelutason mukainen vasteaikaprosentti ja ratkaisuaikaprosentti
- laitemäärät.

TAMKin IT-työntekijöiden julkinen mittaristo (reaaliaikaisesti julkiset raportit dokumentointityökalussa) on seuraava:

- saapuneet tiketit: määrä, päivä/viikko/kuukausi, anonyymi
- ratkaistut tiketit: määrä, päivä/viikko/kuukausi, anonyymi
- ratkaisuaajat kategorioittain
- omat ratkaistut tiketit (viikko/kuukausi/vuosi)
- omat ratkaistut tiketit palveluittain
- oma keskimääräinen ratkaisuaika.

IT-työnjohdon julkinen mittaristo pitää sisällään kaikki yllä olevat mittaristot. Tämän lisäksi johtamista ja kehittämistä varten voidaan räätälöidä kulloiseenkin tarpeeseen erillisiä mittareita.

## Mittareiden dokumentaatiomalli

Kaikki valitut mittarit dokumentoitiin samassa formaatissa 'mittarikorteiksi'. Korttien rakennetta suunniteltaessa käytettiin hyväksi mm. HDI Nordic Oy:n vapaasti saatavissa olevaa dokumentaatiomallia (Service Desk -mittarit 2013). Dokumentaatiossa pyrittiin varmistamaan mittareiden riittävä yksiselitteisyys sekä nostamaan esiin mahdolliset tulkintaa edellyttävät ulottuvuudet. Kuvassa 1 on kuvankaappaus yhdestä näin muodostetusta mittarikortista.

Kuva 1. Mittareiden vakioitu dokumentaatiomalli

TASON RATKAISUASTE	KUVAUS	TARKENNUS
Omistaja	ICT-päällikkö	
Strategia	Suorituskyky	
Tavoite	Sisäisen suorituskyvyn parantaminen, kustannustehokkuus, osaamisen parantaminen	
Kuvaus	Mittaa service deskin osaamista ja kyvykkyyttä. Kertoo sen osuuden tukipyynnöistä, jotka on ratkaistu 1. tasolla. (1. taso = toiminto, joka ottaa vastaan asiakkaan tukipyynnöt)	Tämän mittarin voi laskea erikseen myös häiriöille ja palvelupyynnöille.
Mittausjakso	Tarpeen mukaan päivästä ylöspäin (viikko, kuukausi, vuosi)	
Mittausyksikkö	Prosentti	
Tavoiteltava suunta	Korkeammat arvot tavoiteltavia	Tavoitetasoa asetettaessa on syytä huomioida kustannustehokkuus ja asiakastyväisyys (ajankäyttö).
Laskentakaava	(1. tason ratkaistavat tukipyynnöt kpl/service deskin vastaanottamat tukipyynnöt) * 100	Service desk voi vastaanottaa myös pyyntöjä, joita sen ei kuulu ratkaista.
Tietolähde	Efecte	
Tiedon luotettavuus/laatu ja riskit	Korkea, riskinä kirjaamisen laatu ja kirjaamiskäytäntöjen epäyhtenäisyys	Uudet välineet (esim. chat) tekevät haastavaksi arvioida, ketkä kaikki ovat osallistuneet ratkaisuun.
Tiedon keräys- ja analysointivastuu	Service desk/vastuuhenkilö	
Lähtötaso	Ensimmäinen tai edellinen mittauskerta	
Tavoitetaso	Sisäinen tavoiteasetanta määrittää	
Tavoitearvon perustelut	Kustannustehokkuus, suorituskyvyn parantaminen, välillisesti asiakastytyväisyys	
Mittarin käyttötarkoitus ja aloitteet	Markkinointi, sisäinen kyvykkyyden seuranta, tuotantomallin optimointi	
Muita huomioita	Asiakkaan näkökulmasta ei ole merkitystä, millä tukitasolla tukipyynnöt ratkaistaan.	

## Mittaustulosten hyödyntäminen kohderyhmittäin

Pelkillä mittaustuloksilla on sellaisenaan hyvin vähän arvoa. Arvo syntyy vasta, kun tuloksia osataan tulkita ja tulkintaa käyttää toiminnan laadun parantamiseen. TAMKin yleisessä laatutyössä käytössä oleva ns. Demingin laatukehä (Plan, Do, Check, Act). Mittaroinnilla toteutetaan kohtaa 'Check' ja mahdollistetaan olemassa olevan parantamista, 'Act' (esim. Moen & Norman 2010).

## ***Palvelun ostaja***

Usein palvelun maksaja ja palvelun saava asiakas ovat eri tahoja. Käytännössä yrityksen sisäisissä palveluissa tilanne on aina tällainen. Palvelua voi tuottaa ulkopuolinen, ulkoistettu taho tai yrityksen sisäinen tiimi, tai näiden yhdistelmä. Oleellista on hahmottaa, että halutun palvelutason määrittelevä ja sen toteuttamisen resursoiva taho ja palvelua käyttävä taho ovat mittaamisen kannalta kaksi eri kohderyhmää.

Palvelun ostaja ja palvelun tuottaja sopivat yhdessä tavoitellun palvelun tason. Etenkin silloin, kun palvelu ostetaan ulkoiselta toimittajalta, tulee sopimukseen kiinnittää erityistä huomiota. Sopimuksissa on hyvä määritellä annettavat palvelut eli palvelukatalogi, annettavien palveluiden aikaikkunat, tavoitettavuuden taso (esim. jonotusajat puhelimessa), maksimiratkaisuaajat, ratkaisemattomien palvelupyyntöjen sallittu osuus sekä mittarit laadullisen asiakastyytyväisyyden toteutumiseen. Sopimuksessa tulee määritellä myös jatkotoimenpiteet tilanteisiin, joissa palvelu ei joltain osa-alueeltaan tavoita sovittuja tasoja.

Ostajalle toteutetun palvelun mittaamisen tärkein tavoite on osoittaa, miten tuotettu palvelu saavuttaa sovitut tavoitteet ja raja-arvot.

## ***Palvelun tuottamisen lähijohto***

Palvelun toteuttamista operatiivisella tai strategisella tasolla johtavat tahot pystyvät hyötymään työsään hyvin suunnitelluista ja toteutetuista palvelun mittareista. Mittaustulosten eri kohderyhmistä juuri työnjohdon tarpeet ovat laajimmat. Työnjohto tarvitsee käyttöönsä omien mittareidensa lisäksi kaikki ne mittarit, joita muut kohderyhmät hyödyntävät.

Lähijohdolla tulee olla mahdollisuus seurata niin reaaliaikaista suoriutumista kuin pidemmän aikavälin trendimuutoksia. Työtä ohjaavilla tahoilla tulee lisäksi olla selkeä näköala akuutteihin ongelmiin, onnistumisiin, muodostumassa oleviin pullonkauloihin, palvelukatalogin tasapainoisuuteen, toiminnan vuosikelloon sekä eri osa-alueiden toiminnan kehittymisen suuntaan.

Lähijohdolle mittarit ovat seuraamisen lisäksi johtamistyökalu, jota voi käyttää luovastikin. Esimerkiksi tyypillinen IT-palvelumittari, suoritettujen palvelutikettien määrä henkilötasolla, soveltuu ristikkäisen tavoiteasetannan kautta vaikkapa perehdyttämistyön onnistumisen seurantaan. Samalle mittarille voidaan tässä tapauksessa määritellä perehdyttävälle henkilölle tavoitetaso nousevaksi ja perehdyttäjälle laskevaksi. Näin voidaan seurata, onko perehdyttäjä käyttänyt omaa aikaansa perehdyttämiseen ja onko perehdytettävä edistynyt osaamisessaan ja suoriutumisessaan.

## ***Palvelun suorittajat***

Palvelua antavat ja ylläpitävät työntekijät tarvitsevat päivittäisen työnsä tueksi näkymiä, jotka antavat mahdollisimman hyvän kuvan palveluympäristön nykyhetkestä sekä heidän omasta työjonostaan. Tietoa tarvitaan mm. töiden priorisoinnin tueksi, yhteistyön helpottamiseksi asiakkaiden ja muiden asiakaspalvelijoiden kanssa sekä oman suoriutumisen itsearviointiin.

## **Palvelua saavat asiakkaat**

Läpinäkyvyyden ja avoimuuden edistämiseksi myös palvelua saaville asiakkaille on hyvä tuoda saataville palvelun laatua kuvaavia tunnustietoja. Tällaisia tietoja ovat mm. palvelupyyntöjen kokonaismäärät, keskimääräiset palvelupyyntöjen läpimenoajat sekä asiakastytytyvyyden kehittymisen suunta. Mitattuja onnistumisia voidaan tietysti hyödyntää myös asiakkaille kohdistetussa mainonnassa.

## **Palvelun mittaamisen riskit**

Sanotaan, että mittaaminen ja numeerisiin tuloksiin nojautuminen on tyypillistä suomalaiselle johtamiskulttuurille. Mittaamiseen ja menneisyyttä kuvaaviin tuloksiin liian raskaasti nojatessa olisikin hyvä myös pysähtyä pohtimaan holistisemmin mittaamisen luotettavuutta ja vaikutuksia.

Jos toiminnalle luodaan pääasiassa määrällisiä mittareita, on olemassa riski, että toimintaa ohjataan väärään suuntaan. Sanonta 'sitä saa mitä mittaa' kuvaa hyvin niitä riskejä, joita väärin suunnitellut ja väärin ymmärretyt mittarit voivat saada aikaan. Mittaaminen on aina myös johtamistyökalu, jolla voidaan johtaa asioita toivottuun tai epätoivottuun suuntaan.

Jotkut työntekijöistä voi kokea mittaristot haitallisina ja totuutta vääristävinä. Tätä riskiä voidaan ehkäistä avoimella keskustelukulttuurilla ja laadukkaalla projektin tavoitteiden perustelulla. Jos on mahdollista ottaa mukaan mitattaviin asioihin osallisia työntekijöitä mittareiden valintaan, se hälventää osaltaan kokonaisuuden kannalta vahingollisia epäluuloja.

Mitattujen tulosten tulkinta voi olla haastavaa. Tulosten keräämisen ja analyysin yhteydessä on syytä panostaa myös sanallisiin selitteisiin. Tulkintaan haasteita tuovat yksittäisten palvelutilainten hyvin erilaiset työmäärät, työntekijöiden vaihtelevat työnkuvat, toiminnan vahva kausiluonteisuus jne.

Tässäkin artikkelissa on käsitelty määrällisiä ja laadullisia mittareita. Toinen kysymys on, miten mitata organisaation kulttuuria, hiljaisia signaaleja ja muita laajempia, aineettomia ja sanattomia ilmiöitä. Muodollisen, aineiston keruuseen perustuvan mittaamisen kehittyessä ei saa unohtaa vuorovaikutuksen ja aistimisen kautta sekä viisaasti tulkiten saatavia signaaleja ja kokonaiskuvaa asioiden tilasta ja tulevaisuudesta.

## **Lähteet**

Atkin, B. & Brooks, A. 2000. *Total Facilities Management*. Wiley-Blackwell.

Benchmarking higher education IT. WWW-sivusto. Luettu 10.8.2013. <http://www.bencheit.info/>

Oakland, J.S. 1993. *Total Quality Management*, 2. painos. Oxford: Heinemann Professional Publications.



Hannus, J. 1994. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. HM&V Research Oy.

Service Desk -mittarit. 2013. HDI Nordic Oy. Versio 1.0. Luettu 30.6.2013. <http://www.hdin.fi/>

ITIL-sanasto suomeksi. Luettu 30.6.2013. <http://www.itsmf.fi/dokumentit>

Moen, R. D. & Norman, C. L. 2010. Clearing up Myths about the Deming Cycle and Seeing How it Keeps Evolving. Marraskuu 2010. Luettu 14.11.2014. <http://apiweb.org/circling-back.pdf>

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Wilson, A. M. 1998. The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8:6, 414–420.



## 8. ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN TAMKIN HANKINTAPALVELUISSA

*Raimo Ojala, videotuottaja FIAP, hankintapäällikkö, TAMK*

Asiakkuus on yhteistyötä, jolla on merkitystä ja josta on hyötyä kaikille siihen osallistuville. Asiakkuuden elinkaari ja luonne voi vaihdella ajan tai tarpeiden muuttuessa. Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) hankintapalveluiden mahdollisina asiakkaina on koko hankintaprosesseihin osallistuva henkilökunta. Asiakassuhteen luonne riippuu paitsi asiakkaan tarpeista myös hänen hankintaosaamistasostaan. Tässä artikkelissa kuvataan TAMKin hankintapalvelujen kehittämisprojektin lähtökohtia ja mahdollisuuksia sekä projektin aikana muotoutuneita kehittämistavoitteita ja todettuja hyviä käytänteitä, joita voidaan hyödyntää jatkossa.

Asiakkuus tarkoittaa asiakassuhdetta, jossa palvelun tuottaja ja käyttäjä ovat vuorovaikutteisessa yhteistyössä keskenään. Näin ajatellen toiminta-alue laajenee, sillä mukaan tulevat myös ulkoiset yhteistyökumppanit tai toimijat, joita tavaran tai palveluntoimittajat useimmiten ovat. Yhteistyön tavoitteena on kaikille osapuolille onnistunut ja hyödyllinen vaihdanta. (Bergström & Leppänen 2013, 371.)

Liiketoiminnan, yritystoiminnan ja organisaatioiden johtamisen historiassa asiakkuus ja asiakaslähtöinen ajattelu ovat suhteellisen uusia käsitteitä, vasta 1970-luvun loppupuolella syntyneitä. Varsinaisesti asiakkuuskäsite mullisti johtamiskulttuuria 1980-luvulta lähtien. Tällöin havaittiin, että asiakastyytyväisyysjohtaminen, asiakaslähtöisyys ja asiakkuus loivat yritykselle tarvetta kehittää palveluja, laatua, suhdetoimintaa sekä markkinointia. (Hämäläinen, Nyman, Björk & Lammi 2009, 12.)

TAMKin hankintapalveluiden asiakkuuksien kehittämisprojektissa keskityttiin palveluprosessien arviointiin ja tarvittaessa asiakkuuksien muokkaamiseen johtamisen näkökulmasta. Toimintaa ohjaavina ja taustatietoja antavina prosesseina otettiin vahvemmin käyttöön systemaattinen toiminnan laadun mittaaminen sekä toimintaan liittyvän asiakkuustiedon kerääminen erityisesti ulkoisista asiakkaista. Lähi-tulevaisuudessa käyttöönotettava asiakkuudenhallintaohjelma luo hyvät mahdollisuudet tähän. Päämääränä on käytössä olevien resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen ja asiakasarvon lisääminen organisaation strategisten tavoitteiden linjan mukaisesti. Koska halutut muutokset koskevat suoraan tai epäsuorasti laajaa toimijoiden joukkoa, ei kehitysprojektin tuloksena voida odottaa selkeitä, näkyviä ja mitattavissa olevia muutoksia nopealla aikataululla. Tärkeää on varmistaa toiminnan oikea ja tavoitteenmukainen suunta.

## Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on kääntää toimintamalli aktiiviseksi vaikuttamiseksi palvelutilanteissa ja pyrkimykseksi onnistuneen asiakaskohtamisen toteuttamiseen. Asiakkuuksia johtamalla halutaan vaikuttaa asiakaskohtamisen luonteeseen ja siihen, millainen kokemus asiakastilanteesta jää sekä palvelun tarjoajalle että etenkin asiakkaalle. Asiakkuuksien johtamisen tärkein lähtökohta on asiakkaan arvontuotantoprosessi eli tietoisuus siitä, miten voi parhaiten tuottaa asiakkaalleen arvoa. (Pohjanmäki 2014.) Tavoitteena on, että asiakkaalle luodaan ennakko-odotukset ylittävä asiakaskokemus (Jimenez 2014).

Ulkoisia asiakkuuksia tarkastellaan tässä artikkelissa enemmänkin kumppanuuksina. Ulkoisessa asiakkuudessa tavoitteena on, että molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Asiakkuuden kehittämisen on oltava jatkuvaa vuorovaikutusta osapuolten välillä. Kehitystyön tavoitteena on vähentää asiakkuuteen kuluja resursseja. Säästön syntyminen näkyy hankittavan tuotteen tai palvelun elinkaarikustannuksissa.

Ulkoisen asiakkuussuhde on kilpailutilanteessa aina vaakalaudalla. Joku toinen toimittaja saattaa pystyä tarjoamaan asiakkuuteen enemmän lisäarvoa esimerkiksi paremman palvelun tai edullisemman hinnoittelun muodossa. (Vedenkannas 2007, 73.) Tämä korostaa asiakkuuksien johtamisen merkitystä organisaation toiminnassa. Johtamisessa on käytetty sanontaa 'mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa, ja mitä et voi johtaa, sitä et voi kehittää'.

## Palvelun kehittäminen

Käytännön palvelutilanteissa on todettu, että monien tavara tai palveluhankintoja tekevien henkilöiden hankintaosaaminen ei ole riittävällä tasolla. Oikeilla menettelytavoilla on kuitenkin organisaatiolle huomattava toiminnallinen ja taloudellinen merkitys. Paljolti on menty keskitettyihin palveluratkaisuihin (logistiikka, hankinta-osastot ym.).

Ovatko TAMKin hankintapalvelujen tarjoamat palvelut riittäviä ja oikein suunnattuja? Miten asiakaskokemuksista kerättyä tietoa voidaan hyödyntää palvelutarjoonaa kehittäessä? (Tuulaniemi 2011.) Asiakkuuksien johtaminen toimii tässä näkökulmana, jossa asiakaskohtamistilanteen lisäksi tavoitellaan laajempiakin vaikutuksia toimintaan ja toimintakulttuuriin.

TAMKin hankintapalveluiden toiminnan kehittämisessä ei vielä tällä hetkellä systemaattisesti hyödynnetä asiakaspalautteita eikä toiminnan laatua ja volyyymiä kuvaavia mittareita. Tavoitteena on kuitenkin johtaa asiakkuuksia tehokkaammin ja hyödyntää paremmin asiakaskokemuksia toiminnan kehittämisessä palvelumuotoilun keinoin. Tähän tavoitteeseen liittyy myös toiminnan määrää ja laatua kuvaavien mittarien tunnistaminen ja käyttöönotto.

Tarjotun palvelun pitää ohjata asiakkaiden toimintaa ja olla mukana tavoitteellisesti toteuttamassa organisaation strategisia määriteltyjä tavoitteita. Asiakaskohtamisissa asiakassuhteen johtaminen ilmenee asiakaspalveluhenkilön taitona hoitaa asian lisäksi asiakkuutta. Tämä tarkoittaa asiakkaan ja tämän tilanteen tunnistamista sekä oikean palvelutuotteen valintaa.

Palvelun kehittämiseen ja hankintojen analysointiin sekä tavoitteiden määrittelyyn soveltuu Kraljicin matriisi (CSCMP Certification Collection, Fawcett ym. 2014). Se on yksinkertainen nelikenttämalli, joka soveltuu työkaluksi hankintatoimen suunnittelu ja strategiaprosesseihin. Matriisia voidaan käyttää arviointityökaluna strategisten tavoitelinjausten ja haluttujen muutossuuntien määrittelyyn ja kuvaamiseen. Matriisin avulla voidaan siirtyä taloushallinnon raportointiin perustuvasta reaktiivisesta toiminnasta hankintatoimen proaktiiviseen, strategisuutta ja etukäteissuunnittelua korostavaan toimintaan.

Kehittämistyössä tarkasteltavia hankintapalvelujen ydinprosesseja ovat:

- Neuvonta ja ohjeistus hankinta- ja sopimusasioissa.
- Kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen kilpailutus.
- Sopimustiedon ja sopimusten elinkaaren hallinta.
- IT- ja AV-hankintojen toteuttaminen.
- Toimistotarvikkeiden hankinta ja niiden jakelun organisoiminen.
- Avustaminen pienhankintojen kilpailuttamisessa.
- Hankintaosaamisen jalkauttaminen TAMKissa (sisäisille asiakkaille).

Palvelun asiantuntijuuden tason sekä ydinprosessien hallinnan lisäksi myös vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu kaikessa asiakastyössä. Asiakkuusohjautuvassa organisaatiokulttuurissa vuorovaikutustaitojen kehittäminen eri tasoilla on olennaista. Vuorovaikutustaitoja täytyy oppia ja taitoja tulee osata myös käyttää – niin asiakasrajapinnassa kuin sisäisissä suhteissakin. Vuorovaikutus ja vuoropuhelu asiakkaan kanssa ovat keinoja johtaa suhdetta. Tilanne, jossa vaihdannan kaikki tasot (tunne, tieto, teot) kohtaavat, tarjoaa asiakkuuden kehittämisen näkökulmasta hyvät mahdollisuudet suhteen kehittämiseen. Vuorovaikutus tuleekin käsittää moniulotteisesti. Vuorovaikutus ei ole ainoastaan kohtaamista – se on myös kohtaamisen analysointia ja oppimista asiakkuuden kehittämiseksi. (Valvio 2010, 107.)

## Asiakastiedon tuottaminen ja sen hyödyntäminen

Asiakkuudenhallinta on käsite, joka sisältää asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Asiakkuusajattelun alkuvaiheissa kirjainyhdistelmä CRM (Customer Relationship Management) yhdistettiin tietojärjestelmäratkaisuihin. Asiakkuutta ajateltiin varsin kapea-alaisesti tietoteknisenä asiana, jota yritettiin hallita järjestelmillä tavoitteena toiminnan tehostaminen. Tietojärjestelmä on nykyisin työkalu, jota hyödynnetään monipuolisesti asiakkuuksien hoidossa. Asiakastiedolla on olennainen merkitys, kun asiakkuuksien johtamisesta halutaan taloudellista tai toiminnallista hyötyä. Tallennetun tiedon hyödyntäminen ja jalostaminen asiakkuuden eduksi on asiakastyön perustus. (Rosti & Rosti 2014.)

Olennaista on ymmärtää tiedon johtamisen merkitys uuden tiedon syntymisessä. Juuri organisaatiossa olevan sanattoman tiedon ja sanallisen tiedon keskinäinen vuorovaikutus luo uutta hyödynnettävissä olevaa tietoa.

TAMKin hankintapalveluissa tulevaa CRM-järjestelmää on tarkoitus hyödyntää mm. asiakasrekisteritarkoituksiin. Järjestelmän tulee sisältää asiakkaiden yhteystiedot ja luokittelutiedot sekä tallentaa asiakkaiden yhteydenotot ja yhteydenottoihin liittyvien keskustelujen sisältöjä. TAMK on julkinen organisaatio, jonka hankintatoimintaa ohjaavat EU-direktiivit, kansallinen lainsäädäntö ja organisaation oma ohjeistus. Toiminta pitää dokumentoida ja arkistoida asianmukaisesti myös oman päivittäisen työn vuoksi. Hankintaprosessin vaiheiden tallentaminen on osa koko asiakkuuden elinkaaren hallintaa.

Asiakirjoja on perinteisesti tuotettu paperimuodossa. Tavoitteena on siirtyä mahdollisimman laajasti pelkästään sähköisessä muodossa olevaan asiakirjatietoon. Asiakkuudenhallinta yhdistettynä sähköiseen asiakirjahallintaan lisää toiminnan taloudellisuutta ja tehostaa asiakaspalvelua.

TAMKilla onkin olemassa tähän tarkoitukseen soveltuva Tweb-ohjelmisto. Kyseessä on monipuolinen asian ja asiakirjahallinnan työväline, jota voidaan hyödyntää sekä paperisten että sähköisten asiakirjojen hallinnoinnissa. Järjestelmän ominaisuuksia ovat mm. sähköinen asioiden ja asiakirjojen laadinta, käsittely, seuranta ja raportointi. Sovellus täyttää julkishallinnon erityistarpeet ja on mm. Sähke 2 -yhteensopiva. Ohjelma on integroitavissa muihin tietojärjestelmiin. Kehitysprojektin aikana laajennetaan ohjelmiston käyttöä ja kootaan käyttökokemuksia.

## Hankintapalvelut palveluorganisaationa

TAMKin hankintapalvelut on palveluorganisaatio, jonka tehtävänä on tuottaa asiakkaille lopputulos, joka on enemmän kuin he itse saisivat aikaan omalla osaamisellaan tai ajankäytöllään.

Hankintapalveluiden toiminnan tavoitteena on toteuttaa hankintaprosesseja hankintalain ja EU-direktiivien vaatimalla tavalla. Tapauskohtaisesti prosessi voi alkaa hankinnan suunnitteluvaiheesta jatkuen aina asiakassuhteen päättymiseen asti. Ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä toimiva osakeyhtiö on hankintalainsäädännön tarkoittama julkisoikeudellinen laitos. Taloudellinen ja kustannustehokas toiminta näkyy viime kädessä ylläpitäjän tilinpäätöksessä. Toiminnassa on kuitenkin myös ulottuvuuksia, jotka eivät välittömästi näy euromääräisessä tuloksessa. Toiminnallisuuteen, maineeseen tai imagoon liittyvät asiat voivat olla vasta hyvinkin pitkällä aikajänteellä mitattavissa. Hankintapalvelut-yksikkö jakautuu useampaan toiminnalliseen osaan. Jokaisen osan toiminnalla on omia tavoitteitaan. Näin ollen yhteismitallinen työn hyötysuhteen määrittäminen vaikeutuu.

TAMKin hankintapalvelut toimii hankintalain mukaisena hankintayksikkönä, josta seuraa se, että kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintoja tekevät henkilöt ja/tai yksiköt ovat automaattisesti asiakkaita. Lisäksi merkittävä osa ns. pienhankintoja toteuttavista TAMKin henkilöistä hyödyntää hankintapalvelujen kokemusta ja asiantuntemusta. Vähintäänkin välillisesti koko henkilöstö ja opiskelijat ovat esimerkiksi IT- tai av-laitteiden käyttäjinä hankintapalvelujen asiakkaita. Sopimushallinta kattaa lähes kaikki TAMKin sopimukset henkilöstöhallintoa lukuun ottamatta, joten asiakkaina ovat sopimusyhteyshenkilöt ja TAMKin ulkopuoliset sopimuskumppanit.

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara, palvelu ja rakennusurakkahankintoja, joita hankintalaissa määritelty hankintayksikkö tekee oman organisaationsa ulkopuolelta. Hankinnat tulee tehdä kansallisen lainsäädännön ja EU-hankintadirektiivien mukaisesti ja niissä noudatetaan sääntöjä, jotka liittyvät mm. kilpailutuksen eri vaiheisiin, tarjouspyyntöasiakirjojen laatimiseen, hankinnasta ilmoittamiseen ja hankintasopimuksen allekirjoittamiseen. TAMKin hankintapalvelut tarjoaa asiakkailleen hankintaprosessin hoitamiseen sekä hankinta-asiakirjojen laadintaan liittyvää osaamista. Palvelun laajuus vaihtelee tarpeen mukaan, mutta periaate kuitenkin on se, että varsinainen tavara tai palveluhankintaan liittyvä substanssiosaaminen on asiakkaalla. (Pekkala & Pohjonen 2010, 50.)

Ammattikorkeakoulun toiminta on sidottu erilaisilla sopimuksilla johdettavaksi organisaatioksi. Sopimuksia tehdään jatkuvasti ja samalla sopimuksista on tullut entistä monimutkaisempia. Sopimukseen liittyy usein taloudellisia ja toiminnallisia riskejä, jotka edellyttävät sopimusosaamista ja kykyä hallita erilaisia sopimuksia koko niiden elinkaaren ajan. Aktiivinen sopimushallinta pienentää sopimuksista johtuvia taloudellisia ja toiminnallisia riskejä, säästää henkilöstön aikaa ja lisää näin tuottavuutta.

Koko organisaatiota palvelevasta ostotoiminnasta voidaan erottaa operatiivinen ja strateginen taso. Keskitetty toiminta mahdollistaa paremman tietoisuuden toimittajamarkkinoilla tapahtuvista muutoksista sekä toimittajasuhteiden kehittämisestä. Lisäksi se mahdollistaa laajojen, jopa koko ammattikorkeakoulun toimintaa palvelevien toimintojen järjeistäminen, kuten esimerkiksi hyllyynkantopalvelun toteuttamisen. Oikeita tavaroita ja palveluja on saatavilla riittävässä määrin oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tämä vapauttaa tarvitsijoiden aikaa ja työpanosta heidän omaan substanssityöhönsä. Keskitetyillä hankinnoilla saadaan aikaan toiminnan tehostumista ja selkeitä kustannussäästöjä.

## Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin (palvelumuotoilu.fi). Luovuus ja innovatiivinen ajattelu ovat avaimia muutokseen. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan tavoitteita. Käytännössä palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, jotta se voidaan jakaa osiin ja joita sitten tarkastellaan kutakin erikseen.

Palvelujen muotoilu on jatkuvaa kehitystyötä eli ajattelutapa, jossa palvelua kehitetään jatkuvasti: opitaan, kehitetään, kokeillaan, muokataan ja taas opitaan (Tuulaniemi 2011, 58). Keskeistä on ymmärtää asiakkaiden ja organisaation palvelusta saaman arvon muodostuminen. Toimintamallina käytetään iteratiivista kehitysprosessia eli suunnittelua ja toteutusta tehdään pienimmissä osissa ja prosessia toistetaan kehityksen jatkumiseksi.

Palvelun nykytilaa yhdessä tarkastelemalla saadaan samalla viitteitä ja ajatuksia miten palvelua tulee kehittää. Tarkastelu voidaan tehdä vastaamalla ominaisuuksia kuvaaviin kysymyksiin (Tuulaniemi 2011, 101):

- Hyödyllisyys – kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin?
- Saatavuus – mitkä jakelukanavat toimivat parhaiten?

- Käytettävyys – kuinka vaivatonta palvelua on käyttää?
- Kokemus – millainen on käyttäjäkokemus?
- Erottuminen – kuinka tehdä palvelusta erottuva, ainutlaatuinen ja mieleenpainuva?

Vastauksista saatavaan asiakasnäkökulmaan yhdistetään TAMKin liiketoimintanäkökulma eli organisaation antamat resurssit sekä sen asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Tuotoksena syntynyt palvelukonsepti optimoi yhteiset toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet.

## Laadun mittaaminen

Mittareiden tavoitteena on antaa palautteita palveluprosessien toimivuudesta ja kehitymisestä sekä henkilöstön tilasta (Oulasvirta 2008). Palautemittarit voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin. Kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suoritusmäärien läpimenoaika, reklamaatioiden määrä, nollan virheen periaate tai volyymit/henkilö. Pehmeät mittarit taas perustuvat ihmisten asenteisiin, työilmapiiriin, näkemyksiin ja tunteisiin. Suorituskyvyn mittaamisen työkaluja käytetään organisaation saavutusten arvioimiseen ja ohjaamiseen kohti tavoitteita. Mittaamista pitää suorittaa kahdella tasolla: tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö asiat oikein.

Mittarit mahdollistavat organisaation oppimisen. Ellei prosessien lopputuloksesta ole tietoa, ei voida analysoida nykytilaakaan eikä löytää toimintojen heikkouksia. Mittaustulosten analysoinnin tuoma ymmärrys mahdollistaa oppimisen ja korjaavien toimenpiteiden suorittamisen. (Riuttamäki 2014.)

Palvelun laatu voidaan jakaa mittausmenetelmän mukaan seuraaviksi osa-alueiksi:

- Tekninen laatu, joka liittyy palvelun tuotokseen tai vaikutukseen ja jota voidaan mitata yleensä melko objektiivisesti.
- Toiminnallinen laatu, joka liittyy itse palvelutapahtumaan (esim. kuinka sujuvasti tehtävä suoritettiin).
- Havaittu palvelun laatu, joka on asiakkaan odottaman ja havaitseman laadun funktio (asiakkaan subjektiivisesti arvioima laatu).

Asiakkaan kokemukset palveluprosessista pitää saada kerättyä talteen. On mahdollista, että palautetta saadaan jo palvelutapahtuman yhteydessä, mutta sen systemaattinen hyödyntäminen edellyttää palautteen keräämisen organisointia. Asiakkaan näkökulmasta tämän pitäisi tapahtua vaivattomasti ja helposti. Myös ajallisen viiveen palvelutilanteesta pitäisi olla lyhyt. Palvelupolku voi olla ajallisesti pitkä, jopa useita kuukausia, ja se voi koostua toiminnallisesti ja merkitykseltään erilaisista tilanteista ja asioista. (Lohtaja-Ahonen & Ahonen 2011, 171.)

Palvelun suorittamista voidaan mitata useammallakin tavalla. Keskeisimpiä tapoja asiakkaan näkökulmasta ovat esimerkiksi henkilökunnan tavoitettavuus, palvelualltius ja asiantuntemus. Myös palveluun liittyviä ajallisia käsittelyaikoja voidaan mitata. (Jääskeläinen ym. 2013, 25.) Palautteen keräämisen tarkoituksina on:

- Selvittää sekä sidosryhmien että oman henkilökunnan tyytyväisyyttä yhteistyöhön ja palveluorganisaation tuotteisiin ja palveluihin.
- Saada vinkkejä kehittämiskohteista.
- Antaa kuva, että palveluyksikkö on aidosti kiinnostunut sidosryhmistään.

Olennaista on, että palautetta ei kysytä vain kysymisen vuoksi, vaan asiakaspalautteella on vaikutusta myös toiminnan kehittämiseen.

TAMKin hankintapalvelut jakaantuu erilaisiin toimintoihin, joita voidaan erikseen mitata toiminnan määrän ja laadun arvioimiseksi.

Arvioitavia kohteita ovat:

- vuosittain syntyvät transaktiot tavaroiden tilaustoiminnasta
- hallinnoitavan aktiivisen sopimussalkun koko
- reklamaatiot omasta toiminnasta johtuen vuositasolla
- markkinaoikeuskäsittelyyn tai oikaisuvaatimukseen päätyneet kilpailutukset
- TAMKin henkilöstön hankintaosaamisen kehittyminen
- dokumentoidut asiakaspalautteet
- kestävän kehityksen huomioiminen toiminnassa.

Mittareiden absoluuttiset arvot eivät ole tärkeitä, vaan huomiota kiinnitetään mittariarvojen trendeihin, kun toimintaa arvioidaan ja edelleen kehitetään.

## Resurssit

Palvelun toteuttaminen vaatii henkilöresursseja. Ohjeistukset, koulutukset ja tiedotteet auttavat asiakkaita löytämään vastauksia kysymyksiinsä, mutta usein tarvitaan henkilöä joka osaa soveltaa, tulkita ja antaa menettelyohjeita juuri kyseessä olevaan tapaukseen. Henkilökohtainen face to face -palvelutilanne edellyttää ajallisesti juuri sillä hetkellä käytettävissä olevaa mahdollisuutta toteuttaa palvelua. Puhelimeen tai pikaviestiin ei aina pysty heti reagoimaan, jolloin mahdollisuuksia on puhelun kääntäminen, vastaajapalvelun käyttäminen tai puhelimen lokitiedon perusteella takaisinsoitto. Sähköposti mahdollistaa työkuorman tasaamisen, kuitenkin niin että kohtuullisen ajan kuluessa ilmoitetaan asian käsittelyyn ottamisesta tai sen ratkaisemisesta. Henkilökohtaiset tapaamisten järjestämisessä voidaan hyödyntää organisaation tarjoamaa keskitettyä kalenteritoiminnallisuutta tai muutoin etukäteen sopia ajankohdasta.

Ei riitä, että asiakaspalvelijalla on aikaa, vaan olennaista on se, mitä hän pystyy tarjoamaan eli hänen asiantuntijuutensa. Taustalla on tietysti hyödynnettävissä oleva, koko työyhteisön yhteinen osaaminen. Palvelua tuotetaan samalla kun sitä kulutetaan, eli sitä ei voi varastoida, jolloin resurssien mitoituksessa on päätettävä, mikä on oikea määrällinen taso huomioiden palvelun saatavuus ja toisaalta siitä aiheutuneet kustannukset. Resursseja ovat myös työvälineet ja muut tilat ja välineet. Työvälineiksi lasketaan tietokone ohjelmistoinen ja toimintaa palvelevat tietojärjestelmät. Erityistä huomiota kiinnitetään järjestelmiin jotka mahdollistavat tehokkaan ja joustavan asiakirjahallinnan ja arkistoinnin.



Hankintapalvelujen tärkeimmiksi resursseiksi nyt ja viiden vuoden päästä määrittävät kehittämissprojektin aikana seuraavaksi esiteltävät tekijät. Resursseihin kuuluu sekä osaamiseen että infrastruktuuriin ja prosesseihin liittyviä seikkoja.

Tärkeimmät hankintapalvelujen henkilöstön tarvittavat osaamiset ovat:

- hankintatoimeen liittyvän lainsäädännön, direktiivien ja muun normiston tuntemus (mm. hankintalaki, julkisuuslaki)
- TAMKin omien ohjeiden ja toiminnan ja sen tavoitteiden tuntemus
- hankintaprosessien hallinta (hankintamenettelyt, hankinnoista ilmoittaminen, tarjouspyyntömenettely ja hankintakilpailu, päätöksen tekeminen, muutoksenhaku, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, reklamointi ym.)
- asiakirjojen tuottaminen
- neuvottelutaito
- neuvonta ja opastustaito hankinta- ja sopimusasioissa
- asiakaspalvelu (henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköisesti)
- hankintaprosessin jalkauttaminen TAMKissa (sisäisille asiakkaille)
- yhteistyön kehittäminen talouspalveluiden kanssa mm. hankintaprosessin läpimeno talouden näkökulmasta.

Tärkeitä osaamisia viiden vuoden päästä arvioidaan olevan:

- Toimittajasuhteiden hallinnointi, joka tarkoittaa mm. hankinnan portfolioanalyysin hyödyntämistä toimittajayhteistyön kehittämisen välineenä sekä lisääntynyttä vuorovaikutusta toimittajien kanssa asiakassuhteen aikana.
- Siirtyminen hankintaprosessilähtöisestä lähestymistavasta hankintojen suunnitteluun ja seurantaan elinkaariajattelun mukaisesti, jolloin palvelun laadulla on entistä korostuneempi merkitys. Samalla korostuu myös hankinnoista vastaavien proaktiivinen toiminta määritettäessä tarjouspyyntöjen substanssikysymyksiä.
- Sähköisten hankintajärjestelmien osaaminen.
- Asiakkaan tarpeita vastaavan palvelukokemuksen tuottaminen hyödyntäen asiakasymmärrystä ja asiakkaan saamastaan palvelusta kokemaa arvon muodostumista.
- Kielitaitovaatimusten kasvaminen globalisaation ja hankintojen kansainvälistymisen myötä.

Toimenpiteitä ja hankintoja, jotka tukevat toiminnan kehittämistä:

- Hankintastrategian kirkastaminen ja käyttöönotto. Tässä tulee ottaa kantaa keskeisiin valintoihin, kuten esimerkiksi suositaanko pitkäaikaista yhteistyötä vai kilpailuttamista. Määritellään hankintatoiminnan tavoitteet sekä hankittaviin tavaroihin ja palveluihin liittyviä vaatimuksia huomioiden myös talouden asettamat reunaehdot.
- Tuotteiden elinkaaren hallintaan soveltuvat työvälineet ja -tavat.
- Sähköisten menetelmien käyttöönotto hankintaprosessien eri vaiheissa.
- Toimittajamarkkinoiden ja direktiivien, lakien sekä muiden normien aktiivinen seuranta.
- Osaamisen ylläpitäminen osallistumalla koulutuksiin ja tapahtumiin, joista hyötynä on tiedon hankkimisen lisäksi mahdollisuus verkostoitumiseen alan toimijoiden kanssa.

## Käytännön toimenpiteitä

TAMKin hankintapalveluihin liittyvät keskeisimmät kehittämistoimet ovat yhteenvedona tiivistäen seuraavanlaiset.

1. Sopimusten seurantajärjestelmän kehittäminen (laatu, tuottavuus, valvonta, kustannustehokkuus). Tavoitteena on, että sopimushallinta tapahtuu mahdollisimman kattavasti sähköisin menetelmin. Syntyneet sopimukset tallennetaan hajautetusti yhteiseen tietojärjestelmään. Sopimusten katselumahdollisuus järjestetään kaikille sopimuksia hyödyntäville henkilöille. Allekirjoitetut paperiset sopimukset säilytetään keskitetysti arkistossa.
2. Hankintatoiminnan sähköistäminen (tuottavuus, kustannustehokkuus). Julkisten hankintojen prosessikustannuksia ja toiminnan tehokkuutta parannetaan ottamalla käyttöön hankinnan eri vaiheet kattava tietojärjestelmä.
3. Palautejärjestelmän kehittäminen (mm. asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu). Saatuja asiakaspalautteita käsitellään kuukausittain yksikön sisäisessä kokouksessa. Samalla käsitellään kaikkia laatupoikkeamia ja sovitaan mahdollisesti tarvittavista korjaavista toimenpiteistä.
4. Osaamisen vahvistaminen (mm. lain noudattaminen ja tuottavuus). Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka heijastuvat myös henkilöstön osaamistarpeisiin. Aktiivisen seurannan lisäksi tarvitaan verkostoitumista, jossa jaetaan hyviä käytäntöjä muiden toimijoiden kesken. Uusinta tietoa haetaan myös esim. koulutustilaisuuksista ja seminaareista.
5. Ohjainten hallinta ja yhtenäiset menettelytavat (mm. lakien ja sopimusten noudattaminen, kustannustehokkuus ja tuottavuus). Hankintaohjeistus on julkaistu TAMKin laatukäsikirjassa. Ohjeistusta ei kuitenkaan vielä noudateta kattavasti, joten tarvitaan oikeiden toimintatapojen jalkauttamista sekä kohdennettua että yleistä tiedottamista.
6. Hankintasuunnitelman laatiminen (mm. ennakoitavuus ja työkuorman tasaaminen). Vuosittain laadittavan ja ajantasaisena pidettävän hankintakalenterin avulla pystytään seuraamaan käynnissä olevia hankintaprosesseja sekä varaamaan resursseja tarkoituksenmukaisesti ennakkoiden.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Publishing.

CSCMP Certification Collection. Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., Gibson, B. J., Hanna, J. B., Defee C. C., Chen, H., Goldsby, T. J., Iyengar, D., Rao, S., Keller, B. C., Keller, S. B., Sanders, N. R., Tate, W., Waller, M. A. & Esper, T. L. New Jersey: FT Press. Council of Supply Chain Management Professionals Series. 1. heinäkuuta 2014, 143–150.

Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk, P. & Lammi, M. 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Desire-projektin loppuraportti. Taideteollinen korkeakoulu. Luettu 17.10.2014. <http://www.muova.fi/viewLibDocument.asp?lang=1&sua=1&id=222>

Jimenez, H. 2014. Asiakaskokemus. Teoksessa *Markkinoinnin johtaminen*. Luku 6.3. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Luettu 17.10.2014 <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/markkinoinnin-johtaminen/markkinointi-ja-asiakkuuksien-arvon-kasvattaminen/asiakaskokemus>

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Laitosraportti. TUT Publication Series. Luettu 17.10.2014. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3162-0>

Lohtaja-Ahonen, S. & Ahonen, R. 2011. *Palaute kuuluu kaikille*. Helsinki: InforManagement Institute of Finland.

Oulasvirta, L. 2008. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 36:1, 83–86.

Palvelumuotoilu.fi 2014. WWW-sivusto. Ylläpitäjä Palmu Inc. Luettu 17.10.2014. <http://palvelumuotoilu.fi/>

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2010. *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot*. Helsinki: Tietosanoma.

Pohjanmäki, O.-P. 2014a. Mistä syntyy arvo asiakkaalle? Teoksessa Lehtinen, J. R. (toim.) *Asiakkuuksien johtaminen -käsikirja*. Luku 4.5. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Luettu 17.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuus-maisemaan/mista-syntyy-arvo-asiakkaalle>

Pohjanmäki, O.-P. 2014b. Asiakkuusohjautuvan toimintamallin luomisen vaiheet. Teoksessa Lehtinen, J. R. (toim.) *Asiakkuuksien johtaminen -käsikirja*. Luku 3.3. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Luettu 17.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/tahtaimessa-asiakkuuden-arvo/asiakkuusohjautuvan-toimintamallin>

Riuttamäki, M. Hankintatoimen mittaaminen. Teoksessa *Osto- ja logistiikkajohtaminen*. Luku 10.3. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Luettu 17.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/oston-ja-logistiikan-johtaminen/hankintatoimen-mittaaminen>

Rosti, P. & Rosti, A. 2014. Asiakkuudenhallintajärjestelmät asiakkuuksien johtamisessa. Teoksessa Lehtinen, J. R. (toim.) *Asiakkuuksien johtaminen -käsikirja*. Luku 8.7. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Luettu 17.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/toiminnan-ohjaus/asiakkuudenhallintajarjestelmat-asiakkuuksien>

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Valvio, T. 2010. *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Helsinki: Kauppakamari.  
Palvelu on kaksipuolista kommunikaatiota, 107.

Vedenkannas, M. 2007. Oikeudellisia näkökulmia kumppanuutta edistävän hankintaprosessin kehittämiseen. Teoksessa Rannisto, P.-H., Pentto, T. ja Vedenkannas, M. (toim.) *Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat*. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, C 11. Vantaa: Edita Publishing, 73–85.



# 9. KULTTUURIALAN MAKSULLISEN PALVELULIIKETOIMINNAN ASIAKKUUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

*Timo Kivikangas, KM, koulutuspäällikkö, Degree Programme in Media, TAMK*

TAMKin strategia, uusi opettajuus -ajattelu ja ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmän muutos (Ehdotus ammattikorkeakoulujen...) ovat nostaneet esille tarpeen toiminnan avaamiseen erilaisten asiakasprojektien toteuttamiselle. Tämä on haastanut henkilökunnan pohtimaan mm. sitä, miksi asiakkuuksia pitäisi tehdä ja millaisin kriteerein niitä voidaan ottaa työn alle sekä ketkä ovat toimijoita ja kuinka toiminta integroidaan opetukseen. Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena on ollut kirkastaa Taide, musiikki ja media -yksikön (jatkossa TMM) asiakkuusprosessin käytännön periaatteita. Käytännön tavoitteena oli kehittää asiakkuusprosessin työnjakoa ja toimintaa hahmottava prosessimalli, erityisesti yksikön henkilöstön ja koulutuspäälliköiden käyttöön.

## Lähtökohdat kehittämistyölle

Koko ammattikorkeakoulukentän rahoituspuhjan muutoksen lisäksi myös TAMKin strategia (TAMK 2010) luo suuntaviivoja asiakkuusprosessien kehittämiseksi kulttuurin alalla. Strategian taustaksi tehdyn skenaario- ja trendianalyysin pohjalta strategiatyössä arvioitiin yhteiskunnan kehityskulkuja. Toimintaympäristön muutosten vaikutukset TAMKiin kiteytettiin kuuteen ryhmään:

- rakennemuutokseen vastaaminen
- koulutuksen laatuvaatimusten ja asiakaslähtöisyyden tarpeen lisääntyminen
- ulospäin suuntautuminen
- TKI-toiminnan ja opetuksen vahva integrointi
- TAMK erilaisten alueen pk-toimijoiden verkostojen solmukohtana
- henkilöstön roolitus ja eriytyneet työnsisällöt.

Yhdeksi TAMKin toiminnan läpileikkaavaksi teemaksi nostettiin strategiassa *kumppanuudet ja asiakkuudet*. Teemaa kuvataan seuraavasti (ks. myös TAMKin kumppanuussopimusmalli):

- Asiakkaiden toiminnan tunteminen ja asiakastarpeisiin vastaaminen.
- Asiakkuuksissa integroituvan koulutus- sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan edistäminen.

- Yhteistyön tuloksena vahvemman korkeakoulualueen luominen.
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien mahdollistaminen asiakkaille monialaisuutta hyödyntämällä.

Lisäksi strategiassa nostettiin esille kulttuurivienti yhtenä TAMKIn tulevaisuuden painoalana.

Oma työni opettajana, suuntautumisvastaavana ja koulutuspäällikkönä opetuksen ja asiakasprojektien rajapinnassa on tuonut näkemystä asiakkuusprosessin käytännön ongelmiin, mahdollisuuksiin ja kehittämistarpeisiin. Erityisesti opiskelijoiden osuuskuntatoiminnan perustaminen ja toiminta vuosina 2006–2013 Virtain toimipisteen kehitettäessä toi arvokasta taustatietoa. Myös TAMKIn kulttuurivientin painoalatyöryhmään osallistuminen, keskustelut koulutusjohtajan sekä TAMKIn TKI-henkilöstön kanssa ovat tuoneet runsaasti näkemystä asiakkuusprosessin kehittämiseen.

## Asiakasprojektin toteutus case-esimerkinä uudesta prosessimallista

Yksittäisenä case-esimerkinä toteutuneesta asiakkuudesta voidaan nostaa esille eräs strategisen prosessimallin käytännön toteutus. Seuraavassa esitellään projektin vaiheet ja aikataulu.

- Syksy 2012: kehityshankkeen ja toimintaympäristön hahmottaminen ja suunnittelun aloitus.
- Kevät 2013: kehityshankkeen jalostaminen, ensimmäiset laajat keskustelut henkilöstön kanssa (mm. yksikkö- ja suunnittelupäivät sekä median ja viestinnän koulutusohjelman opettajakoukset).
- Kevät 2013: neuvottelut yhdessä elokuvan ja television koulutusohjelman kanssa ensimmäisen TMM-yksikön strategisen kumppanuuden saamiseksi.
- Sopimus allekirjoitettiin asiakaskumppanin kanssa ja tuotanto aloitettiin rekrytoimalla opiskelijat ja opettajat.
- Kesä 2013: ensimmäisen tuotannon organisointi ja teko.
- Elo–syyskuu 2013: tuotannon viimeistely ja testaus asiakkaan hyväksymäksi.
- Syyskuu 2013: ensimmäisen tuotannon julkaisu.
- Syksy 2013: asiakkuusprosessin työnjakoa ja toimintaa hahmottava asiakkuuksien prosessimalli TMM-yksikön henkilöstön, koulutuspäälliköiden sekä kulttuurivientityöryhmän käyttöön. Uusien asiakkuuksien hankinnan aloitus.
- Kevät 2014: toimintamallien hiominen ja tuottavien sekä pedagogisesti merkittävien asiakkuusprosessien toteutus.

Asiakkuusprojektien asetelmaa voidaan lähestyä esimerkiksi seuraavan jaottelun pohjalta.

**Hyödyt / mahdollisuudet:** kyky vastata strategian tavoitteisiin. Asiakkuusprosessin kehittämisen myötä voidaan synnyttää taloudellisesti merkittäviä uusia pitkäaikaisia asiakkuuksia, lisätä TKI-osaamista ja hankeprojekteja ja ennen kaikkea kehittää opiskelijoiden asiakas- ja TKI-osaamista nopean ja tehokkaan työllistymisen mahdollistavalle tasolle.

**Uhkina** voidaan nähdä yksikön sisäinen muutosvastaisuus asiakaslähtoisemmälle toimintakulttuurille sekä nykyisen taloustilanteen hinnoittelun haasteet. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös:

- Toimiiko uuden OPSin rakenne riittävän joustavasti?
- Riittääkö opiskelijoiden osaaminen kaikkien asiakasprojektien pyörittämisen?
- Miten varat saadaan jaettava oikein TAMKin kehittämis- ja koulutuspalvelujen sekä asiakasprojektiä toteuttavan koulutusohjelman välillä?
- Onnistuuko asiakasprojektin sisäinen työnjako (esim. kuka tekee: opiskelijaryhmä, osuuskunta vai yksikkö)?

**Vahvuksina** ovat TMM-yksikön laaja osaaminen ja referenssit, hyvät resurssit, laajat verkostot, monialaisuus, toiminnan kysyntä sekä uusi opetussuunnitelma, joka mahdollistaa aiempaa joustavamman asiakasprojektien toteuttamisen. Tämä tarkoittaa kykyä ja mahdollisuudet toteuttaa innovatiivisia ja laajoja projekteja pitkäjänteisesti.

**Heikkouksina** voidaan nähdä se, että asiakaslähtöisyys TAMKin kulttuurialalla ei itestään selvyys. Lisäksi reaktiokyky asiakkaiden nopeisiin tarpeisiin, ilman nopean toiminnan joukkoja (osuuskunnat), saattaa olla liian hidas. Jatkokehitystehtävänä onkin toimintamalli nopeaan ja tulokselliseen TMM-yksikön ominaispiirteisiin sopivaan asiakasprosessiin.

## Omat kokemukset johtamistyöstä

Kehittämiprojektin etenemisen kannalta on erityisesti koulutusjohtajan, kollegoiden sekä JET-koulutukseen osallistuneiden tuki ollut tärkeää. Kaikkiaan suhteessa panokseen saatiin nähdäkseni varsin hyvä tulos ja projekti eteni tavoitteiden mukaisesti. Vaikka projekti etenikin suunnitellusti, nyt on tarpeen ryhtyä jatkokehittämään prosessia ja sitouttamaan lisää opettajia toimintaan mukaan.

Itselleni kehittämiprojektin tuloksena on syntynyt uutta osaamista ja laajempaa asiantuntemusta aihepiiriin sekä mahdollisuus testata strategian jalkauttamisen haasteita esimiestyössä. Uskoakseni oman esimerkin voimalla walk the talk -periaatteen hengessä (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2012, 98) eteneminen on ollut tässä osuva toimintatapa, jota jatkossakin on hyvä suosia.

Uudenlainen toimintamalli on herättänyt ristiriitaisia tunteita, mutta myös hyväksyntää ja ymmärrystä uudelle toimintakulttuurille. Hankittuja kokemuksia ja lisätietoa tullaan hyödyntämään tulevassa opetussuunnitelmatyössä.

Kehittämistyön aikana on tullut selväksi, että muutosprosessin vetäminen vaatii kärsivällisyyttä, periaatteellisen muutosvastarinnan sietoa ja aiheettomien pelkojen hälventämistä. On myös tärkeä tunnistaa erilaiset alakulttuurit ja retoriikka, jolla yhteisön yleiseen hyvinvointiin ja toimintakyvyn kehittämiseen pyrkivää muutosta voidaan viedä eteenpäin. Ilman näiden realiteettien aktiivista tiedostamista muutosprosessin ja uusien toimintatapojen löytäminen voi olla turhan pitkän ja kivisen tien takana. Esimerkin voimin johdettuna ja yhteisen tekemisen kautta tie voikin olla paljon lyhyempi ja työyhteisön kannalta

mielekkäämpi. Odotankin innolla jatkossa lisää mielenkiintoisia asiakkuusprojekteja, joissa pääsemme yhteistuumin rakentamaan uusia innovatiivisia tuotanto- ja oppimismalleja opetuksen ja alan yritysten välille.

## Lähteet

TAMKin strategia 2010–2019. Hyväksytty PIRAMK Oy:n hallituksessa 25.2.2010.

Luettu 10.11.2013.

[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/156822E30C4EDEA9C22575750033C5C6](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/156822E30C4EDEA9C22575750033C5C6)

Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettu 10.11.2013

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/liitteet/amk\\_rahoitusmalli\\_korjattu.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/amk_rahoitusmalli_korjattu.pdf)

TAMKin kumppanuussopimusmalli. Kehittämishjelmalla kumppaniksi. Luettu 10.11.2013.

[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/C0148EEBF0B909D5C2257979004FF810](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/C0148EEBF0B909D5C2257979004FF810)

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2012. *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: Sanoma Pro.





# 10. TKI-HANKETOIMINNAN VAHVISTAMINEN TERVEYSPALVELUISSA

*Irma Salokoski, KM, lehtori, hoitotyön koulutus, TAMK*

Nykyinen, pääosin opiskelijamääriin perustuva rahoitusjärjestelmä on tarkoitus vuodesta 2014 alkaen uudistaa suorite ja laatu perustaiseksi. Ammattikorkeakoulujen tulevaisuuden rahoitus tulee osittain myös siitä, miten paljon ammattikorkeakoulut ovat mukana tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeissa (TKI-hankkeissa). Rahoitus määräytyy sekä koulutuksen että TKI-toiminnan tunnuslukujen perusteella näiden heijastaessa sekä aluevaikuttavuutta ja työelämäyhteistyötä että laatua ja kansainvälisyyttä (Ammattikoulujen rahoitusmalli 2014, opetus- ja kulttuuriministeriö). Tämä on huomioitu vuonna 2013 käyttöön otetuissa opetussuunnitelmissa siten, että jokaisena lukuvuotena opetuksesta pitää toteutua 5 opintopistettä hankkeissa.

Tässä artikkelissa kuvatus kehittämisprojektin tarkoituksena oli suunnitella Terveyspalvelut-yksikölle uusia hankkeita ja nivoa ne mahdollisimman hyvin normaalin opetussuunnitelman mukaiseen toimintaan. Terveyspalvelut-yksikössä on aiemmin ollut ongelmana yksikön kokoon nähden vähäinen osallistuminen TKI-hankkeisiin. Opetussuunnitelmassa opiskelijoilla on kylläkin projektiohjelmaa ja hanketyöskentelyä yhteensä 3 opintopistettä. Tämä on kuitenkin käytännössä tarkoittanut projekteja käsittelevää luentoa ja johonkin pieneen projektiin osallistumista sisällöntuottajana. Nämä oppimisprojektit ovat tuottaneet opintopisteitä ja opiskelijat ovat saaneet arvokasta kokemusta, mutta niissä ei ole liikkunut rahaa. Opiskelijat ovat tehneet työelämäyhteistyössä myös opinnäytetöitä, mutta niistäkään ei ole saatu rahallista korvausta. Jatkossa olisi oleellista, että yksikköön saataisiin ulkopuolista rahaa ja yhteistyökumppaneita.

TKI-toiminta on Tampereen ammattikorkeakoulussa keskitetty pääosin omaan yksikköönsä, kehittäminen ja koulutuspalveluihin (KKP). Tämä yksikkö organisoii myös hanketoimintaa TAMKin tasolla. Hankeideoita voi esittää kuka tahansa, mutta hankeidearyhmä päättää, mitä niistä lähdetään jatkotyöstämään TAMKin tuella. Mikäli idea hyväksytään, hankkeen valmisteluun ja rahoitushakemuksen voidaan myöntää teko aloitusrahaa.

Terveyspalvelut-yksikön osuus näissä hankkeissa on ollut heikko. Osittain tämä on johtunut siitä, että KKP:n ja terveyspalveluiden yhteistyö ei ole ollut riittävää. Eräs syy tähän on ollut niinkin arkinen asia

kuin käyttämämme kieli. KKP käyttää esimerkiksi paljon sellaista terminologiaa ja lyhenteitä, jotka eivät avaudu tavallisille riviopettajille. Toinen ongelma on ollut opettajien sijaisten hankkiminen nopeassa aikataulussa, mikäli johonkin TKI-hankkeeseen tarvittaisiin osajia Terveyspalvelut-yksikön opettajista. Kolmantena haasteena on nähty se, että opiskelijat eivät ole juurikaan olleet mukana varsinaisissa TKI-hankkeissa.

Kehityshankkeen oppimistavoitteena oli oppia innovatiivisuutta ja uudenlaista yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa. Toiminnallisina johtamistavoitteina olivat verkostoituminen, uusien yhteistyökumppaneiden löytyminen, yhteistyökumppaneiden kanssa pitkäjännitteisen toiminnan kehittämisen, uusien harjoittelupaikkojen saamisen sekä opettajien innostumisen lisääntymisen. Liiketoiminnallisina tavoitteina olivat yksikön mahdollisesti lisääntyvät TKI-pisteet ja sitä kautta rahoituksen turvaaminen ja harjoittelumaksuissa säästäminen (mikäli opiskelijat suorittavat harjoittelujaan hankkeissa.)

Kehityshankkeen toteutusorganisaationa toimi syksyllä 2012 perustettu kahdeksan opettajan työryhmä. Opettajat olivat pääosin kokeneita terveysalan ammattilaisia, joille hankemaailma oli vielä etäinen. Työryhmän toiminta rahoitettiin Terveyspalvelut-yksikön budjetista. Hanketyöryhmä kokoontui kerran kuussa ja tuotti syksyllä 2012 useita hankeideoita KKP:n ylläpitämään hankekoriin. Ajatuksena oli, että hankkeissa voidaan toimia sisällöntuottajana, partnerina tai koordinaattorina. Jatkotyöskentelyyn pääsivät työterveyshuoltoon, miesten terveyteen, harjoittelun kehittämiseen ja omaishoitajien jaksamiseen liittyvät hankkeet. Näiden hankeideoiden suhteen käynnistettiin varsinainen hankesuunnittelu, ulkopuolisen rahoituksen hakeminen ja yhteistyöpartnereiden hankinta. Tässä työskentelyssä oli mukana useita opettajia Terveyspalvelut-yksiköstä. Lisäksi käynnistettiin oppimista tukevia yhteistyöhankkeita kolmannen sektorin kanssa.

Kehittämishankkeen aikana olemme oppineet uudenlaista yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa ja neuvottelu ja tiimityöskentelytaitomme ovat kehittyneet. Olemme innostuneet ja innostaneet, verkostoituneet ja 'jalkautuneet' kentälle. Näin olemme tietoisesti pyrkineet rakentamaan pidempiaikaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kuluneen vuoden aikana olemme huomanneet TKI-hankkeita koskevien asenteiden muuttumisen myönteisempään suuntaan. Kaiken kaikkiaan opettajan työhön liittyvää ajattelua on opittu hankkeen myötä suuntaamaan aikaista enemmän ammattikorkeakoulusta ulospäin.

Hankesuunnittelussa olemme pitäneet mielessä koko ajan opiskelijat ja miettineet opiskelijoiden mahdollisuuksia osallistua suunnitteilla oleviin hankkeisiin. TAMKissa 2010–2013 käynnissä ollut opetussuunnitelmaudistus (esim. Marttila 2014) integroitui kehittämishankkeeseemme, sillä pyrimme tietoisesti rakentamaan opetussuunnitelmaa niin, että se mahdollistaisi erilaisten opetuksen toteutusten tekemisen. Liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ei vielä ehditty päästä, mutta toivomme rahoitushakujen suhteen parasta!

Ideoista hankkeiksi on pitkä ja työntäyteinen matka. Eräs ongelma on se, että TAMKin tason TKI-toiminta on koettu ylhäältä alaspäin johdetuksi ja etäiseksi hanketoiminnasta kiinnostuneille opettajille. Selvitetäviä kysymyksiä ovat mm. miten kehittäminen ja koulutuspalvelujen toimijat tukevat koulutusyksiköiden hankeideoiden eteenpäinvientiä konkreettisesti ja missä prosessin vaiheessa heitä voisi käyttää apuna.

Terveyspalvelut-yksikön opettajat haluaisivat itse johtaa hankkeitaan ja myös hankkeiden koordinointi halutaan omaan yksikköön. Omat hankkeet takaavat sen, että voidaan jo suunnitteluvaiheessa miettiä, mitkä opiskelijaryhmät voisivat olla mukana ja miten TKI-toiminta integroidaan opetukseen. Opettajat kuitenkin tarvitsevat apua esim. rahoitushakemusten ja yhteistyösopimusten tekemisessä. Opettajien ja koulutusyksiköiden apuna olevien henkilöiden työnjakoa hankekumppaneiden kanssa toimittaessa pitää myös selvittää. Haluamme erityisesti välttää sellaista tilannetta, jossa samalla asiakkaalla käy TAMKin nimissä monta toimijaa.

## Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettu 3.9.2014.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_udistus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_udistus/?lang=fi)

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta muutetaan tuloksiin perustuvaksi. Opetus ja kulttuuriministeriön lehdistötiedote 21.11.2013. Luettu 3.9.2014.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/11/amk\\_rahoytus.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/11/amk_rahoytus.html?lang=fi)

Marttila, L. (toim.) 2014. *Tie uuteen opetussuunnitelmaan*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 70. Painossa.



# 11. STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

## – SENIORIPALVELUT TAMKIN PAINOALANA

*Lea Yli-Koivisto, KM, koulutusjohtaja, Terveyspalvelut-yksikkö, TAMK*

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on edellyttänyt ammattikorkeakouluilta niiden tehtävän, profiilin ja painoalojen määrittelyä sopimuskaudelle 2013–2016.

OKM:n antamien tavoitesopimusohjeiden mukaan 'Ammattikorkeakoulu tekee vuosille 2013–2016 ehdotuksen tehtävästä, profiilista ja painoaloista strategiatyönsä pohjalta. Valmistelun lähtökohtana voidaan pitää voimassa olevia tehtävä-, profiili- ja painoalamäärittelyjä. Ammattikorkeakoulujen ylläpitäjien ja ammattikorkeakoulujen tulee kuitenkin tehdä tarvittavat muutokset ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteet huomioon ottaen.' (OKM ohjeet... 2012, 2.) Ohjeet jatkuvat seuraavasti: "Strategiatyö edellyttää korkeakoulujen keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta alueen ja innovaatiojärjestelmän muiden toimijoiden kanssa. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen profiilit muodostavat valtakunnallisen kokonaisuuden, joka kattaa yhteiskunnan sivistys-, koulutus- ja tutkimustarpeet. Ammattikorkeakoulujen toiminnassa voivat painottua eri tavalla tutkintoon johtava koulutus, elinikäinen oppiminen tai tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- sekä alueellinen toiminta." (mt., 2–3.)

Ammattikorkeakoulun tuli antaa sen tehtävää, profiilia ja painoaloja koskevat ehdotukset OKM:lle 1.6.2012 mennessä. TAMK on määritellyt strategisiksi painoaloikseen senioripalvelut, hyvinvointiyrittäjyyden, kiinteistöjen ympäristövaikutukset, älykkäät työkoneet, kulttuuriviennin ja yrittäjyyspedagogiikan (kuvio 1) (TAMKin strategia 2010–2019).

	HYVINVOINTI JA TERVEYS		OPPIMINEN JA LUOVUUS		TALOUS JA TUOTANTO		
<b>Painoalat</b>	Hyvinvointi- yrittäjyys	Senioripalvelut	Yrittäjyyspedagogiikka		Kulttuurivienti	Älykkäät työkoneet	Kiinteistöjen ympäristö- vaikutukset
<b>Painoalaa tukevat osaamiset</b>	Terveysttä ja toimintakykyä tukeva osaaminen		Ammattiin oppiminen ja menetelmät	Täydennys- koulutuksen osaaminen	Taide	Kone- ja laite- suunnittelu	Ympäristö- mittaaminen
	Hoito- osaaminen	Hyvinvointi- teknologia- osaaminen	Kehittämisoosaaminen		Media	Automaatio- tekniikka	Jätehuolto LVISA- tekniikka
	Sosiaalipalvelu	LVISA-tekniikka			Audio- visuaalinen osaaminen	Tuotanto- tekniikka	Raken- taminen
	Matkailu- osaaminen	Rakentaminen			Kansain- välinen tuottaminen	Puun hankinta	Toimitila- palvelut
	Toimitilapalvelut					Prosessiosaaminen Sähkötekniikka Materiaali- ja kemiantekniikka	

**TAMKIN KOULUTUS JA TKI-TOIMINTA**

Kuvio 1. TAMKin painoalat (TAMKin strategia 2010–2019)

Painoala on osaamiskokonaisuus, joka sisältää eri koulutusohjelmien vahvaa osaamista. Painoala on myös kärki, jolla TAMK strategiansa mukaan tavoittelee kansainvälistä korkeaa tasoa. Tämä edellyttää korkeakoululta valintoja. Painoalat ovat OKM:n määritelmän mukaisesti korkeakoulun tehtävän ja profiilin kautta määrittyviä osaamiskokonaisuuksia, jotka täsmentävät profiilia ja pohjautuvat korkeakoulun toiminnan menestystekijöihin tai vahvuuksiin. Näin ollen painoalat eivät voi kattaa korkeakoulun koko toimintaa. TAMKin strategiatyön yhteydessä painoalat purettiin osaamisiksi, joilla TAMK työelämäkorkeakouluna voi vastata alueensa kehittämis- ja osaamistarpeisiin. (Karttunen 2012.)

Seuraavassa kuvataan sitä, miten TAMKin senioripalvelut-painoalaa kehitettiin ja sen profiilia terävöitettiin vuosina 2012–2014.

### Senioripalvelut-painoalan kehittäminen TAMKissa

Ihmiset elävät nykyään entistä pidempään. Ihmiset ovat myös terveempiä jäädessään pois työelämästä. Vuonna 2000 yli 65-vuotiaita oli 15 % Suomen väestöstä, ja vuonna 2030 yli 65-vuotiaita ennustetaan olevan neljänneksen väestöstä (Tilastokeskus 2012). Väestön ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi palvelurakenteeseen ja henkilöstön osaamisen kohdentamiseen, mikä asettaa haasteita korkeakouluille.

Senioripalvelut TAMKin strategisena painoalana vastaa Pirkanmaan alueen tarpeeseen ja tukee alueella tapahtuvaa kehittämistyötä, mm. Tampereen kaupungin TampereSenior- ja Ikäkaste-ohjelmia.

TAMKin strategian mukaisen toiminnan tehostamiseksi senioripalvelut-painoalalle, kuten muillekin painoaloille, tuli laatia toimenpideohjelma. Painoalan vetäjäksi nimettiin Terveyspalvelut-yksikön koulutusjohtaja, jonka tehtävänä oli koota monialainen työryhmä laatimaan painoalan toimenpideohjelma. Monialainen työryhmä koostui vetäjästä ja seitsemästä eri koulutusalan asiantuntijasta. Työryhmä jatkoi toimenpideohjelman laatimisen jälkeen painoalan tiiminä.

Työryhmä kokoontui viisi kertaa keskimäärin viikon välein. Ensimmäisellä kerralla määriteltiin työryhmän tehtävä ja sovittiin aikatauluksesta ja työmuodoista. Yhteisenä työympäristönä käytettiin TAMKin wiki-ympäristöä. Koska senioripalvelujen ja hyvinvointiyrittäjyyden painoalojen välille on mahdollista luoda yhteistä toimintaa, sovittiin, että ryhmien vetäjät osallistuvat mahdollisuuksien mukaan molempien painoalojen työryhmien kokouksiin.

Ensimmäisessä kokouksessa määriteltiin painoala. Painoalan toiminnassa halutaan kyseenalaistaa nykyisiä vanhoja ihmisiä koskevia asenteita, rakenteita ja käytäntöjä. Painoalan toiminnan keskiössä tulee olla ikääntyvän (50+) ihmisen hyvä elämä. Näin tuetaan aktiivista ikääntymistä ja terveyden edistämistä, sairauksien hoitoa unohtamatta. Periaatteiksi valittiin asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja osallisuus. Toimenpideohjelman laatiminen aloitettiin vision määrittelyllä. Senioripalvelut-painoalan viisiossa TAMK on vuonna 2019 monialaisena senioripalveluiden kouluttajana ja innovatiivisena kehittäjänä tunnustettu ja tunnustettu, kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävä toimija.

Painoalan tavoitteeksi asetettiin monialaisen toiminnan käynnistäminen. Ennen toista kokousta jokainen ryhmän jäsen sai tehtäväkseen selvittää oman koulutusalan lisäksi jonkin toisen koulutusalan yhteyksiä senioripalveluihin. Työryhmä esitti, että uusissa opetussuunnitelmissa tulisi näkyä senioripalveluiden ja aktiivisen ikääntymisen osaaminen, joka näkyy asenteissa ja tietotaidon lisääntymisessä. Painoalan toiminnan tavoitteena on luoda innovaatioita tuottavia projekteja, jotka ovat myös taloudellisesti kannattavia ja ylittävät uutiskynnyksen. Samalla luodaan uusia asiakkauksia ja vahvistetaan kumppanuuksia ja verkostoja. Painoalakohtaiset hankkeet priorisoidaan kaikessa toiminnassa. Lisä- ja täydennyskoulutustarjontaa suunnataan senioripalvelujen alueelle. Senioripalveluissa TAMK toimii merkittävänä aluevaikuttajana.

## Missä nyt mennään?

Senioripalveluiden nimittäminen TAMKin strategiseksi painoalaksi on lisännyt TAMKin sisäistä monialaista toimintaa erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin alueella, mutta myös muiden alueiden kesken. Tämän lisäksi koulutuksen ja työelämän uudenvuoden integrointi on mahdollistanut opiskelijoiden harjoittelun aidoissa ympäristöissä luokkahuoneen sijaan, kun opiskelijat oppivat opettajansa ohjauksessa hoitotaitoja kliinisessä ympäristössä jo opintojen alkuvaiheessa.

Solmitut kumppanuus- ja yhteistyösopimukset mahdollistavat pitkäjännitteisen kehittämistyön TAMKin ja yhteistyöorganisaatioiden välillä. Tämä yhteistyö tarjoaa TAMKin opiskelijoille mahdollisuuden tehdä opintoihin liittyviä monialaisia hanke- ja harjoitustöitä, harjoitteluita ja opinnäytetöitä. Myös henkilöstön on mahdollista päivittää ja uudistaa omaa osaamistaan yhteistyöhankkeissa.

TAMKissa ulkopuolisen rahoituksen varaan perustuva hanketoiminta on painottunut painoaloille. Senioripalveluissa on valmisteilla muutama kansainväliseen hankehakuun tähtäävä hanke. Väestön ikääntyminen on yhteinen ilmiö useissa maissa, joten kiinnostus hankeyhteistyön kautta löytyviin ratkaisuihin on aitoa.

TAMK päivittää strategiaansa, ja sen myötä strategiset painoalat vähenevät kuudesta neljään. Senioripalvelut ja hyvinvointiyrittäjyys yhdistyvät yhdeksi painoalaksi vuoden 2015 alusta alkaen. Tähän on hyvät lähtökohdat jo olemassa olevan yhteistyön perusteella.

## Lähteet

Hallitusohjelma. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Luettu 2.3.2013. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>

Karttunen, P. 2012. TAMKin strategian painoalat. Kysely, kevät 2012. Power point -esitys 7.6.2012. Ei julkaistu.

OKM. 2012. OKM:n ohjeet koskien syksyllä 2012 käytäviä ministeriön ja ammattikorkeakoulujen välisiä sopimuskauden 2013–2016 neuvotteluja. Päätös 30.3.2012, 2–3. Luettu 6.11.2014. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/tavoite-sopimusneuvotteluja\\_koskevat\\_ohjeet/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/tavoite-sopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/?lang=fi)

TAMKin strategia 2010–2019. Hyväksytty PIRAMK Oy:n hallituksessa 25.2.2010. Luettu 8.9.2014. [http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/156822E30C4EDEA9C22575750033C5C6](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/156822E30C4EDEA9C22575750033C5C6)

Tilastokeskus. 2012. Väestötilastot 2012. Väestöennuste. Liitetäulukko 1. Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900–2060 (vuodet 2020–2060: ennuste). Luettu 27.2.2013. [http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn\\_2012\\_2012-09-28\\_tau\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_tau_001_fi.html)



## 12. VERKOSTOJEN JOHTAMINEN SISÄISEN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

*Päivi Karttunen, THT, vararehtori (kehittäminen, laatu ja toiminnanohjaus), TAMK*

TAMK on monialainen ammattikorkeakoulu, joka muodostuu seitsemästä eri koulutusalaista, yli 40 koulutusohjelmasta ja niiden muodostamista yksiköistä, tutkimus-, kehitys ja innovaatiotoiminnasta (TKI-toiminta) sekä toimintaa tukevista sisäisistä palveluista. Henkilöstöä on noin 800, esimiehiä 70 ja opiskelijoita kaikkiaan 10 000. TAMKin koulutustoiminta toteutuu kuudessa eri koulutusyksikössä ja ammatillisessa opettajankoulutuksessa. Organisaatiota voidaan kuvata matriisina, jossa mm. korkeakoulun toimintaa tukevat sisäiset palvelut, sisäinen kehittämistyö ja TKI-toiminta muodostavat organisaation yhteiset horisontaaliset toiminnot. Kehittämistyössä hyödynnetään korkeakoulun eri toiminnoista koottuja työryhmiä ja asiantuntijatiimejä, jotka toimivat organisaation sisäisinä verkostoina.

Verkostojen johtamista etenkin korkeakoulujen sisällä on tutkittu vähän. Verkostoille on ominaista yhteistyö – kontrollia on pidetty tässä toiminnassa vieraana käsitteenä. Kennis & Provan (2006) pitävät kuitenkin tietynasteista kontrollia tärkeänä verkostojen tehokkuuden ja toiminnan tulosten saavuttamisen kannalta. Kontrolli ilmenee heidän mukaansa nimenomaan tavoitteiden seurantaan sekä verkostojen toiminnan koordinaatiotehtävänä (Kennis & Provan 2006). Eckenhofer (2011) on kehittänyt väitöskirjassaan mallin, jossa myös organisaation sisäiset verkostot on otettu huomioon.

Tässä artikkelissa tarkastelen sisäisten verkostojen johtamista. Tarkastelun pohjalta laadin viitekehyyksen korkeakoulun sisäisten verkostojen johtamista ja kehittämistä varten. Viitekehystä hyödynnetään TAMKin sisäisten kehittämistyöryhmien johtamisen ja kehittämisen arvioinnissa.

### **Organisaation sisäisten verkostojen johtaminen aikaisempien tutkimusten valossa**

Eva Maria Eckenhofer (2011) erottaa toisistaan organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot. Sisäiset verkostot voidaan jakaa edelleen informaaleihin ja formaaleihin verkostoihin. Tässä artikkelissa tarkastelu rajautuu organisaation sisäisiin formaaleihin verkostoihin, joilla on organisaatiossa tietty tavoite, rakenne ja tehtävä.

Verkostojen ja erityisesti kehittämisverkostojen johtamiseen liittyy piirteitä, jotka eroavat perinteisestä manageriaalisesta johtamisesta. Asiantuntijaorganisaatioista koostuvien verkostojen johtamisella on

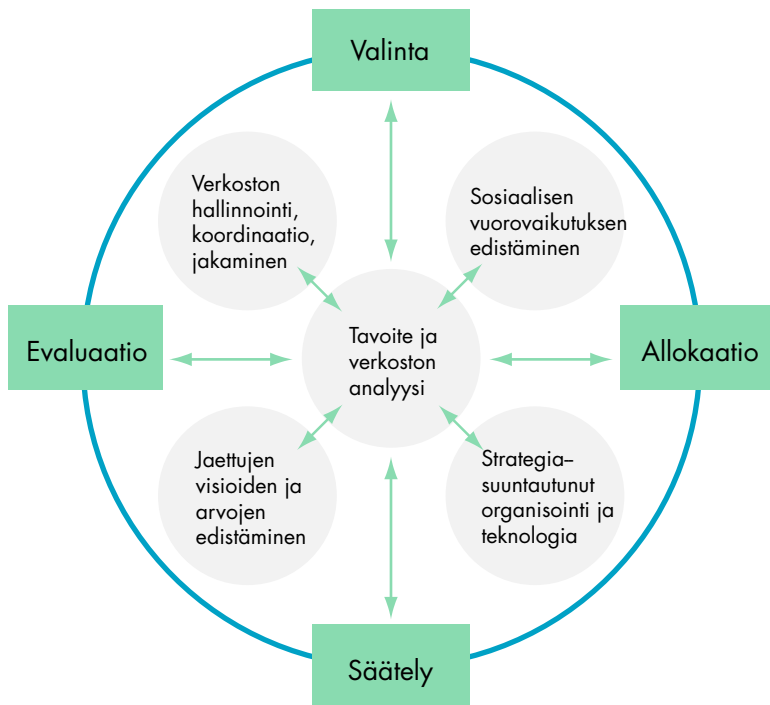


vielä omat erityispiirteensä. (ks. Aarrevaara 2006.) Myös verkoston rakenteella on merkitystä johtamisen kannalta. Karjalaisen (2006) mukaan verkostoilla on aina oma tehtävänsä, ja niiden rakenteet vaihtelevat aina suhteellisen pysyvistä verkostoista määräaikaisiin ja projektinomaisiin verkostoihin. Tästä seuraa, että erilaisilla verkostoilla on myös erilaiset johtajuuteen liittyvät ongelmat. Erityisesti kun kyse on suhteellisen pysyvistä verkstorakenteesta, pulmaksi voi tulla se, että kullakin verkostoon kuuluvalla organisaatiolla on oma johtamisjärjestelmänsä. (Karjalainen 2006, 254–255.)

Liian löyhät verkostot saattavat estää hyvän kommunikaation ja tiedon jakamisen. Myös liian tiukasti ohjattu verkosto voi olla tehoton, ja tiukka ohjaus voi myös estää innovaatioiden ja kehittämisideoiden synnyn. (Eckenhofer 2011, 30.) Verkoston johtamisen kannalta verkoston tavoite on tärkeä. Verkoston tavoitteita voidaan ja pitäisi luoda dialogissa (Karjalainen 2006, 260), mutta samalla oleellista on tavoitehierarkian tunnistaminen strategisen tason tavoitteiden ja verkoston operatiivisen tason tavoitteiden välillä. Korkeakoulun sisäisten verkostojen kannalta oleellista on kiinnittää huomio siihen, että kaikki mukana olevat yksiköt ja toimijat ovat tietoisia siitä, mikä on kunkin verkoston tavoite. Tavoitteiden yhdessä luominen sitouttaa osaltaan organisaatiota toimintaan.

Eckenhofer (2011) loi tutkimustaan varten mallin, jossa strategisen verkostoitumisen keskiössä on verkoston tavoite. Samaan tapaan tavoitteellisuutta korostavat myös Rainmann (2006), Gustafsson & Marniemi (2012) ja Karjalainen (2006) tarkastellessaan verkostojen johtamista. Eckenhoferin (2011) mallissa uloimman kehän muodostavat verkoston kehittämisen kannalta tärkeät neljä tehtävää (kuvio 1). Neljä toiminnan mahdollistavaa johtamistehtävää ovat: valinta, allokaatio, säätely ja evaluaatio, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Valintavaiheessa valitaan verkoston jäsenet. Allokation tavoitteena on tehtävään tarvittavien resurssien koordinointi. Säätelyllä tarkoitetaan verkoston työssä tarvittavaa koordinoitua, kontrollia ja ristiriitojen ratkaisua sekä myös virallisten ja epävirallisten normien asettamista. Evaluaatiovaiheessa puolestaan tarkastellaan verkoston aikaansaamia tuloksia. Näiden neljän tehtävän kautta tapahtuvaa analyysiä on tärkeä tehdä säännöllisesti, jotta saadaan kuva verkostosta, sen rooleista ja jäsenten asemasta verkostossa. Samalla oleellista on identifioida verkoston kehittämistarpeita. (Eckenhofer 2011, 30–32.)

Toisen ulottuvuuden verkostojen johtamisessa muodostavat itse verkoston johtamiseen liittyvät tehtävät, joita Eckenhofer on kuvannut mallissaan sisimpänä kehänä (ks. kuvio 1). Verkoston hallinnointi on johtamistehtävä, johon sisältyy koordinaatio ja sen kautta tapahtuvan tiedon vaihdon mahdollistaminen. Toinen elementti on sosiaalisen vuorovaikutuksen edistäminen. Kolmas tehtäväkenttä muodostuu toiminnan organisoinnista ja teknologian hyödyntämisestä strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljäs merkittävä tehtäväkenttä verkostojen johtamisessa on visioiden ja arvojen jakamiseen liittyvien tutkimuotojen mahdollistaminen. Eckenhoferin (2011) mukaan nämä neljä johtamisen tehtävää ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja yhdessä muodostavat kokonaisuuden.



Kuvio 1. Verkostojen johtamisen malli (Eckenhofer 2011)

Verkoston kehittämissä vaiheissa laaditaan väljät linjaukset, jotka mahdollistavat verkoston toiminnan käynnistämisen. Kehittämissä vaiheiden tuloksena luodaan verkoston perusrakenne. Karjalaisen (2006) mukaan verkosto ei saa aikaan toivottuja tuloksia ellei sillä ole johtorakennetta. Eckenhoferin malli korostaa nimenomaan tätä johtorakennetta. Karjalaisen (2006) mukaan monisektorisessa verkostossa haaste on johtajuus, joka on usein ongelmallisempaa kuin itse toimijoiden verkostotyöhön oppiminen. Johtamisessa haaste on, mitä missäkin päätetään ja miten toimintaa ohjataan. (Karjalainen 2006, 259–260.) Kyse on siis myös johtamisen pelisäännöistä.

Eckenhoferin (2011) mallissa sisimmän kehän muodostavat verkoston työskentelyn johtamiseen liitetyt elementit, joiden kautta tehtävä täsmentyy ja joilla vaikutetaan suoraan verkoston prosesseihin. Toiminnan kannalta kriittisiä ovat solmukohtat, joissa verkosto ja emo-organisaatio kohtaavat. Näiden solmukohtien kautta tieto kulkee verkoston ja emo-organisaation välillä. Toimiva tiedonkulku edellyttää sitä, että verkostoissa toimivilla on selkeä rooli verkostossa, mutta että tällä roolilla on paikkansa myös emo-organisaatiossa. Kyse on pitkälti myös siitä, miten dialogi verkoston ja siihen liittyvien organisaatioiden tai organisaatioyksiköiden välillä onnistuu.

Verkostojen autonominen toiminta ja niiden irrallisuus organisaation toiminnasta tulee esille Aarrevaaran (2006) korkeakouluja koskevassa tutkimuksessa. Verkostotoiminta näyttäytyi paikoin työskentelynä, joka tehtiin organisaation ulkopuolella, ohitti esimiestyön ja jäi hyödyntämättä organisaation toiminnassa laajemmin. Jotta verkostot niveltäisivät organisaation kehittämistoimintaan, verkostoihin kuuluvilla asiantuntijoilla pitää Aarrevaaran (mt.) mukaan olla selkeä valtuutus toiminnalleen. Samalla oleellista on, että verkostojen tavoitteet ja tarkoitus luodaan yhdessä verkostoon liittyvien toimijoiden kanssa.

Karjalaisen (2006) mukaan verkoston toiminnan arviointi vaatii uudenlaista toimintatapaa, jossa menetelmät sallivat samanaikaisen ja keskinäisen kuulemisen. Arviointi on näin luonteeltaan dialogista: eri osapuolet arvioivat omaa toimintaansa ja verkoston tavoitteiden saavuttamista toistensa kuullen. Samalla verkoston vuorovaikutus ja oppiminen syvenevät dialogin kautta. (Karjalainen 2006, 266.) Tämäntyyppisessä moniulotteisessa arvioinnissa voidaan hyödyntää arviointitutkimuksessa käytettyä triangulaatiota, jossa sekä metodeja että näkökulmia varioimalla voidaan saada tarkasteltavaksi toiminnan eri ulottuvuudet.

## Mitä tiimien toimintaa ja johtamista koskeva tutkimus tuo verkostojen johtamiseen?

Verkostojen työskentelyn johtamisessa voidaan hyödyntää tiimien ja työryhmien toiminnasta saatua tietoa. Katz & Lazer (2004) analysoivat sosiaalisia verkostoja ja tiimejä koskevaa tutkimusta ja arvioivat niistä saatujen tulosten soveltamista. Tiimien ja työryhmien toimintaa on tutkittu paljon yksilö- ja ryhmätasolla, mutta verkoston vaikutusta tiimien toimintaan ei juuri ole tutkittu. Tiimityölle ja verkostoille yhteistä on sosiaalisen pääoman käsite, jota voidaan tarkastella sekä yksilöllisellä että kollektiivisella tasolla. Tiimien arvioidaan hyötyvän monialaisista verkostoista erityisesti monimutkaisia ongelmia ratkottaessa ja uusia toimintamalleja luotaessa. Tiiminä työskentely puolestaan auttaa verkostoja ja organisaatiota tiedon luomisessa ja jakamisessa. Verkostoista rakentuneilla tiimeillä voidaan näin vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. (Katz & Lazer 2004.)

Tiimien toiminnan ymmärtämistä voidaan pitää kriittisenä tekijänä johtamistyössä ja siinä, miten taataan tiimien työn onnistuminen ja vältetään työn epäonnistuminen. Tiimien johtaminen on kompleksinen tehtävä, jossa oleellista on kommunikaation ymmärtäminen ja edistäminen, mitä myös Eckenhofer (2011) mallissaan korostaa. Kogler Hill (2010, 243) on luonut mallin, joka kokoaa yhteen tiimien johtamisen oleelliset elementit ja samalla nostaa esille myös verkostojen merkityksen.

Kogler Hill (2010) näkee, että tiimien johtamisessa päätöksenteko kohdentuu ensisijaisesti tiimien toiminnan parantamiseen, jolloin se voi olla arviointia, toiminnan käynnistämistä, tehtävässä auttamista tai suhteiden ylläpitämistä. Tiimien toimintaa parantava toiminta voi kohdistua myös tiimiin itseensä tai sen ympäristöön. Tiimien sisäiset johtamistoiminnot ovat tavoitteen fokuointi, toiminnan organisointi tulosten saavuttamiseksi, päätöksenteon edistäminen, harjoitus ja standardien ylläpitäminen. Toinen johtamistoimintojen kokonaisuus kohdistuu tiimin suhteiden ylläpitämiseen tai parantamiseen. Näitä toimintoja ovat coaching, yhteistyön edistäminen, konfliktien käsittely, sitoutumisen lisääminen, tiimin jäsenten tarpeisiin vastaaminen sekä eettisten ja periaatteellisten kysymysten esillä pitäminen. Ulkoiseen ympäristöön kohdentuvien johtamistoimintojen kokonaisuuteen kuuluvat Kogler Hillin mallin (mt.) mukaan verkostoituminen, tiimin edustajana toimiminen, neuvottelijana toimiminen, tiimin tehokkuuden arvioiminen ulkoisten indikaattorien perusteella sekä relevantin ympäristöstä tulevan tiedon jakaminen tiimin kanssa. Viimeinen johtamiseen liittyvä kokonaisuus liittyy tiimin toiminnan tehokkuuteen, ja siihen kuuluvat tiimin toimintaan ja sen laatuun sekä tiimin kehittämiseen liittyvät johtamistoiminnot. (Kogler Hill 2010, 243–253.)

Tiimien tehokkuutta tutkinut Ancona (1990) on tutkimuksensa perusteella todennut, että ryhmien sisäisten prosessien tuloksia voidaan arvioida enemmänkin ryhmän ulkoisten toimintojen tuloksien perusteella.

Tiimien tehokas johtaminen koostuu näin ollen monimuotoisesta johtamistoiminnasta, jossa jo tiimin sisäiseen toimintaan kohdistuu monia tehtäviä, jotka ovat johtamistyössä esillä jopa samanaikaisesti. Mikäli tiimi muodostuu vielä verkostosta, jossa jäsenet tulevat organisaation eri yksiköistä ja edustavat mahdollisesti eri näkökulmia, on tiimin johtamisessa otettava huomioon myös verkostojen tavoitteet ja intressit.

## Verkostot uuden tiedon ja uusien käytäntöjen luomisen foorumeina

Kehittämistyössä hyödynnetään useimmiten monipuolista osaamista ja eri alojen asiantuntijuutta. Uuden tiedon luomisen kannalta tärkeäksi nousee mahdollisuus asiantuntijuuden jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen yhdessä. Tässä prosessissa voidaan hyödyntää eri toimijoiden kokemuksellista, praktista ja myös teoreettista tietämystä. Verkostojen johtamismallissa Eckenhofer (2011) korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi jaettujen visioiden ja arvojen merkitystä.

Nonakan & Konnon (2006) käsityksiin asiantuntijaorganisaation tiedosta liittyy kiinteästi käytäntöjen kautta syntynyt ns. hiljainen tieto (*tacit knowledge*). Hiljainen tieto on hankittu kokemuksen kautta, ja sen eksplisiittistämisen käsitteiksi ja ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi voi tapahtua eri tavoin. Hiljaista tietoa voidaan välittää kertomusten, metaforien, kuvien ja analogioiden avulla. Tämä edellyttää ryhmässä toimivilta kykyä kuunnella ja auttaa muita kommunikaatiossa. Tiedon käsittelyssä ja uuden tiedon luomisessa tarvitaan myös deduktiivista ja induktiivista päättelyä. (Nonaka & Konno 2006, 6.)

Nonaka & Takeuchi (1995) ovat kehittäneet tietoa luovan organisaation mallin, jossa tärkeäksi muodostuu vuorovaikutus, jonka avulla asiantuntijat voivat jakaa ja kehittää sekä hiljaista tietoaan että asiantuntijatietoaan uuden tiedon ja innovaatioiden luomiseksi. Tätä ajattelua on hyödynnetty mm. TAMKin kehittämistyöryhmien toimintaperiaatteita luotaessa. Karjalaisen (2006) mukaan verkostoissa syntyy uutta asiantuntijuutta ja kollektiivista tietoa, joka ei ole niinkään yksilöiden omaisuutta vaan pikemminkin yhteistä tietoa. Näin toimijoilla on luotuun tietoon jo liittymäpinta (mt., 265). Näin syntynyt tieto palvelee samalla varsinkin monitoimijaisen ja suuren organisaation sisällä yhteisen kulttuurin luomista ja yhteisten toimintamallien rakentumista, mikä auttaa organisaation jäsenten sitouttamista.

Nonaka & Konno (2006) ovat kehittäneet tiedon luomisen malliaan liittämällä siihen käsitteen *ba*, joka voidaan suomentaa tilaksi. Tämä tila voi olla fyysinen, virtuaalinen, mentaalinen tai näiden yhdistelmä, mutta tilan käsitteeseen liittyy kiinteästi tiedon luomisen prosessi. *Ba* on näin alusta sekä yksilöiden että yhteisöjen tiedon muodostumiselle ja siihen liittyville prosesseille, jossa tietoa hankitaan esimerkiksi kokemusten ja reflektion avulla. Kun yksilö on osallisena ko. tilassa, myös hänen oma ajattelunsa laajenee. Samalla tietoa voidaan aktivoida, mikä edellyttää soveltamista ja tiedon käyttämistä erilaisissa tilanteissa. (Nonaka & Konno 2006, 12–14.) Tämä edellyttää kuitenkin tietämisen taitoja, joissa toimijat voivat olla hyvin eri tasoilla.

Kun Nonaka & Konno (2006) yhdistävät tiedon luomisen prosessiin *ba*-käsitteen, he kuvaavat neljänlaisia tiloja, joissa tiedon luominen mahdollistuu ja mahdollistetaan. Ensimmäinen on tila, jossa voidaan jakaa kokemuksia, tunteita ja mentaalisia malleja. Tämä tila edellyttää keskustelua ja mah-

dollisuutta keskusteluun kasvokkain. Toinen tila on integroiva tila, joka on tietoisesti rakennettu mahdollisuus tiedon käsittelyyn, dialogiin ja sen kautta mentaalisten mallien jakamiseen termein ja käsittein. Tässä tilassa voidaan hyödyntää ryhmässä yhdessä tapahtuvaa reflektiota ja analyysiä. *Cyber ba* on puolestaan virtuaalinen tila, jossa teknologiaa hyödyntäen voidaan työstää yhteistä ja eksplisiittistä tietoa. Neljäs tila, jossa käsitteelliseen muotoon saatettu tieto jalostuu toimintavoiksi ja malleiksi ja sitä kautta hiljaiseksi tiedoksi, on tila, jossa toimitaan harjoittelemalla ja tekemällä. (Mt., 129.)

Nonakan & Konnon (2006) mukaan johtamistyön pitäisi tukea tiedon luomisen prosesseja ja mahdollistaa sellaiset tilat, joissa voidaan luoda uutta tietoa ja uusia toimintamalleja. Kehittämisen johtaminen saa ominaispiirteensä tästä näkökulmasta. Tiedon luomisen edellyttää tiedon luomisen prosessin ruokkimista, tukemista, edistämistä ja sellaista katalyyttimaista toimintaa, joka tukee uuden tiedon luomista.

Asiantuntijuuden ja uuden tiedon kehittämisen kannalta monialaiset verkostot ovat mahdollisuus. Aarrevaara (2006) nostaa kuitenkin esille monialaisten asiantuntijayhteisöjen verkostotyön haasteellisuuden. Asiantuntijayhteisössä helposti väheksytään sellaisten henkilöiden tietämystä, joiden osaaminen näyttäisi olevan vähäisempää kuin heidän omansa; toisaalta taas yhdenlainen tietäminen saattaa nousta muita arvostetummaksi. Asiantuntijoilla on myös taipumus väheksyä esimiestensä tietämystä, joka esimiestyön ja johtajan roolista johtuen on usein kokonaisvaltaisempaa koko organisaation kehittämistä koskevaa tietämystä. Tästä syntyy helposti ristiriitaa asiantuntijan spesifimmän tiedon ja esimiehen laajemman näkökulman välille. (Mt. 2006, 112.)

Tutkimusten mukaan monialainen ryhmä, jossa on erilaisia tietoperustoja, näkökulmia ja taitoja, löytää usein luovempia ratkaisuja ongelmiin kuin homogeeninen ryhmä. Monialaisissa työryhmissä jäsenet joutuvat analysoimaan omaa mielipidettään tai käsitystään syvemmin. Toisaalta näissä ryhmissä on tärkeää, että kehittämissyhmällä on selkeä käsitys toiminnan päämäärästä, jotta ongelman tai tehtävän ratkaisemiseen on mahdollista sitoutua. Eri tieteenaloilla ja ammattiryhmillä on erilaisia keinoja käytännön tilanteiden ratkaisuun ja käsittelyyn, mutta eri näkökulmien ymmärtäminen edellyttää riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. (Mannix & Neale 2005.)

## Viitekehys verkostojen toiminnan ja kehittämisen johtamisen apuvälineeksi

Aarrevaaran (2006) mukaan asiantuntijuus mahdollistaa korkeakouluissa työskentelytavan, jossa ryhmät ja verkostot voivat korvata hierarkkisen työskentelytavan. Hän pitää tärkeänä esimiestyötä ja toteaa, että korkeakouluissa sovelletaan tiedon johtamisen ideoita, joskaan yhtenäistä mallia asiantuntijoiden johtamiseen ei ole. Kyse on kuitenkin tiedon hallinnasta ja siitä, miten organisaatiot pystyvät siirtämään omaa osaamistaan muiden käytettäväksi erityisesti monialaisissa korkeakouluissa (mt., 107–109). Korkeakoulun tavoitteiden saavuttaminen edellyttää johtajilta tiedon prosessoinnin ymmärtämistä ja edistämistä, mikä puolestaan mahdollistaa oppimisen ja sitä kautta muutoksen ja innovaatiot korkeakoulun sisällä (ks. myös Martin & Marion 2005).

Edellä kuvattujen tutkimusten ja teoreettisten tarkastelujen perusteella on kahteen seuraavaan tauluk-  
koon (taulukko 1 ja taulukko 2) koottu ne keskeiset elementit, jotka ovat tärkeitä erityisesti sisäisten ver-  
kostojen johtamisen arvioinnin ja johtamiseen liittyvien toimintojen kehittämisen kannalta.

*Taulukko 1. Arvioinnin kohteet ja kriteerit verkostojen toiminnan mahdollistamiselle ja kehittämiselle*

ARVIOINNIN KOHDE	KRITEERIT VERKOSTON TOIMINNAN MAHDOLLISTAMISELLE JA KEHITTÄMISELLE	TUTKIMUKSET
Verkoston toiminnan tavoite	Työryhmällä on selkeä tavoite, tehtävä ja suunnitelma tavoitteensa saavuttamiseksi.  Sekä strategisen että operatiivisen tason tavoitteet on ilmaistu selkeästi.	Gusfason & Marniemi 2006 Eckenhofer 2011 Karjalainen 2006 Kogler Hill 2010
Verkoston jäsenten valinta	Työryhmän jäsenillä on riittävästi osaamista.  Jäsenet ovat sitoutuneet työryhmässä toimimiseen.  Työryhmässä on erilaista osaamista ja eri näkökulmia.  Työryhmän jäsenillä on oman yksikkönsä valtuutus toimia ko. työryhmässä.	Gusfason & Marniemi 2006 Eckenhofer 2011 Karjalainen 2006
Resursointi	Ryhmällä on käytettävissä toimintaa varten osoitetut resurssit.	Gusfason & Marniemi 2006 Eckenhofer 2011 Aarrevaara 2006
Pelisäännöt	Työryhmällä on selkeät pelisäännöt ja käytännöt oman toimintansa toteuttamiseen.	Gusfason & Marniemi 2006 Eckenhofer 2011 Karjalainen 2006
Verkoston toiminnan arviointi	Toimintaa arvioidaan jatkuvasti seuraavilta kannoilta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roolit ja ryhmän jäsenten toiminta</li> <li>• Verkoston tavoitteiden saavuttaminen.</li> </ul>	Gusfason & Marniemi 2006 Eckenhofer 2011 Karjalainen 2006 Kogler Hill 2010

Taulukko 2. Verkostojen johtamisen arvioinnin kohteet ja kriteerit

ARVIOINNIN KOHDE	KRITEERIT VERKOSTON TOIMINNAN JOHTAMISELLE	TUTKIMUKSET
Sosiaalinen vuorovaikutus	<p>Työryhmässä on tilaa vuorovaikutukselle, joka mahdollistaa tiedon ja kokemusten jakamisen.</p> <p>Työryhmässä varioidaan menetelmiä, joilla tiedon ja kokemusten jakamista edistetään.</p> <p>Työryhmässä on luottamuksellinen ilmapiiri.</p> <p>Tasavertaisuus on mahdollista.</p>	<p>Gustafsson &amp; Marniemi 2006</p> <p>Eckenhofner 2011</p> <p>Nonaka &amp; Takeuchi 1995 Nonaka &amp; Konno 2006</p> <p>Gustafsson &amp; Marniemi 2006</p>
Sosiaalisen vuorovaikutuksen tilat ja ryhmien toiminnan organisointi	<p>Tila, jossa tietoa voidaan jakaa ja välittää ajasta ja paikasta riippumatta.</p> <p>Tila, jossa ryhmä voi työskennellä pienemmissä kokoonpanoissa toimintaa reflektoiden ja analysoiden.</p> <p>Verkostolla on käytössä myös (etä)vuorovaikutuksen mahdollistavia teknologisia välineitä.</p> <p>Jäsenillä on mahdollisuus harjoitella ja ottaa käyttöön työssä tarvittavia välineitä.</p>	<p>Gustafsson &amp; Marniemi 2006</p> <p>Eckenhofner 2011</p> <p>Nonaka &amp; Konno 2006</p> <p>Kogler Hill 2010</p>
Jaettujen visioiden ja arvojen edistäminen	<p>Verkoston tavoitteiden selkiyttäminen suhteessa strategiaan:</p> <p>Verkosto luo yhteiset lähtökohdat ja operationaaliset tavoitteet verkostolle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi.</p> <p>Verkostolla on yhteiset periaatteet ja arvot, jotka ohjaavat toimintaa.</p>	<p>Eckenhofner 2011</p> <p>Karjalainen 2006</p> <p>Gustafsson &amp; Marniemi 2006</p> <p>Kogler Hill 2010</p>
Verkostossa muodostuvan tiedon ja osaamisen vaihdon koordinaatio	<p>Ryhmän jäsenet jakavat tietoa omissa yksiköissään.</p> <p>Ryhmän jäsenet tuovat keskusteluun yksiköissään käsitellyyn nostettuja asioita, jotka kuuluvat ko. ryhmän toiminta-alueeseen.</p> <p>Ryhmän johtaja ja jäsenet tuovat esiin relevanttia tietoa ryhmän ulkopuolelta.</p>	<p>Gustafsson &amp; Marniemi 2006</p> <p>Eckenhofner 2011</p> <p>Nonaka &amp; Konno 2006</p> <p>Karjalainen 2006</p> <p>Kogler Hill 2010</p>

Erityisesti suurissa ja monialaisissa asiantuntijaorganisaatioissa sisäisissä verkostoissa voidaan luoda uutta tietoa, uusia toimintamalleja ja uudenlaisia toimintatapoja. Verkostojen tavoitteellinen työskentely edellyttää kuitenkin yhtäältä johtamista ja toisaalta jaettua johtajuutta, mikä tekee mahdolliseksi verkostoina toimivien tiimien ja työryhmien tavoitteellisen ja tehokkaan työskentelyn. Sekä verkostojen johtamisen että verkoston työskentelyn systemaattinen arviointi on kuitenkin edellytys verkoston tavoitteiden saavuttamiselle. Samalla on hyvä tunnistaa korkeakoulun johtamisen ja esimiestyön moninaisuus ja siihen liittyvät erilaiset ulottuvuudet. Johtaminen korkeakouluissa on näin osa-alue, jota on edelleen tärkeä tutkia ja kehittää myös käytännössä.

## Lähteet

- Aarrevaara, T. 2006. Ammattikorkeakoulujen tulosityksikön välineet asiantuntijuuden kehittämiseksi. Teoksessa Aarrevaara, T. & Stenvall, J. (toim.) *Kriittinen ajankuva*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 107–125.
- Ancona, D. G. 1990. Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organisation. *Academy of Management Journal* 33:2. ABI/INFORM Complete.
- Eckenhof, E. M. 2011. *Strategic Networking as a Management Tool*. Doctoral Thesis. Tomas Bata University in Zlín. Faculty of Management and Economics.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. *Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Karjalainen, V. 2006. Verkostokehittäminen – Palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 251–267.
- Katz, N. & Lazer, D. 2004. *Building effective intra-organizational networks: The role of teams*. Harvard University.
- Kennis, P. & Provan, K. G. 2006. The Control of Public Networks. *International Public Management Journal* 9:3, 227–247.
- Kogler Hill, S.E. 2010. Team Leadership. Teoksessa Northouse, P. G. (toim.) *Leadership. Theory and Practice*. California: Sage Publications, Inc., 241–270.
- Mannix, E. & Neale, M. A. 2005. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest* 6, 31–55.
- Martin, J. S. & Marion, R. 2005. Higher education leadership roles in knowledge processing. *The Learning Organization* 12:2, 140–151.
- Nonaka, I. & Konno, N. 2006. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. Teoksessa Back, A., von Krogh, G., Seufert, A. & Enkel, E. (toim.) *Getting Real about Knowledge Networks*. Chippenham ja Eastbourne: Anthony Rowe Ltd., 5–18.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Raimann, J. 2006. A Service Model to Support Knowledge Networks. Teoksessa Back, A., von Krogh, G., Seufert, A. & Enkel, E. (toim.) *Getting Real about Knowledge Networks*. Chippenham ja Eastbourne: Anthony Rowe Ltd., 191–207.





# 13. HENKILÖKOHTAISTEN JOHTAMISTAITOJEN KEHITTÄMINEN

## – CASE TAMK: OPE-JET

*Tommi Kinnunen, KT, dosentti, tutkimusjohtaja, Deep Lead Oy*

Johtamisen erikoisammattitutkinto on Opetushallituksen virallistama johtamiseen liittyvä tutkinto (Opetushallitus 2011). Tässä artikkelissa luodaan valmistavan koulutuksen järjestäjän näkökulmasta tiivis kokemusperäinen katsaus siihen, miten johtamistaitoja kehitettiin TAMKin OPE-JET-ryhmän kanssa.

Tutkintoon valmistavan koulutuksen toteutuksessa käytetyt materiaalit on listattu artikkelin lähdeluetteloon, mutta artikkelin luettavuuden säilyttämiseksi jokaisen kappaleen yhteyteen ei ole lisätty yksityiskohtaista lähdeviitettä. Varsinaisen tekstin lähdeviitteenä toimivat poikkeuksetta kirjoittajan omakohtaiset kokemukset kouluttajana sekä havainnot yhteistyöstä TAMKin OPE-JET-ryhmän kanssa. Yhteistyön pohjana hyödynnettiin Deep Lead Oy:n valmennusmateriaaleja sekä RATEKOn OPE-JET-opetussuunnitelmaa.

Tutkintoon valmistavan koulutuksen osalta tarkastellaan, miten osallistujien henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittymistä edistettiin. Tutkinnon muiden kuin johtamiseen kuuluneiden valmistavan koulutuksen osioiden (mm. talous) tarkastelu jätetään tämän artikkelin ulkopuolelle.

### **Asenne ratkaisee**

RATEKOn tarjoamassa johtamisen erikoisammattitutkintoon valmistavassa koulutuksessa hyödynnettiin Deep Lead Oy:n kehittämää Deep Teach -konseptia. Tästä korkeakoulumaailmaan soveltuvasta kokonaisuudesta, joka räätälöitiin soveltumaan johtamisen erikoisammattitutkintoon, käytetään nimitystä OPE-JET. Kokonaisuus rakentui lähipäivien lisäksi oppimistehtävistä, joita tehtiin sekä itsenäisesti että pienryhmissä (riippuen aina kulloisestakin sisällöstä). Lisäksi osallistujien lähityöyhteisöt osallistettiin mukaan henkilökohtaisiin kehittämistalkoisiin siten, että työtoverit antoivat arvionsa osallistujista näiden 360-profiileihin. Profiilien pohjalta laaditut kehityssuunnitelmat puolestaan purettiin eri vastajaryhmien kanssa keskustellen.

Ennakkoon osallistujia pohditutti, miten palautteiden purkaminen mahtaisi sujua eri vastaajaryhmien kanssa. Johtamistaitoja kehitetään kuitenkin parhaiten luonnollisissa vuorovaikutustilanteissa sekä johdettavien että muiden henkilöiden kanssa. Kyse onkin sisällön lisäksi myös tyylistä, jolla palautteiden pääkohdat käydään läpi muiden ihmisten kanssa. Kokemus osoitti, että ennakkoon hieman jännittäväksikin koettu tapa käsitellä henkilökohtaisen profiilin tuloksia oli varsin hedelmällinen. Näissä henkilökohtaisten profiilien purkukeskusteluissa käytiin antoisia dialogeja profiilin päätuloksista sekä sen pohjalta laaditusta kehityssuunnitelmasta. Kyseisellä prosessilla oli merkittävä vaikutus lopputuloksiin, koska näin muut olivat tietoisia kunkin osallistujan johtamiskäyttämisen kehityssuunnista ja pystyivät tätä kautta paremmin tukemaan osallistujan kehityssuunnitelman toteuttamista.

Heti alkuvaiheessa oli selvää, että osallistujien asenne ratkaisee, millaisia tuloksia henkilökohtaisessa johtamistaitojen kehittämisessä saavutetaan. Lähipäivien keskustelut osallistujien välillä olivat terveellä tavalla kriittisiä, ja niiden avulla haettiin erilaisia näkökulmia aina kulloinkin esillä olleisiin aiheisiin. Keskustelujen myötä saavutettiin aitoa näkemysten vaihtamista, ja palautteiden perusteella vaikuttikin siltä, että keskustelut tuottivat oivalluksia osallistujille, vaikka monen taustaosaaminen oli jo etukäteen erinomaisella tasolla. Erilaisten johtamismallien ja -käsitteiden sitominen käytäntöön eri henkilöiden toimenkuvien kautta osoittautui kuitenkin tärkeäksi tueksi – myös siinä vaiheessa, kun pohdittiin ja vertailtiin moottoreita ja jarruja osallistujien johtamistaitojen kehittämisessä.

## Tuloksia syntyy

Henkilökohtaiset 360-arviot (ks. esim. Kinnunen 2007) rakennettiin pääsääntöisesti kolmen eri vastaajaryhmän arvioihin nojaten. Profiiliin vastasivat osallistujien esimiehet, vertaiset sekä alaiset (tai yhteistyökumppanit, jos työtehtävään ei kuulunut suoraa esimiesvastuuta). Näiden lisäksi osallistujat tekivät itsearvion, jota vertailtiin muiden vastaajaryhmien arvioihin. Osallistujille tehtiin henkilökohtaiset 360-profiilit ensimmäisen kerran keväällä 2012 ja uudelleen vajaan vuoden kuluttua talvella 2013. Profiilien arvioiden keräämisen välisenä aikana osallistujat toteuttivat laatimiaan kehityssuunnitelmia, ja uusinta-arvion jälkeen laadittiin uudet henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden avulla osallistujien johtamistaitojen kehittyminen pidettiin vauhdissa myös OPE-JETin jälkeen.

Kun itsearvio jätettiin yhteenvedon ulkopuolelle ja tarkasteltiin, mitä muutoksia vastaajaryhmät olivat käytännössä huomanneet osallistujien johtamiskäyttämisenä, olivat tulokset varsin rohkaisevia: parannusta saavutettiin vertailun kohteena olevien ensimmäisen ja toisen profiilin eli uusinta-arvion välillä *kaikilla ulottuvuuksilla*. Yksilökohtaisia eroja saavutetuissa muutoksissa oli paljon, mutta tärkeintä oli käyttää vertailukohtana osallistujien edellistä henkilökohtaista profiilia. Näin fokus pystyttiin pitämään henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittämisessä, eikä aikaa tarvinnut uhrata muiden kanssa kilpailemiseen. Tässä mallissa ainoa vertailukelpoinen viiteryhmä muodostui osallistujien ryhmäprofiilista (OPE-JET-osallistujat), jossa kaikkien henkilökohtaiset profiilit oli niputettu yhteen. Tämän tavoitteena ei ollut laittaa osallistujia paremmuusjärjestykseen ja arvioida osallistujien keskinäistä 'paremmuutta' puhtaasti lukuarvoja vertailemalla, vaan antaa vain yleisvaikutelma siitä palautekulttuurista, jossa henkilöt itsekin toimivat. Tällöin saatettiin esimerkiksi huomata, että tietyn vastaajaryhmän kriittinen arvi-

ointityyli oli osaltaan myös kulttuurisesti muodostunut toimintatapa eikä kohdistunut puhtaasti kyseisen henkilön johtamiskäyttäytymisen arviointiin.

Ilahduttavaa oli havaita, että jokaisen osallistujan kohdalla tapahtui myönteistä muutosta aikaisempaan verrattuna. Pääosalla tapahtui merkittäviä parannuksia profiilien välillä erinomaisen johtamiskäyttäytymisen peruskulmakivinäkin tunnetuissa ulottuvuuksissa: **Innostus, Luottamus, Oppiminen ja Arvostus**. Muilla kehittymisen painopiste oli puolestaan ns. kehittymisen jarruina pidettyjen ulottuvuuksien (kontrollin tai passiivisuuden) vähentämisessä. Selvimmän muutoksen osallistujien henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittämisessä havaitsivat vertaisvastaajat eli kollegat. Henkilökohtaisella tasolla tarkasteltuna tälle oli löydettävissä moniakin syitä, mutta yksi taustalla vaikuttavista tekijöistä oli osallistujien ja kollegoiden välisen yhteistyön määrä ja laatu. Monen kollegan kanssa työskenneltiin yhdessä jossakin työryhmässä tai edustettiin samaa koulutusryhmää tai muuta pienryhmää. Tämä tarjosi hedelmällisen kehitysympäristön, koska kollegoiden kanssa oli helpointa käydä henkilökohtaiseen kehittämiseen liittyviä seurantakeskusteluja ilman muodollisuuden tuomaa jäykkyyttä. Näiden seurantakeskustelujen merkitys henkilökohtaiselle kehittämiselle oli hyvin suuri, koska parhaimmillaan niiden avulla kyettiin yhdessä löytämään uudenlaisia kehityssuunnitelman soveltamistapoja. Joidenkin osallistujien kohdalla vaikutti käyvän myös niin, että työpaineiden kasvaessa henkilökohtaiseen kehittämiseen liittyvät asiat jätettiin herkästi sivuun odottamaan ja keskityttiin työtehtäviin liittyvien akuuttien tilanteiden ratkaisemiseen ja hoitamiseen. Juuri näissä stressaavissa tilanteissa oli tärkeää, että kollegat saivat tuettua ja kannustettua osallistujia jatkamaan kehityssuunnitelmansa ja lauseensa toteuttamista.

## Askelmerkit johtamistaitojen kehittämiselle

TAMKin OPE-JETin aikana henkilökohtaisia johtamistaitoja lähdettiin kehittämään hyvin konkreettisilla menetelmillä. Lähipäiviä oli yhteensä neljä, ja niiden pääsisällöt jakautuivat seuraavasti: Ensimmäisen lähipäivän aikana pureksittiin monesta eri näkökulmasta opettamista, opettajuutta, johtamista, korkeakoulua johtamisympäristönä sekä sellaisia johtamiseen ja henkilökohtaiseen kehittämiseen liittyviä viitekehyksiä, malleja ja käsitteitä, jotka auttoivat keskustelemisessä ja yhteisen työskentelyn ohjaamisessa.

Toisen lähipäivän aikana pureuduttiin perusteellisemmin kunkin henkilökohtaiseen tilanteeseen, ja jokaisen osallistujan kanssa käytiin myös luottamuksellinen henkilökohtainen profiilikeskustelu. Päivän aikana havaittiin työyhteisötasolla kehittämistarpeita mm. palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Kyseessä on valitettavan tyypillinen ongelma, joka riivaa edelleen liian monia työyhteisöjä Suomessa. Oppilaitoksissa henkilökunta antaa usein kiitettävästi palautetta oppilaille, koska se mielletään vahvasti työrooliin ja -tehtäviin kuuluvaksi. Tästä huolimatta liian usein syyllistytään siihen, että henkilökunta ei anna toisilleen palautetta. Ehkä eräänä tähän vaikuttavana seikkana on oletamus siitä, ettei aikuisiässä oleva rautainen ammattilainen kaipaa palautetta muulta henkilökunnalta. Yksilötasolla palautetta kuitenkin pidettiin tärkeänä elementtinä työhyvinvoinnin kannalta sekä kantavana rakennuselementtinä johtamisessa.

Kolmannen lähipäivän aikana tarkasteltiin henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumista käytännössä sekä syvennyttiin mm. työyhteisön arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Muutaman kuukauden

päästä olikin jo viimeisen lähipäivän vuoro, jossa uusinta-arvion myötä päästiin vertailemaan ensimmäisen ja toisen profiilin välillä näkyviä konkreettisia muutoksia.

On toki vaikeaa tehdä täysin luotettavia johtamistaitojen kehittymistarkasteluja pelkästään henkilökohtaisten 360-profiilien pohjalta, koska osallistujat eivät elä profiilien keräämisaikojen välissä tyhjiössä. Ihmisen elämään vaikuttavia muuttujia ei kyetä kontrolloimaan, joten jokaisella oli vajaan vuoden aikana varmasti paljonkin oppimista edistäviä kokemuksia myös kehityssuunnitelman ja koko johtamisen erikoisammattitutkinnon ulkopuolella.

Henkilökohtaisiin 360-profiileihin pohjautuvilla kehityssuunnitelmilla kyettiin kuitenkin ohjaamaan kehittymisen suuntaa paremmin. Yksilötasolla voitiin arvioida osallistujien johtamistaitojen kehittymistä riittävän tarkasti, koska vertailun kohteena olivat osallistujan konkreettiset ponnistelut kehityssuunnitelman toteuttamiseksi. Kehityssuunnitelmien laatimisessa lähtökohtana oli muiden havaitseman käyttäytymisen kehittäminen. Kehityssuunnitelma kiteytyi konkreettiseen kehityslauseeseen, jota osallistujat pystyivät toteuttamaan ja soveltamaan aina työskennellessään tai ollessaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Suppiloperiaatteella etenevä työskentelymenetelmä kiteytyi lähes itsestään konkreettiseksi kehityslauseeksi.

Kehityslauseen toteuttaminen oli osallistujille mahdollista, mutta ei välttämättä kovinkaan helppoa. Kuvitellaan, että esimerkkihenkilöllä on ollut vahva taipumus olla itse eniten äänessä ja kontrolloida muiden mielipiteitä työyhteisön palaverissa ja tilaisuuksissa. Hänen henkilökohtaisen profiilinsa työstämisen prosessin lopputulemana voi kiteytyä esimerkiksi kehityslause, joka on 'kuuntelen muita ja huomioin myös muiden mielipiteet'.

Jotta kehityslauseeseensa sitoutunut henkilö kykenee toteuttamaan tätä myös käytännössä, tarvitaan muiden tukea ja sparrausta. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että kehityssuunnitelman ja -lauseen sisältö käydään läpi kaikkien vastaajaryhmien kanssa. Tällöin muut tietävät, mihin kehityslauseen sisältö pohjautuu ja mitä sillä haetaan kehittymisen näkökulmasta. Muiden osallistaminen henkilökohtaisiin kehittämistalkoisiin vähentää myös kulttuurishokkia, johon kehityslauseetta soveltava henkilö voisi törmätä, mikäli hän pyrki 'kehittämään salaa' edellä mainitussa kehityslauseen mukaisessa käyttäytymisessä. Kun muut ovat tietoisia henkilön kehittymispyrkimyksistä, he osaavat paremmin tukea aidon kuuntelemisen kehittämistä eivätkä ajaudu vesittämään muuttuvaa käyttäytymistä. Toistojen myötä kehityslauseen mukainen käyttäytyminen alkaa pikkuhiljaa sujua ilman suurempia ponnisteluja, jolloin uusinta-arviossa voidaan huomata, että johtamiskäyttäytyminen on kehittynyt.

Kukaan ei koskaan tule täydelliseksi johtajaksi, vaan kyseessä on pikemminkin tavoiteltava ideaalitila. Tästä syystä kaikilla on kehittämistarpeita henkilökohtaisessa johtamiskäyttäytymisessään. Kyse on hyvin pitkälti myös siitä, miten johtajan oma näkemys johtamisesta saadaan palautteen ja dialogin avulla mahdollisimman lähelle muiden ihmisten johtajaan kohdistuvia odotuksia (Kinnunen 2007). Kokemus on osoittanut, että kehityslauseiden konkretisoiminen useiksi käytännönläheisiksi soveltamiskeinoiksi lisää halo-efektin mahdollisuutta, jolloin yhdessä asiakokonaisuudessa kehittyminen heijastuu parempana johtamiskäyttäytymisenä muihinkin osa-alueisiin. Tästä syystä kehityslauseeseen keskittyminen

tuo johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen hallittavuutta ja fokusta olematta kuitenkaan liian kapea-alainen tapa kehittää henkilökohtaisia johtamistaitoja.

## Elinikäinen vai elinkautinen oppiminen?

Otsikosta voitaisiin jossakin määrin sanoa, että riippuu näkökulmasta, vaikka molemmissa onkin tavoitteena pitää oppimisen kipinä hehkuvana läpi elämän. Usein osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarvitaan elinikäistä oppimista, jossa lähdetään opettelemaan uusia tietoja ja taitoja jo hallitun lisäksi. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (moninaiset rahoituskanavat, yleinen heikentynyt taloustilanne, ministeriöltä tulevat vaatimukset, opiskelijoiden odotukset, kilpailutilanne muiden ammattikorkeakoulujen kanssa jne.) haastavat kuitenkin jokaisen oppimaan ja kehittämään toimintatapojaan, vaikka vallitsevaan tilaan ja olosuhteisiin olisikin tyytyväinen. Tämä ulkoa tuleva oppimisen 'pakko' voi tuntua elinkautiselta oppivelvollisuudelta, jolla voi olla suuriakin vaikutuksia henkilökohtaisiin oppimis- ja kehittymisasenteisiin.

Kukapa ei pitäisi siitä, että kokee työssään hallinnan tunnetta ja voi suoriutua joistakin asioista hyvin pelkällä rutiinisuorituksella? Elinikäisen oppimisen pakko, erityisesti johtamistaitojen kehittämisessä, saattaa kuitenkin vaikuttaa asenteisiin myös negatiivisesti. Se voi toimia jopa kehittymisen jarruna, jos henkilö kokee, että hänellä itsellään ei ole mitään tarvetta muuttaa johtamiskäyttäytymistään. Tähän ilmiöön törmättiin onneksi hyvin vähäisessä määrin TAMKin OPE-JETin kanssa, mutta toki ilmiö tunnistettiin, ja osa osallistujista joutui painimaan sen kanssa hyvinkin paljon omassa toimintaympäristössään. Eräs klassinen ihmisten johtamisen määritelmä on, että johtaminen on *johtajan ja johdettavan välistä tavoitteellista vuorovaikutusta*. Vaikka johtaja toimisikin itse täysin oikein ja tekisi kaikkensa, saattaa hänellä tästä syystä olla johdettavinaan asiantuntijoita, jotka tekevät johtamisen haasteelliseksi – kelle tahansa. Johtamisen kehittämiskeskusteluun onkin tämän vuoksi tärkeää yhdistää kaikki ihmiset, roolista riippumatta. Nyt se tehtiin henkilökohtaisten 360-profiilien purkukeskustelujen avulla.

## Päällimmäiset tuntemukset

Kirjallisesti kerättävät palautteet ja kasvotusten käydyt keskustelut olivat tarpeellisia, jotta pystyimme arvioimaan arvokakkaan palautteen valmistavan koulutuksen sisällön onnistumisesta suhteessa tavoitteisiin. Kokonaispalautteet henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittämiskokonaisuudesta olivat vertailuasteikolla kiitettävällä tasolla, kun arvioitiin mm. valmistavan koulutuksen hyödyllisyyttä ja laajemmin esimerkiksi laatuun liittyviä elementtejä. Osallistujat suhtautuivat myönteisesti siihen, että he pääsisivät toteuttamaan henkilökohtaisia kehittymissuunnitelmiaan käytännössä ja tätä kautta harjaantumaan asioissa, joita heidän johdettavansa ja toimintaympäristönsä kaipasivat.

Kouluttajan näkökulmasta oli hyvin antoisaa päästä työskentelemään korkeatasoisten ammattilaisten kanssa. Oli hedelmällistä seurata värikästä keskustelua ja sitä, miten vaikeisiinkin asioihin kyettiin löytämään hyvin ratkaisukeskeisiä lähestymistapoja. Osallistujat myös laittoivat itsensä likoon ihailtavan avoimesti ja luottamuksellisesti läheisten työtovereidensa kanssa. Ilman erinomaista osallistujajoukkoa olisivat OPE-JETin oppimistulokset olleet varmastikin toisenlaiset. Jokainen osallistuja toimi

esimerkillisesti TAMKin käyntikorttina ja antoi henkilökohtaisen panoksensa myös koko työyhteisön kehittämiseen. Meille ulkopuolisille kouluttajille jäi varsin myönteinen mielikuva TAMKin osaavasta ja motivoituneesta henkilökunnasta. Haluankin toivottaa sekä omasta että muiden kouluttajien puolesta menestyksellisiä vuosia sekä jaksamista koko TAMKin henkilökunnalle!

## Lähteet

Deep Lead Oy. 2012–2013 valmennusmateriaalit. Ei julkaistu.

Kinnunen, T. 2007. Suomalaisen johtajan 360-profiili. *Tiede ja Ase: Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu 65*.

Opetushallitus. 2011. Näyttötutkinnon perusteet. Johtamisen erikoisammattitutkinto. Espoo: Kopijyvä Oy.

RATEKO. 2012. OPE-JET opetussuunnitelma.



Ammattikorkeakouluorganisaatiot ovat olleet järjestelmän luomisesta lähtien jatkuvassa muutoksessa. Muutoksesta ja jatkuvasta kehittämisestä on tullut oleellinen osa toimintaa. Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK) toistaiseksi suurin harppaus toimintatapojen kehittämisessä alkoi, kun Pirkanmaan ja Tampereen ammattikorkeakoulut yhdistyivät vuoden 2010 alussa. Jotta yhdistymiselle asetetut tavoitteet – kansainvälistymisen lisääntyminen, uudet ja houkuttelevat oppimisympäristöt ja koulutukset sekä toiminnan tehostuminen – olisi mahdollista saavuttaa, tarvitaan laajaa toimintakulttuurin muutosta.

Tämä oleva julkaisu kuvaa sisäistä sekä yhdessä kumppanien kanssa tehtävää kehittämistyötä, jolla tavoitellaan laajasti ottaen TAMKin toimintakulttuurin muutosta. Julkaisussa olevat artikkelit pohjautuvat kirjoittajien johtamisen erikoisammattitutkintoon (JET) sisältyviin henkilökohtaisiin kehittämistehtäviin. Artikkeleissa sivutaan johtamista niin strategisesta kuin henkilöesimiehen jokapäiväisestä suorituksen johtamisenkin näkökulmasta.

