



PALAUTEJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS TYÖELÄMÄ- PALVELUISSA

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Päivi Kekäläinen			
Työn nimi Palautejärjestelmän toimivuus työelämäpalveluissa			
Päiväys	12.12.2016	Sivumäärä/Liitteet	70
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon koulutuskuntayhtymä, työelämäpalvelut			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jatkuva palautteen kerääminen on kiinteä osa työelämää. Kehittyvällä organisaatiolla on käytössään monenlaisia menetelmiä palautteen keräämiseen. Menetelmiä on osattava käyttää oikein. Systemaattisessa keruussa palaute kerätään samoista asioista säännöllisesti, toistuvasti sekä strukturoidusti, sovitulla rakenteella. Systemaattiseen palautteen keräämiseen ja sen raportointiin tarvitaan toimiva järjestelmä. Järjestelmän avulla tietoa palautteesta saadaan vietyä eteenpäin. Näin prosessi toimii hyvin.</p> <p>Tämän kehittämistyön teoria koostuu palautteesta, prosessijohtamisesta ja asiakaskokemuksesta. Lisäksi siinä kuvataan älykkään ja oppivan organisaation toimintatapoja. Kehittämistyössä tarkasteltiin Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden palauteprosessia kouluttajille tehdyn kyselyn avulla. Tarkastelussa olivat Aipal-, Opal- sekä lyhytkoulutuksista kerättävä palaute. Vastausprosentti kyselyssä oli 26,7 %.</p> <p>Hyvänä asiana koettiin, että palautetta on mahdollisuus käsitellä tiimeissä. Saatua palautetta arvostetaan ja se koettiin tärkeäksi osaksi oman työn kehittämistä. Saatua palaute mahdollistaa työn tai koulutuksen kehittämisen. Palautteen avulla voidaan käydä keskustelua työyhteisössä toiminnan kehittämiseksi ja sen avulla pystytään vastaamaan paremmin työelämän tarpeisiin.</p> <p>Tulokset kertoivat, että kaikki palautteen keräämiseen suunnitellut prosessit eivät ole toiminnassa käytännön tasolla. Eniten palautteen keräämisen kehittämisen tarvetta tuli esille lyhytkoulutusten palautteen keräämisprosesseissa. Kouluttajilla on niissä käytössä toisistaan eriäviä toimintatapoja ja -järjestelmiä. Myös erilaisia lomakkeita on käytössä.</p> <p>Palautteen keräämistä halusi kehittää 73 % vastaajista. Kehittämisasioiksi nousivat kyselyiden toiminnan ja käytämisen yksinkertaistaminen sekä digitalisointi. Koettiin, että palautteen seuraamista tulisi kehittää esimerkiksi luomalla sopivia ja ohjaavia palautemittareita. Lisäksi haluttiin saada yhtenäinen linja ja -toimintatapa koko koulutuskuntayhtymään.</p>			
Avainsanat palaute, prosessi, prosessijohtaminen			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Päivi Kekäläinen			
Title of Thesis The functionality of feedback process in Adult Education			
Date	12.12.2016	Pages/Appendices	70
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partners Savo Consortium of Education, Adult Education			
<p>Abstract</p> <p>Continuous feedback collection has been an integrated part of work culture. An organization which is willing to develop its way of working has a wide range of methods to gather feedback. Those methods have to be used correctly on a regular basis with an agreed structure. For systematic feedback collection operating system is required. At its best the system will collect the information needed automatically and the information got from the questionnaire can be further developed.</p> <p>This thesis consists of the theory of feedback, process description and customer experience. It also describes intelligent learning organization and its practices. In this thesis I looked at Savo Consortium for Education Adult Education feedback process with the questionnaire made for the trainers of this school. The questionnaire was made to Aipal, Opal and short course trainers. Response rate was 26.7%.</p> <p>Good experience was felt that the feedback of the questionnaires can be gone through and handled with teams. People appreciate the feedback and it was seen as an important part of the developing process of trainer itself or the education. The feedback can be used in discussion in working place to develop the practices for training and thus be able to better meet the needs of working life.</p> <p>The results showed that all processes which were made to gather the feedback were not practical. The most potential need for the development of feedback was in short training organization. Trainers were using different types of systems and questionnaires also forms were in use.</p> <p>73% of the responses were willing to develop the system to gather the feedback. Most potential development issues were harmonization of questionnaires and digitalization. There was also seen that people were willing to set and improve feedback metrics. In addition people are willing to have uniform standards and way of working within the whole organization.</p>			
<p>Keywords feedback, process, process management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Kehittämistyön tarkoitus	7
1.2	Kehittämistyön tausta	8
1.3	Kehittämistyön rakenne	9
1.4	Lyhenteet ja määritelmät	11
2	ORGANISAATIO JA PROSESSIJOHTAMINEN	12
2.1	Älykäs organisaatio	12
2.2	Prosessi, prosessijohtaminen ja prosessin hallinta	14
2.3	Asiakaskokemus	22
3	PALAUTE JA PALAUTEPROSESSI	25
3.1	Palautteen hallinta	27
3.2	Palautejärjestelmät	29
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	31
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	31
4.2	Savon koulutuskuntayhtymä	32
4.3	Muita tehtyjä tutkimuksia palautejärjestelmistä	38
4.4	Kyselytutkimus	39
5	TULOKSET	42
5.1	Osaamisala, tiiminvastaavuus ja palautekyselyiden käyttö	42
5.2	Aipal- ja Opal-palaute	43
5.3	Lyhytkoulutusten palautteiden kerääminen ja lomakkeet	45
5.4	Palautteiden käsittely ja arkistointi	46
5.5	Palautteen keräämisen kehittäminen	47
5.6	Palautteen merkitys omaan työhön sekä kommentit	50
5.7	Vastaajien taustatiedot	51
5.8	Nykytilan selvityksen tulokset	52
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
7	KEHITTÄMISIDEOITA	58
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	61
	LIITE 1: KYSELYN SAATEKIRJE	64
	LIITE 2: PALAUTEKYSELY	65

LIITE 3: AIPAL-PALAUTTEEN PROSESSIKAAVIO.....	68
LIITE 4: AIKUISKOULUTUKSEN LYHYTKOULUTUSPALAUTELOMAKE.....	69
LIITE 5. OPINTOJAKSOPALAUTELOMAKE	70

1 JOHDANTO

Yrityksen tai organisaation tarkoituksena on tuottaa asiakkaiden tarpeisiin tuotteita, palveluja ja osaamista sekä ratkaista asiakkaan ongelmia tai tyydyttää asiakkaan tarpeita. Koulutusorganisaatioilla ne voidaan ajatella olevan osaamisen tuottaminen, työelämän kehittäminen ja asiakkaiden sekä opiskelijoiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen.

Koulutusorganisaatiot tarvitsevat palautetta ja sen hyödyntäminen on merkittävä osa opetuksen kehittämistä. Palaute kuuluu vahvasti mukaan oppilaitoksen laatuprosessiin. Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta ja kuntalaki velvoittavat kuntayhtymiä arvioimaan omaa toimintaansa. Positiivisen sekä korjaavan palautteen vähäisyys nousee usein esille työyhteisökyselyissä. Palaute ja avoimuus so-
pivat nykyihmisen arvoihin, ihmisoikeuksiin sekä demokratiaan. (Ranne 2006, 9.)

Jatkuva palautteen kerääminen on kiinteä osa työelämää. Palautteen keräämiseen on kehittyvissä organisaatioissa käytössä monenlaisia menetelmiä. Näitä on osattava käyttää oikein. Systemaattisessa palautteen keräämisessä palaute kerätään samoista asioista säännöllisesti, toistuvasti sekä sovitulla rakenteella. (Ranne 2006, 112- 113.) Systemaattiseen palautteen keräämiseen ja sen raportointiin tarvitaan toimiva järjestelmä. Tietoa palautteesta saadaan järjestelmän avulla vietyä eteenpäin. Palautteen avulla organisaation toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. Palautejärjestelmää voidaan tarkastella prosessijohtamisen kautta. Prosessijohtaminen, jota voidaan myös kutsua prosessiajatteluksi, liittyy jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan sekä läheisesti laatujohtamiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 12).

Asiakastyytyväisyyden mittaamisella saadaan lisäarvo asiakkaalle, kuitenkin varsinainen asiakastyytyväisyyden mittaaminen on jäämässä historiaan. Sen tilalle on tulossa asiakaskokemuksen mittaaminen, joka antaa palautteen hyödyn heti käyttöön. Löytänä & Korkiakoski (2014, 134) kehoittavat panostamaan asiakkailta saatavan tiedon käsittelyyn. Juuri tällä tiedolla voidaan tuottaa haluttu lisäarvo asiakkaalle. Asiakaskokemuksen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä luo tämän päivän mittamiseen uuden haasteen, ajoituksen. Kyselyn toteuttaminen riittävän nopeasti tapahtuman jälkeen, antaa asiakkaalta realistisen palautteen kyselyn tekijälle.

Jotta kyselyihin vastattaisiin, kyselyt on osattava kohdistaa oikeaan aikaan ja oikeille henkilöille. On kuitenkin muistettava, että halukkuus vastata tutkimuksiin ja kyselyihin loppuu nopeasti, jos vastaukset eivät johda odotettuihin muutoksiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 139 - 142.) On siis tärkeää reagoida palautteista saataviin kehitettäviin asioihin sekä on yhtä tärkeää huomioida myös myönteiset palautteet. Jos palautteisiin reagoidaan, saatu palaute antaa vauhtia palauteprosessille saaden sen toimimaan tehokkaammin.

1.1 Kehittämistyön tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Savon koulutuskuntayhtymän Savon ammatti- ja aikuisopiston **työelämäpalveluiden palautejärjestelmän toimivuus kyselytutkimuksen avulla**. Tämä kartoitus auttaa sitä työtä, jolla palautejärjestelmä voidaan kehittää toimivammaksi, jotta siitä saadaan työn ja oman toiminnan kehittämiseen tarvittava tuki. Teen kyselytutkimuksen työelämäpalveluiden kouluttajille sekä tarkastelen jo tehtyjä toimintasuunnitelmia ja -prosesseja. Teen saatujen tulosten perusteella analyysin palauteprosessien toimivuudesta. Tämän pohjalta teen kehittämissuhteita, miten voisimme kehittää erilaisten palautejärjestelmien käyttöä ja toimivuutta. Näihin on mahdollista myöhemmin kehittää prosessikuvauksia, jota voi hyödyntää tulevaisuudessa suunnitelluissa uusissa palauteprosesseissa.

Tärkeät kysymykset kehittämistyössäni ovat:

Millainen on kouluttajien tämän hetken palautteen keräämisprosessi?

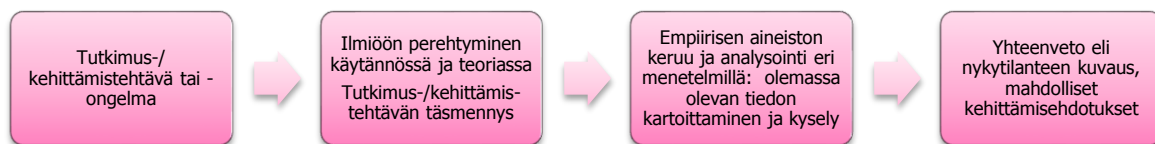
Miten palauteprosessi toimii?

Miten sitä voidaan kehittää?

Miten voimme saada samanlaisen prosessin palautteen keräämiseen koko kuntayhtymän aikuiskoulutuksen lyhytkoulutuksiin?

Tutkimuksella voidaan tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita. Tutkimuksen kohde on aikuiskoulutuksen palautteen kerääminen lyhytkoulutuksista. Tämä tieto kysytään työelämäpalveluiden kouluttajilta. Tietoa tarvitaan sellaisten koulutusten palautteen keräämisestä, joihin ei vielä ole tehty yhdenmukaista palautteen keräämisjärjestelmää. Lisäksi tarvitaan tietoa, miten jo käytössä olevat tämän hetken palauteprosessit kouluttajien mielestä toimivat. Tutkimuksessa tuotetaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tilastolliseen yleistettävyyteen siinä ei pyritä. Tutkimukseni tavoitteena ei ole ollut löytää totuutta, joten se täyttää laadullisen tutkimuksen tavoitteet.

Tämä kehittämistyö on rajattu keskittyen kokonaan palautteen keräämisprosessin nykytilan kartoittamiseen työelämäpalveluiden osaamisalueella. Lisäksi siinä pohditaan, miten keräämisprosessia voidaan kehittää toimivammaksi. Työssä ei käsitellä käytössä olevien palautekyselyjen kysymyksiä tai muuta kyselyjen sisältöön liittyvää. Kyselytutkimuksen tueksi tehdään selvitys tällä hetkellä olemassa olevista palautteenkeräämismahdollisuuksista, ovatko ne kaikkien tiedossa ja saatavilla? Menetelmät antavat syvällisen, monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan tilanteesta. Empiirinen aineisto kootaan kyselyn ja sen analysoinnin avulla. Aineiston avulla voidaan tehdä mahdolliset kehittämissuhteet huomioiden nykyiset jo käytössä olevat mahdollisuudet. Nykytiedon hankintaan soveltuvat yhteinen asema Intra sekä koulutuskuntayhtymän laatuvaatimukset. Laatuvaatimusta saadaan selville koulutuskuntayhtymän yhteiset linjaukset. Heidän kanssaan on kehittämistyöstä yhteisesti sovitettu. Palauteprosessia voidaan jatkossa kehittää yhteistyössä kehittäjästä saadun tiedon avulla.



KUVIO 1. Tutkimusprosessi.

1.2 Kehittämistyön tausta

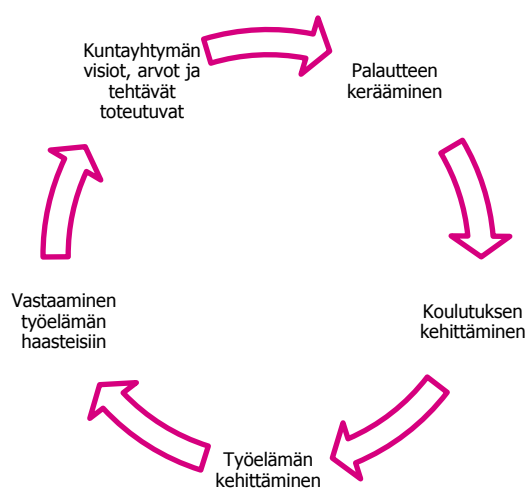
Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden opetushenkilöstön nimike on kouluttaja. Käytän sitä tässä kehittämistyössäni. Olen tullut Sakkyn palvelukseen maaliskuussa 2009. Aloitin silloin työni vastuukouluttajana TE-koulutuksessa. Toimin seuraavaksi vastuukouluttajana samankaltaisessa koulutuksessa seuraavana vuonna 2010. Koin näiden koulutusten palauteprosessit onnistuneiksi. Koulutuksessa käytettävä Opal-palautte kerättiin kaksi kertaa koulutuksen aikana. Palautetta pääsi lukemaan annetuilla tunnuksilla yhteisestä järjestelmästä. Palaute käsiteltiin yhdessä opiskelijoiden, asiakkaan ja kouluttajan kanssa. Palautteeseen oli tehty tavoitetaso, joka oli tarkastelun kohteena sitä käsitellessä. Tämän jälkeen siirryin näyttötutkintoperusteiseen monimuotokoulutukseen kouluttajaksi. Nyt olen työskennellyt kohta kahdeksan vuotta kouluttajana Savon ammatti- ja aikuisopistossa ja tuona aikana en ole kertaakaan saanut Aipal-palautetta pitämistäni koulutuksistani. Vaikuttaisi sitä, että palaute, vaikka sitä kerätään, ei siten tule välttämättä kouluttajalle saakka. Tämä asia herätti minut pohtimaan, kokevatko muut kouluttajat saman ongelman palautejärjestelmän toimimattomuudesta. Voidaanko prosessia parantaa niin, että myös Aipal-palaute saadaan työkaluksi kouluttajille ja palaute saadaan näkyväksi, jotta siihen voidaan vastata ja kehittää sen esille tuomia mahdollisia epäkohtia. Käytän omien koulutusteni palautteen keräämiseen Webropol- kyselytutkimus ohjelmaa. Olen laatinut sinne kyselypohjan mukaellen Sakkyn lyhytkoulutuslomakkeen mallia. Koen myös tämän asian sellaiseksi, jota voisi kehittää. Voisiko meillä olla tehty yhteneväiset mallit, toimintaohjeet kyselyn toteuttamiseen, käsittelyyn ja arkistointiin. Olisiko mahdollista kehittää palautteen kerääminen sähköiseen muotoon.

Aloitin kehittämistyöni perehtymällä Savon koulutuskuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2016 - 2018, toiminnan arviointi- ja kehittämisasiakirjaan, laadunhallintaan ja siihen liittyviin arviointeihin. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, KARVI, valitsi 2015 Savon koulutuskuntayhtymän yhdeksi arviointikohteeksi koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassaan. Laadunhallintajärjestelmän ulkoinen arviointi perustuu koulutuksen järjestäjän itsearviointiin. Tässä Savon koulutuskuntayhtymän itsearvioinnissa nousi esille henkilökunnan antamia kehittämisasioita mm. palautteen keräämiseen, näitä asioita käsittelemän myöhemmin kehittämissosiossa.

Palautejärjestelmän kehittämisen tärkeyden vahvasti tehty ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien arviointi, jossa todettiin Savon koulutuskuntayhtymän tarpeen varmistaa opiskelijapalautteiden koonnin kattavuus ja saatujen palautteiden analysointi ja käsittely. Lisäksi arvioinnissa mainittiin, että tulosten käsittelyä tulisi tehostaa ja tietoa niistä tulisi viedä toimintayksiköihin. Myös Opetushallituksen tekemässä arvioinnissa, joka liittyy toimivan laadunhallintaa ja laadun jatkuvaa

parantamista tukevan järjestelmän kriteerien ja prosessin pilotointiin, todetaan, ettei palautteen kerääminen ja sen käsittely Savon koulutuskuntayhtymässä ei ole systemaattista kaikkien opintoalojen ja yksikköjen osalta. (Sakky 2016.) Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) on vastannut 1.5. 2014 alkaen koulutuksen arvioinnista ja laadun hallinnan kehittämistä.

Savon koulutuskuntayhtymän perustehtävä on lisätä aikuisten ja nuorten osaamista, vastata alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehittää alueen työelämää. Palautejärjestelmän kehittämisellä ja toiminnan yhdenmukaistamisella voidaan edistää Savon koulutuskuntayhtymän arvojen ja tehtävien toteutumista (KUVIO 2). Lisäksi toimiva palautteen saanti edes auttaa arvojen ja tehtävien, jotka edistävät työllisyyttä, yrittäjyyttä ja hyvää elämää, toteutumista.



KUVIO 2. Opinnäytetyön mahdollisuus toiminnan kehittämisessä.

Kuntayhtymän visio on olla alueen Huippukouluttaja vuonna 2020. Vision saavuttamisen mittariksi on asetettu kuntayhtymän sijoittuminen tuloksellisuuskriteereissä suurten ja monialaisten koulutuksen järjestäjien 10 %:n kärkeen ja kuntayhtymä on saanut valtakunnallisen laatupalkinnon. Arvona on luottamus. Kestävä kehitys ja kestävä toiminta ovat myös Savon koulutuskuntayhtymän arvoja. Niiden näkyminen oppilaitoksen toiminnassa, johtamisessa, opetuksessa, oppimisympäristöissä sekä toimintakulttuureissa on hyvin tärkeää. Näihin arvioihin voidaan vaikuttaa kehittämällä palautteen keräämistä työelämästä sekä opiskelijoilta.

1.3 Kehittämistyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa avataan kehittämistyön taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita. Luvussa esitellään lisäksi työn rakenne, tutkimusmenetelmä ja kuvataan määritelmät. Toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoreettisen tietoperustan, joka koostuu organisaatiosta, oppimisesta, prosessijohtamiseen, palauteprosessiin ja sen hallintaan liittyvistä käsitteistä ja aiheista. Kappaleessa perehdytään myös palautteen keräämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen liittyvään teoriaan sekä kuvataan asiakaspalautteen käsittelyyn liittyvää prosessia teoreettisesta näkökulmasta.

Kehittämistyön aiheeseen liittyvää teoriaa seuraa itse tutkimustehtävän havainnollistaminen. Luvussa neljä perehdytään tutkimusprosessiin kuvaamalla tutkimusaineiston hankintaan ja siihen liittyviä

menetelmiä sekä aineiston käsittelyä ja analysointia. Samalla luodaan silmäys tutkimuksen reliabiliteettiin, objektiivisuuteen ja validiteettiin. Tässä luvussa esitellään myös konteksti eli Savon koulutuskuntayhtymä ja sen toiminnan tavoitteet, aikuiskoulutus ja aikuiskoulutuksen palautteen kerääminen ja sen käytännöt. Lisäksi luku esittelee Savon koulutuskuntayhtymän laadunhallinnan suunnitelman vuosille 2016 - 2018. Lopussa tehdään katsaus jo tehtyihin tutkimuksiin. Tässä luvussa avataan kehittämistyössä käytetty kyselytutkimus.

Kehittämistehtävän käytännön osuus jatkuu palautekyselyn purkamisella ja tavoitetilan kuvaamisella kappaleessa viisi. Kappaleessa kuusi esitellään johtopäätökset ja pohditaan kehittämistehtävän onnistumista tutkijan näkökulmasta.

TAULUKKO 1. Kehittämistyön sisältö

Luku 1	Johdanto	Tässä luvussa on tarkoituksena johdatella opinnäytetyön lukijaa työn aiheeseen. Johdannossa määritellään kehittämistyön lähtökohdat, määritellään keskeiset käsitteet, ja kerrotaan opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.
Luku 2	Teoria	Tässä luvussa käsitellään keskeistä teoriaa. Luvun tarkoituksena on kuvata lukijalle keskeisiä käsityksiä organisaatiosta ja prosessijohtamisesta sekä asiakaskokemuksesta.
Luku 3	Teoria	Tämä luku avaa palautteen ja palauteprosessin.
Luku 4	Tutkimus	Tässä luvussa kuvataan konteksti, käydään läpi tutkimusmenetelmät. Lisäksi esitellään jo aiheesta tehtyjä tutkimuksia
Luku 5	Tulokset	Tämä luku käsittelee saadut vastaukset
Luku 6	Pohdinta	Lopussa teen yhteenvedon ja johtopäätökset

Opinnäytetyön työsuunnitelma on esitelty helmikuussa 2015. Työn teoriaa ja aineistoa on kerätty syksy 2015 sekä kevät 2016 ja samalla tutkittu koulutuskuntayhtymän laatuaineistoja ja tehtyjä arviointoja sekä selvityksiä. Kysymyslomaketta on valmisteltu ja testattu alkukesä 2016 ja lähetetty työelämä osaamisaloille 1.11.2016. Vastausaika kyselyssä oli 10 päivää.

Vilka (2015, 79) esittää tutkimuksen koostuvan neljästä pääkohdasta; tutkimusaineiston hankinnasta, tutkimusaineiston luokittelusta tutkittavaan muotoon, tutkimusaineiston analyysistä ja tutkimustulosten esittelystä. Päätettyäni tutkimussuunnitelman ja valittuani tutkimusmenetelmän, näiden tietojen perusteella päätin aineiston keräämistä, kuten Vilka (2015, 98) kirjassaan toteaa oikeasta järjestyksestä tutkimuksen suunnittelussa. Työelämäpalveluissa oli vuoden 2015 lopussa 193 henkilöä. Jotta saan selville kattavasti tämän hetken toiminnan ja käytännöt palautteen keräämisessä, päädyin lähettämään **kyselyn koko koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden koulutajille**. Tämä on kokonaistutkimus koko perusjoukolle eli tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoi-

tuksenmukaisesti. Tulin tähän tulokseen, koska haluan tietoa kaikkien eri alojen palautteenkeräämisen käytännöistä.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004, 127) toteavat kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen olevan toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. Tutkimuksessani on muutamien kysymysten vuoksi kvantitatiivisia piirteitä, joskin se ei määrittele tai ohjaa kehittämistyöni tutkimuksen määritelmää. Esimerkiksi säännölliset Aipal- ja Opal-palautteen kerääjät voidaan ilmoittaa prosentteina. Taas kvalitatiiviseen tutkimukseen viittaavaa tietoa tulee avoimista kysymyksistä.

1.4 Lyhenteet ja määritelmät

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 101.)

Oppiva organisaatio kykenee sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. (Sydänmaanlakka 2007, 286.)

Palautteella tarkoitetaan ympäristöstä saatua tietoa toiminnan onnistumisesta (Vilkkö-Riihelä 2003, 743).

Palautejärjestelmä koostuu erilaisista työkaluista, joilla palautetta kerätään yksilö-, tiimi- ja koko organisaation tasoilla. Palautejärjestelmää voidaan tarkastella palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien työkalujen näkökulmasta (Sydänmaanlakka 2007, 288).

Palautepyörä on kuvaus palautteen neljästä käytännöstä: käsittelemisestä, hakemisesta, antamisesta ja sopimisesta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011,203).

PCDA-sykli eli laadunhallinta tarkoittaa toiminnan laadun ylläpitämistä ja kehittämistä suunnittelu (P), toteutus (C), arviointi (D) ja parantaminen (A) -laatusyklin mukaisesti (Sakky 2016).

Prosessijohtaminen on johtamisoppi, jossa organisaation suunnittelun ja ohjaamisen perusyksiköksi valitaan toimintaprosessi ja siitä vastaa tiimi. Prosessijohtamiselle on ominaista asiakasohjaus, jota kutsutaan myös horisontaaliseksi ohjaukseksi.

Tietovirralla tarkoitetaan ihmisten, järjestelmien ja organisaatioiden välisten vuorovaikutusten tuotoksia, joiden välityksellä tai avulla tietoa siirretään henkilöltä/organisaatiolta toiselle (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 108.)

Älykäs organisaatio kykenee uusiutumaan jatkuvasti, ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeasti. Älykäs organisaatio ei ole mekanistinen kone, vaan muistuttaa enemmän elävää organismia, joka pystyy ohjaamaan toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2007, 292.)

2 ORGANISAATIO JA PROSESSIJOHTAMINEN

Oppiminen on ympäristöön sopeutumista. Se voidaan määritellä kokemuksen aiheuttamaksi melko pysyväksi tietojen, taitojen ja valmiuksien muutokseksi. Muutosta tapahtuu myös luonnollisen kehityksen ja kypsymisen kautta. Lisäksi ympäristöolot ja elämäntilanne muuttavat meitä. Oppiminen on tiedon tallentumista muistiin. Tarvitsemme tietoa, jotta toimintamme voi muuttua. Tiedon avulla ihminen pystyy paremmin ennakoimaan tulevia tapahtumia ja ohjaamaan sen mukaan toimintaansa, näin muutos tulee mahdolliseksi. Ihmisen on mahdollista oppia koko elämänsä ajan uusia asioita. Hyvä oppimistaito perustuu sisäisten mallien oppimista ohjaavaan voimaan. Lisäksi oppimistaitoon vaikuttavat aiemmin tallennetut tiedot, tunteet ja toimintatavat. Aktiivisuus ja uteliaisuus, oppijan omaksumat opiskelustrategiat ja aineiston käsittelytavat, oppijan kyky muokata ja soveltaa tietoa, kyky ohjata ja säädellä opiskelua kuuluvat oppimistaitoihin. Tärkeitä ovat yhteydet ja vuorovaikutustilanteet, joissa asiat opitaan. Samoin asennoituminen opiskeluun sekä oppimisympäristöt vaikuttavat oppimistulokseen. Kognitiiviset taidot ovat toimintatapoja, joiden avulla tietoa käsitellään ja hallitaan. Siinä on tärkeää tiedon ymmärtäminen, käyttö ja soveltaminen eli oppimaan oppiminen. Ihminen oppii elämänsä aikana myös sosiaalisia taitoja, ryhmässä toimintaa, mukautumista ja viestintää. (Vilkko-Riihelä 2003, 312 -313.)

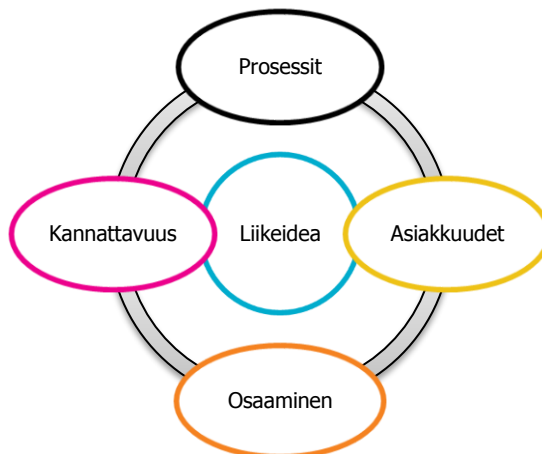
Kognitiivisella oppimisella tarkoitetaan tiedollista, tietoon liittyvää oppimista. Kognitiiviset oppimiskäsitykset perustuvat kognitiivisen psykologian keskeisiin näkemyksiin ihmisestä tiedonkäsittelijänä. Oppimista ei voi tapahtua ilman ajattelua, muistia, havaintoja ja käsitteen muodostusta. Ihminen on aktiivinen tiedon muokkaaja, hän tulkitsee tietoa ja asettaa toiminnalleen tavoitteita. Tietotekniikan kehittyminen toi uusia vaatimuksia ja tutkimusalueita. Kognitiivisen psykologian keskeisiksi alueiksi tulivat kielen ja käsitteen muodostuksen tutkiminen, oppimisen, muistin ja älykkyyden sekä tiedonkäsittelyn tutkimus. Siihen aikaan jo varhainen kognitiivinen tutkimus 1960-luvulla paljasti, että palaute on tärkeä toiminnan muuttaja. (Vilkko-Riihelä 2003, 333, 336.)

Konstruktivismi on näkökulma, jonka kautta oppimista voidaan tarkastella ja sen taustalla on laajentunut tietokäsitys. Käsityksen mukaan ihminen rakentaa itse tietonsa ja kehittää käsityksiään ympäristöstä rakentamalla uusia käsityksiä. Ihminen voi oppia vain suhteessa aikaisempaan tietoonsa. Oppiessaan uutta oppija rakentaa tiedon osittain uudelleen. Uusi tieto tulee osaksi entistä tietoa ja tieto näin muuttuu. Vilkko-Riihelän (2003, 338) mukaan tällä hetkellä vallitseva oppimiskäsitys on konstrukttiivinen näkemys, joka perustuu kognitiivisen psykologian antamaan tietoon ihmisestä oppijana.

2.1 Älykäs organisaatio

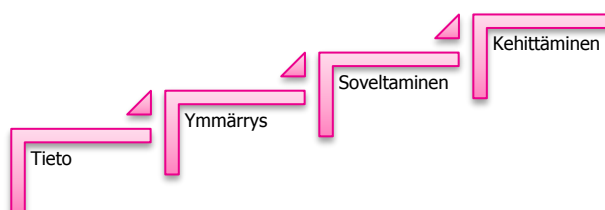
Organisaatio luokitellaan sosiaaliseksi järjestelmäksi. Se on järjestäytynyt ryhmä, avoin ja toimiva kokonaisuus, jolla on perustehtävä. Tämä perustehtävä oikeuttaa organisaation olemassaolon. Organisaation toiminta on tavoitteellista ja sitä ylläpidetään sekä johdetaan. Organisaatiossa on omat sovitut säännöt ja sen toimintaa tarkastellaan. (Vilkko-Riihelä 2003, 649.) Organisaatio tuottaa palveluja tai tuotteita. Jotta organisaation toimintaa pystyy johtamaan ja kehittämään, tulee toimintaa

mitata sekä asettaa sen toiminnalle tavoitteita. Rantasen, Korpelan, Engblomin, Haaviston ja Haanpään (2016, 122- 125) mukaan asiakkaat tulee tuntea, jotta asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata. Toiminnassa tulee keskittyä asiakkuuksiin, kannattavuuteen, osaamiseen ja prosesseihin. Alla oleva kehä (kuvio 3) kuvaa juuri näitä liikeidean johtamisen tärkeitä elementtejä. Tätä johtamistapaa voidaan kutsua myös tuloskorttijohtamiseksi.



KUVIO 3. Arvokas yritys (Rantanen ym. 2016,123).

Älykkäällä organisaatiolla on jatkuvan uusiutumisen kyky, se pystyy ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeasti, kirjoittaa Sydänmaanlakka (2007, 221.) Organisaatiolla on oltava selkeä visio, miksi se on olemassa. Vision tulee pystyä jakautumaan organisaation eri tasoille osavisioksi tukien näin kokonaistoimintaa. Visiolla tulee olla taito energisoida koko organisaatio. Älykäs organisaatio nähdään nykyaikaisena tiimi-, virtuaali- ja prosessiorganisaationa. Eräs älykkään organisaation tunnusmerkki ovat selkeästi määritellyt prosessit. Suorituksen johtamiseen organisaatiossa on todella panostettu ja prosessit on määritelty juuri asiakkaan tarpeista. Tiimityöskentely on myös tunnusomainen piirre. Älykäs organisaatio kerää palautetta systemaattisesti ja palaute nähdään kaiken oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä. Palautteen avulla voidaan tiedon portaita päästä ylöspäin kehittämisen tasolle. On tärkeää ymmärtää, että älykäs organisaatio elää koko ajan. Arvojohdetun organisaation tarkoitus on toiminnallaan saavuttaa asetettu päämäärä. Jatkuvan parantamisen ideologia ohjaa organisaation toimintaa ja laatujohtaminen on sisäänrakennettu kaikkiin toimintatapoihin sekä prosesseihin.



KUVIO 4. Tiedon portaat älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2007, 219).

Juuti (2011, 70) kertoo Peter Sengin julkaisseen 1990 kirjan oppivasta organisaatiosta, *The Fifth Discipline* ja tästä ajatellaan ensimmäisen *oppiva organisaatio* käsitteen määritelmän syntyneen. Sengin (1990) mukaan jatkuva oppiminen on jokaisen organisaation elinehto. Tämän jälkeen oppi-

van organisaation käsite sai vahvistusta, kun *The knowledge-creating company* (Rummler & Rache 1995) kirjassa julkaistiin malli hiljaisen/äänettömän tiedon ja näkyvän tiedon yhdistämiseksi. Oppimisen merkitys korostui. Nykyisin organisaatioiden muuttuessa yhä enemmän asiantuntijavaltaisiksi, oppimisesta on tullut keskeinen kilpailutekijä. Oppivat organisaatiot perustuvat horisontaalisille suhteille, jatkuvalla tiedon vaihdolle ja tasa-arvoiselle kulttuurille. Organisaatioiden on kyettävä tukemaan ihmisten jatkuvaa oppimista, luottamuspääoman syntymistä ihmisten välille ja jatkuvaa tiedonvaihtoa ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden välillä. Oppivien organisaatioiden kulttuurin on oltava turvallinen, virheiden tekemistä salliva ja perustehtävään keskittyvä. Ihmisten organisaatiossa on kerättävä jatkuvasti palautetta asiakkailta siitä, miten he toivovat sekä miten he kokevat organisaation toiminnan. Tämän pitäisi ohjata organisaation toimintaa. Lisäksi ihmisten on sitouduttava organisaatioon ja kannettava vastuu tämän hetken toiminnasta ja organisaation jatkuvasta uudistumisesta. (Juuti 2011, 80.)

Älykkään ja oppivan organisaation näkökulmilla on paljon yhteistä. Tarvitaan oppivan organisaation kulttuuri, jotta siitä voi tulla jatkuvan parantamisen ideologialla toimiva älykäs organisaatio. Sydänmaanlakka (2007, 224) korostaa avoimen dialogin, 360 asteen palautekyselyiden ja tasapainotettujen mittaristojen merkitystä organisaation toiminnassa. Informaatioteknologiaa hyödynnetään tehokkaasti joka päiväisessä toiminnassa ja uusien toimintatapojen kehittämisessä. Tärkeimmäksi älykkään organisaation ominaisuudeksi nähdään juuri sen suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky.

Sydänmaanlakan (2007, 242) mukaan älykkäässä organisaatiossa henkilöstöä pidetään tärkeimpänä resurssina. Osaava ja sitoutunut henkilökunta on avainasemassa organisaation toiminnassa. Se vaatii, että henkilöprosessit tulee olla hyvin kuvattuna ja työkalut ovat yksinkertaisia. Henkilöjohtamista tehdään organisaatiossa systemaattisesti, pitkäjänteisesti ja sen tuloksia mitataan. Lisäksi tärkeimpien henkilöjen, jotka osallistuvat henkilöstöjohtamiseen, roolit ja tehtävät on määritelty tarkkaan. Älykkäässä organisaatiossa henkilöstöjohtaminen perustuu selkeään kokonaismalliin. Mallin avulla toimintaa voidaan ohjata ja määrittellä painopistealueet, joihin erityisesti keskitytään. Henkilöstöjohtaminen on siis käytännössä hyvin konkreettisia asioita. On tärkeää, että ylin johto on sitoutunut ja mukana henkilöstön kehittämisessä, näin organisaation toimintaan saadaan tarvittava pitkäjänteisyys.

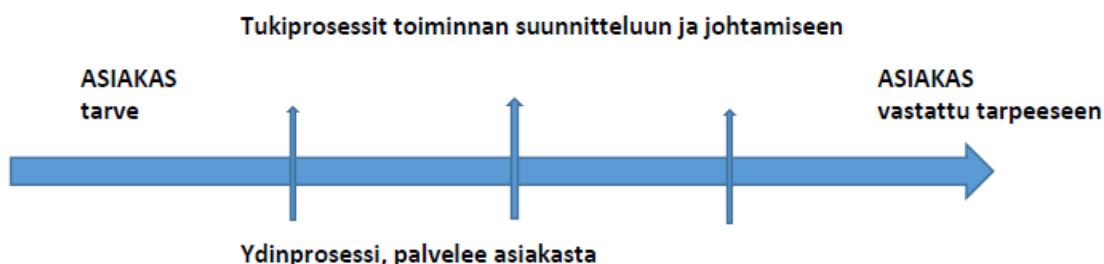
2.2 Prosessi, prosessijohtaminen ja prosessin hallinta

Prosessiajattelun peruskomuksena Laamasen ja Tinnilän (2009, 6- 10) mielestä on olemassa oleva tiettyjen toimintatapojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista johdetaan organisaatiossa ja siitä syntyy organisaation operatiivinen tulos. Yrityksen on menestyäkseen lähdettävä liikkeelle asiakkaan tarpeista ja pohdittava millaisilla tuotteilla ja palveluilla odotukset voidaan tyydyttää. Tämän pohjalta yrityksen tulee selvittää ne toimenpiteet ja resurssit eli määrittää prosessi tai prosessit, joiden avulla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Lisäksi tulee selvittää millaisia tietoja ja materiaaleja tarvitaan prosessin toteuttamiseksi ja etenemiseksi. (Laamanen 2002, 21.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muodostuvat tuotoiksi. Mikä tahansa kehityskulku tai toiminta voidaan kuvata prosessina. *Avain-* eli *pääprosessit* liittyvät organisaation menestystekijöihin. Ne ovat ensisijaisia kehittämiskohteita. Prosessijohtaminen vaatii prosessien pääkohtien ja logiikan kuvauksia. Prosessikuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot sekä siihen liittyvät muut määrittelyt. Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, menetelmät ja työkalut, henkilöstön, tuotoksen, ympäristökuvausten ja prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Kokonaisuksen antava *prosessikartta* kuvaa graafisesti toiminta-alueen avainprosesseja ja niiden välisiä yhteyksiä. Prosessikarttaa käytetään usein kuvaamaan organisaation liiketoimintamalli ja/tai ansaintalogiikka. Se voi sisältää esimerkiksi tietoja organisaation tarkoituksesta sekä visioista, organisaation omat ydin- ja tukiprosessit sekä asiakasprosesseja. *Prosessikaavio* on graafisessa muodossa oleva prosessikuvaus, joka sisältää tietyn prosessin oleelliset tekijät ja sen liittymäpinnat muihin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–126.)

Ydinprosessi ratkaisee ulkoisen asiakkaan ongelman tai tuottaa tarvittavan palvelun. Ydinprosessin avulla organisaation kyvyt ja osaaminen saadaan tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat palveluiden ja tuotteiden kehittäminen sekä niiden toimittaminen, asiakastytyväisyyden ylläpitäminen ja asiakastuki. *Tukiprosessi* puolestaan tukee organisaation sisäistä toimintaa ja luo edellytyksiä ydinprosessin onnistumiselle. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta (palautteet), rahoituksen suunnittelu, osaamisen kehittäminen, tietojärjestelmän käytön tuki ja kehittäminen ja prosessien suunnittelu. Tukiprosessin voidaan vielä jakaa soveltuvin osin osa- tai aliprosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121- 122.) Lisäksi voidaan puhua ohjausprosesseista. *Ohjausprosesseja* ovat prosessit, joissa syntyvät yritystä ohjaavat päätökset, tavoitteet, toimenpidesuunnitelmat, jotka johtavat kehitysprojektien toteuttamiseen.

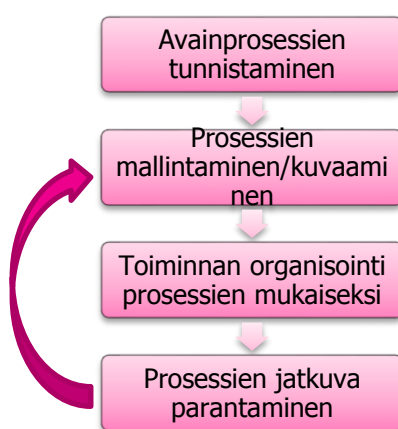
Palmberg (2009) jakaa prosessit kolmeen prosessien kategoriaan, joista ensimmäinen on *strategisen johtamisen prosessit*. Tähän kuuluvat prosessit muodostavat strategian ja sen avulla voidaan muodostaa toteutus- ja valvontatavat. Ulkoisille sidosryhmille eli asiakkaille tuottavat palveluja tai tuotteita *operatiiviset toimitusprosessit*. *Tukiprosessit* hän määrittelee, kuten on määritelty edellä.



KUVIO 5. Prosessikokonaisuus (Laamanen & Tinnilä 2009,123).

Prosessikokonaisuuden käsitteitä on havainnollistettu kuviossa 5, joka on samalla esimerkki hyvin yksinkertaisesta prosessikaaviosta. Siitä ilmenee, että ydinprosessit kuvataan vaakasuorina ja tukiprosessit pystysuorina linjoin, tukevana toimintana prosessissa. Juuri niin, miten prosessikokonaisuudessaakin vaikuttavat.

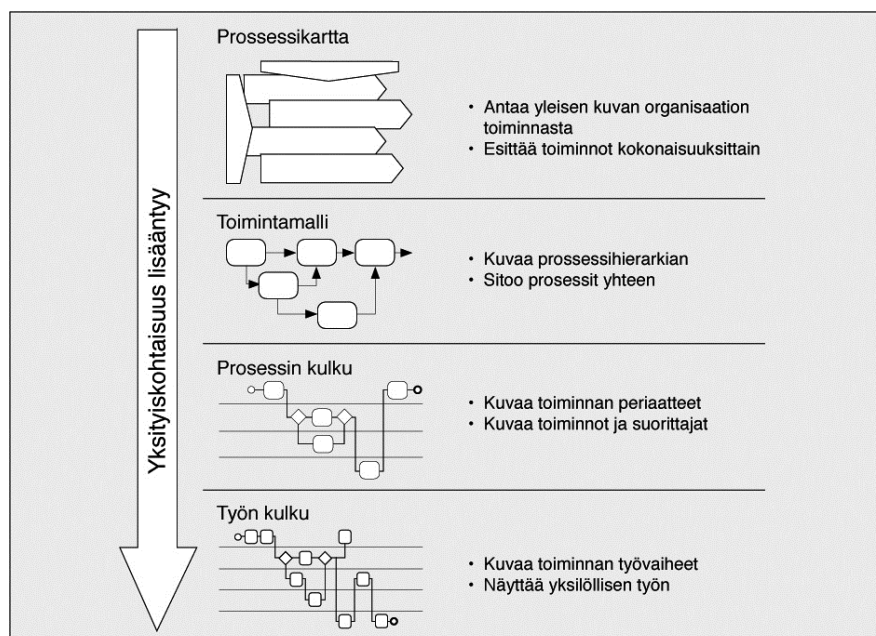
Dias ja Saraiva (2004) esittävät edellisistä hieman erilaisen näkökulman prosessityyppien jaotteluun. Keskeisin makroprosessityyppi on heidän mukaansa *arvoketju*, joka määrittää, miten organisaatio toimii saavuttaakseen halutun asiakastytyväisyydestason. Arvoketju pitää sisällään toiminnan asiakasrajapinnan kanssa. *Tukiprosessit* kuvataan vastaavasti kuin edellä eli ne mahdollistavat palveluiden ja tuotteiden tuottamisen asiakkaalle tukien arvoketjun toimintoja ilman kontaktia ulkoiseen asiakasrajapintaan. *Kehityssyklin toteutusprosessit* muodostuvat organisaation toiminnoista, joita ylläpidetään soveltaessa PDCA-syklin mukaista jatkuvan parantamisen toimintatapaa kehitystyössä.



KUVIO 6. Prosessin suunnittelu (Laamanen 2001, 50).

Prosessin suunnittelussa (KUVIO 6) on tärkeää ensimmäiseksi selvittää asiakkaiden tarpeet ja tunnistetaan asiakasrajapintaa koskevat prosessit. Seuraavaksi tulee organisoida kehitysprojekti, niin kuin vaihe 2 esittää ja tämän jälkeen aloitetaan prosessien kuvaaminen eli mallintaminen. Mallintamisen jälkeen toimintaa organisoidaan prosessien ympärille. Käytännössä se tarkoittaa prosessimallinnusten analysointia, auditointia, työkalujen suunnittelua, resurssien riittävyyden arviointia ja suorituskyvyn analysointia. Prosessin viimeiseksi parannetaan prosesseja tehokkailla työkaluilla, suunnitellaan strategiaa ja varmistetaan toiminnan parantamisen aikaansaaminen. (Laamanen 2001, 50.)

Ari Wahlstedin (2010) mukaan prosessit koostuvat seuraavista prosessiaskelistä; Aliprosessit, tapahtumat ja toimenpiteet. Jokainen prosessiaskel nimetään työvaiheessa suoritettavien asioiden mukaisesti (KUVIO 7). Prosessiaskleet liittyvät toisiinsa virroilla, jotka kuvaavat prosessin etenemistä askeleesta toiseen. On myös huomiotava horisontaalinen eteneminen vasemmalta oikealle. Keskipisteinä tulee olla prosessin mallintaminen sekä minimalistinen ajattelu, jonka ajatus on välttää tarpeettoman ja prosessin kannalta merkityksettömän tiedon tuomista prosessimalliin.



KUVIO 7. Prosessien mallinnus eri tasojen mukaan (Wahlstedt 2010).

Prosessin suunnittelussa eli toimintamallissa kuvataan seuraavat asiat;

- prosessin omistajat ja/tai vastuut
- prosessien mittarit, tavoitearvot ja menestystekijät
- prosessienvälinen vuorovaikutus, työn ohjauksellinen kulku
- prosesseihin vaikuttavat voimatekijät ja ympäristö
- liittymät asiakkaan prosesseihin ja asiakasrajapinta
- liittymät sidosryhmiin ja taustajärjestelmiin.

Prosessin suunnittelussa tulee tunnistaa keskeiset prosessit ja listata niiden perustiedot. Sen jälkeen tulee miettiä, mikä on prosessin alku ja mihin se päättyy, alkaako se asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessit ryhmitellään ja nimetään sekä mallinnetaan keskeisten prosessien keskinäiset suhteet. (Wahlstedt 2010.)

Prosessijohtamisen eli prosessiajattelun ajatellaan syntyneen Porterin (1985, 43, 338) esittelemästä arvoketjuajattelusta. Tämä ajattelumalli kuvaa perättäisten ja rinnakkaisten toimintojen muodostamaa kokonaisuutta, joka päättyy tuotteeksi tai palveluksi. Parantaminen tulee lähteä arvoketjusta, jonka avulla organisaation toiminta jaetaan eri toimintoihin. Arvoketjuajattelu on saanut toiminnallisen sisällön organisaation prosessiajattelussa. Tätä mallia ovat Rummler & Brache (1990) kuvanneet muotoilemalla ratkaistavan ongelman seuraavan kysymyksen muotoon; How to Manage the White Space on the Organization Chart? Nähdään, että juuri näillä valkoisilla alueilla piilevät suurimmat toiminnan parantamismahdollisuudet eli toiminnan rajapinnoilla ja toimintojen välisissä suhteissa. Organisaation johtajien tärkein tehtävä tuottaa lisäarvoa johtamalla yhteistyössä juuri näitä kriittisiä alueita.

Prosessijohtaminen, toisin sanoen prosessiajattelu, on kustannustehokkuuden ohella toiminnan nopeutta ja joustavuutta korostava ajattelutapa. Prosessijohtamisessa korostuu yhteistyön, tiimitoi-

minnan ja menettelytapojen kehittäminen organisaation rajoja ylittävällä tavalla. Prosessiajattelu on hyvin asiakassuuntautunutta ja toimittajat nähdään asiakkaiden ohella merkittävinä yhteistyökumppaneina ja arvoa luovana verkostona. Prosessijohtamisessa asiakkaalle tuotettava arvo mallinnetaan eli kuvataan prosesseina. Prosessijohtamisen haasteena Laamanen ja Tinnilä (2009, 11) kuvaavat olevan toiminnan mallintamisen loogisten tasojen määrittelyn, jos ne tehdään liian yksityiskohtaisesti.

Prosessiajattelu tavoittelee organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä, eikä keskity vai yhden osa-alueen parantamiseen. Prosessiajatteluun ja prosessijohtamiseen liittyy olennaisesti termi "prosessi". Laamasen (2002, 19) mukaan prosessi voi olla mikä tahansa kehittymistä tai muutosta kuvaava tapahtumaketju. Hän kuvaa liiketoimintaan liittyvää toimintaprosessia joukkona toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden suorittajia, joiden avulla syntyvät toiminnan tulokset. Prosessin määritelmä sisältää siis itse toiminnan sekä siihen liittyvät resurssit (toteuttajat) ja tuloksen eli tuotteen ja/tai palvelun ja suorituskyvyn. (Laamanen 2002, 20.)

Jotta toimintaa ja ennen kaikkea koulutusta koulutusorganisaation näkökulmasta katsottuna saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan, prosessit tulee hallinta. Myös Lindénin (2015, 39) mukaan prosessit voidaan ajatella ketjuksi tunnistettuja tai tunnistamattomia työsuoritteita, joilla palvelu tai tuote kehittyi haluttuun lopputulokseen. Tähän työsuoritteeseen, johon ihminen ja/tai kone osallistuu, voidaan käyttää apuna tietojärjestelmää. Työsuorite on osa prosessia ja se voi kuulua yhden tai useamman henkilön vastuulle. Tietoa pitää saada kuljetettua ajantasaisesti eteenpäin ihmisen tai järjestelmän toimesta. Prosesseihin liittyy tiedon hallinnan osalta seuraavia vaatimuksia: Tieto pitää olla ajan tasalla ja saatavilla oikeaan aikaan. Tietoa pitää olla saatavilla oikealle työsuorituksen tekijälle sekä tietoa pitää olla saatavilla oikeassa prosessin kohdassa.

Prosesseihin voidaan tunnistaa liittyvän seuraavia toiminnallisia piirteitä. Tekeminen on toistuvaa. Tekemisen ajallinen eteneminen voidaan määritellä etukäteen. Työsuoritteita voidaan ketjuttaa. Tieto jalostuu sekä siirtyy ihmisen ja järjestelmän välillä. Laamanen ja Tinnilä (2009, 25) kuvaavat laadun syntyvän prosesseissa. Heidän mielestään jokaisella prosessilla on asiakas ja prosessin kehittämiseksi tarvitaan asiakkaalta palautetta ja tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä.

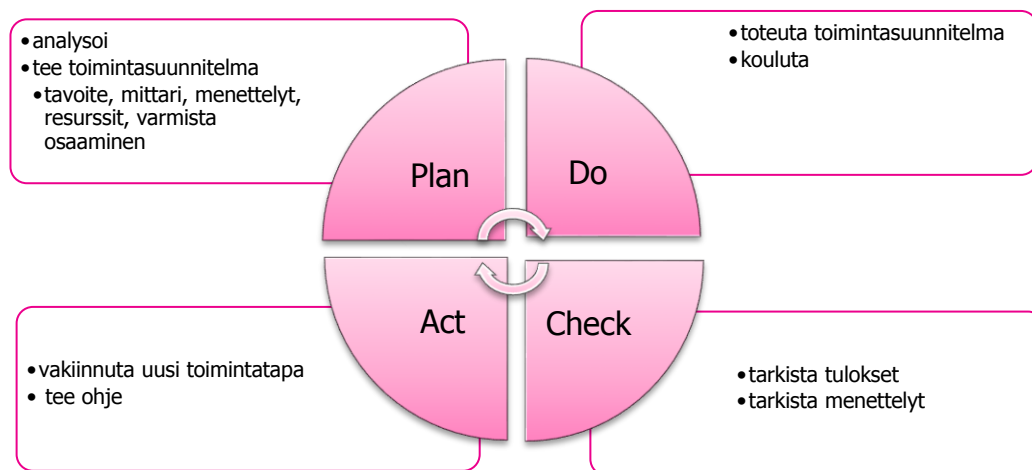
Prosesseja on tutkittu tilastollisesti jo 1920-luvulla, jolloin on alkanut laadunhallinnan kehitys asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja jatkuvaa toiminnan parantamista korostavaksi johtamisfilosofiaksi. Prosessiajattelulla voidaan ymmärtää paremmin organisaation toimintaa ja sen henkilöstön toiminnan vaikutuksia organisaation menestymiseen. Prosessikuvauksen avulla on mahdollisuus luoda teoria organisaation arvoa luovasta toiminnasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 37.)

Laatu liittyy olennaisesti prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Laatu syntyy prosesseissa, palautetta sekä tietoa tarvitaan prosessien kehittämiseen. Laadunhallintaan liittyen on kehitelty monenlaisia laadun ja prosessien parantamismenetelmiä ja prosessit ovat merkittävässä asemassa kaikissa laadunhallinnan malleissa. Malleja ovat muun muassa tilastollinen prosessien ohjaus (SPC), laatupiirit, ISO 9001 -standardit, auditointi, bechmarking, itsearviointi ja jatkuva parantaminen. (Laamanen &

Tinnilä 2009, 25 – 26.) Lindén (2015,181) kuitenkin huomauttaa, että laadulliset vaatimukset pelkäästään kuvattuina prosessikuviaina, eivät varmista laadullista tekemistä. Tarvitaan laatuasioiden kuvaamista käytännön työsuoritteiden tasolla, jotta laadulliset vaatimukset saadaan jalkautettua yrityksen hyödyksi.

Palveluilla on kolme peruspiirrettä, jotka ovat niiden prosessinomaisuus, asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin sekä tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus. Palvelulle merkittävää on sen aineettomuus, kokemuksen subjektiivisuus, palvelun heterogeenisuus ja useista toiminnoista koostuvat prosessit, joiden vuoksi tasaisen laadun ylläpitäminen voi olla haastavaa. Palvelukokemus ei ole koskaan täysin yhdenmukainen, sillä siihen vaikuttaa asiakkaan oma toiminta ja sosiaalinen suhde. Palvelun tuotantoprosessi sisältää paljon näkymätöntä tekemistä, mutta palvelun käyttäjä kuluttaa tai kokee usein vain palvelun näkyvää osaa. (Grönroos 2009, 79–82.) Yhden kilpailuedun määritelmän mukaan menestyvät yritykset tuottavat enemmän arvoa asiakkaalle kuin kilpailijansa (Christopher 2011,30). **Palveluprosessi** on palvelun tuottajan kannalta esitettyä kuvaus siitä, miten palvelu etenee. Samassa palveluprosessissa on niin monta palvelupolkua kuin on käyttäjäkin ja nimenomaan asiakas muodostaa palveluprosessista omannäköisensä palvelupolun. Palveluprosessissa asiakkaan kulkema reitti, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat tekijät saadaan esiin. Palveluprosessille on ominaista, että se toteutuu vain vuorovaihtuksessa asiakkaan ja toimittajan välillä (Grönroos ym. 2009, 168.) Palveluprosessin lopputuloksena tai kuluessa asiakas saa palvelun hyödyn itselleen. Asiakkaan osallistuminen korostuu asiantuntijapalveluiden palveluprosesseissa. (Tuulaniemi 2011, 210.) Palveluprosessia tulee pystyä mittaamaan, jotta sitä voidaan kehittää.

Tinnilä ja Laamanen (2009, 39) toteavat muutoksen parantavan suorituskykyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella ja parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Puhutaan jatkuvasta parantamisesta, oppivasta organisaatiosta ja innovaatioista. Oppimista korostavissa lähestymistavoissa pyritään parantamaan ihmisten kykyä toimia uudella menestyksellisemmällä tavalla. Innovaatioilla tarkoitetaan taloudellisesti ja sosiaalisesti merkityksellistä uutta ja toimivaa tuotetta, prosessia tai liiketoimintamallia. Prosessijohtamisen tehokas toteuttaminen edellyttää muutosjohtamista ja taas sen onnistumiseen tarvitaan hyvää projektijohtamista ja toteutusta. Tehottoman uudistumisen esteenä voi olla kehittämisen kohdistumisen väärin asioihin. Parantamista edeltää aina arviointi jossain muodossa. Näitä ovat reflektointi, testaus, analysointi, seuranta, tarkastus, auditointi, itsearviointi, bechmarking, katselmointi ja riskien tunnistaminen. Arviointi voi perustua myös standardeihin. Prosesseja kehittämällä voi muuttaa toimintaa, joka taas voi vaikuttaa tuloksiin. Prosessi voidaan tunnistaa kehityshankkeen avulla tai sitten luoda kehittämiselle pysyvän rakenteen toimintaprosessien kuvaamisen avulla. Kehittäminen, oppiminen, innovointi ja muutosten aikaansaaminen voidaan mallintaa prosesseiksi.



KUVIO 8. PCDA-sykli (Laatuakatemia 2016.)

Laatuakatemia (2016) kuvaa **PDCA- sykliä** seuraavasti; Se on klassinen ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen malli. Sykli on yksittäisten prosessien kehitystyön tueksi tehty, ehkäpä tunnetuin erilaisista malleista ja se toimii useampien jatkuvaan parantamiseen tarkoitettujen kehitysmallien peruslähtökohtana. PDCA- sykliä kutsutaan myös Demingin sekä Shewhartin ympyräksi. Syklin ajatuksena on, että kehitystyön tulisi rakentua neljän vaiheen ympärille ja näitä vaiheita tulisi toistaa kerta toisensa jälkeen jatkuvan parantamisen aikaansaamiseksi. Syklin mukaan toimittaessa toimintaa, palvelua tai tuotetta ensin kehitetään suunnitteluvaiheessa (Plan), sen jälkeen toteutusvaiheessa (Do) muutokset viedään käytäntöön, jonka jälkeen muutosten vaikutuksia arvioidaan (Check) ja lopuksi toteutuksen onnistuminen varmistetaan (Act). Kehän suunnittelua on jaettu edelleen FOCUS -vaiheeseen (Find, Organize, Clarify, Understand, select). Malli on suomennettuna TOKYO STEP (Nimi tulee sanoista Tunnista, Organisoij, Kirkasta, Ymmärrä, Opettele, Suunnittele, Tee, Etsi, Pidä kiinni saavutuksista).

Suunnittelussa asetetaan mitattavia, selkeitä ja tarkoituksenmukaisia päämääriä ja tavoitteita, jotka liittyvät toimintaperiaatteisiin, menettelyihin, tehtäviin ja resursseihin. Lisäksi siinä määritellään tuloskortin avulla indikaattoreita tavoitteiden seurantaan. Toteutuksessa määritellään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi toimintatavat. Rutiinit tuovat hallittavuutta, vähentävät virheitä ja parantavat laatua. Rutiineilla voi säästää rahaa, siksi palveluiden tulee olla pitkälle rutinoituja eli tuoteteistettuja. (Rantanen ym. 2016, 90- 91.) Koulutuskuntayhtymän ajatuksen mukaan laatu syntyy siitä, miten sitoutuneita opiskelijat ovat opiskeluunsa ja henkilöstö työhönsä. Vastuu hyvästä laadusta kuuluu kaikille. Laatu tarkoittaa järjestelmällistä pyrkimystä saada aikaan strategisesti oikeita asioita ja vaikuttavia tuloksia sekä tehdä työ hyvin.

Tiimitoiminta prosesseissa kuuluu älykkään organisaation tunnuspiirteisiin. Vilko-Riihelä (2003, 650) kuvaa ihmisen tarvetta liittyä ja kiintyä johonkin meissä jokaisessa olevaksi synnynnäiseksi valmiudeksi. Oppimispsykologiset näkemykset korostavat omista kokemuksista ja palautteen kautta oppimisen merkitystä. Sosiaalinen verkosto on ihmisen sosiaalisten yhteyksien muodostama verkko ja esimerkiksi tiimi luetaan kuuluvaksi tähän.

Laamanen (2001, 133- 137) kertoo organisaation toiminnan johtamisen muodostuvan erilaisista prosessien verkostoista ja kuvaa tuloksien syntyvän yhteistyön kautta. Yhteistyö synnyttää tiimejä. Tiimit edistävät itseohjautuvuutta. Tämä perustuu tiimien jäsenten kykyyn tunnistaa ja sopia yhteisen työn tarkoituksen. Tiimin jäsenillä on yleensä riittävästi toisiaan täydentävää osaamista. Tiimin toiminnan kannalta on myös tärkeää, että kriittiset tehtävät ymmärretään samalla tavalla ja jokainen antaa panoksensa niiden hoitamiseen. Tiimin voimavaratasot ovat kahdella tasolla. Ensimmäinen taso on ulkoisten eli tiedostettujen voimavarojen taso. Tiedostettuja voimavaroja ovat ammatillinen osaaminen ja -pätevyys, asiantuntemus, kokemus ja kokonaisuuden ymmärtäminen. Nämä voimavarat tulisi kohdistaa osaamiseen, johtamiseen ja osallistumiseen. Jäsenten tulisi tietää tiimin tarkoitus, arvot, visiot, tavoitteet, pelisäännöt ja yhteistyötekniikat.

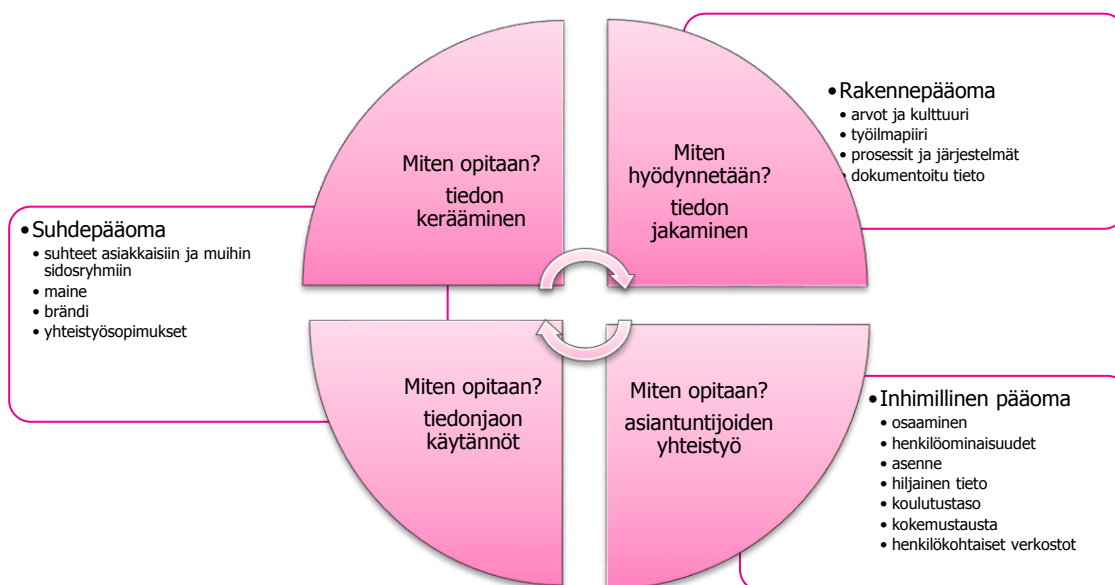
Toinen taso on sisäisten eli piilevien voimavarojen taso. Piileviä voimavaroja voidaan ajatella olevan itsetunto ja -luottamus, empaattisuus, halu auttaa ja kyky ottaa apua vastaan. Myös muut persoonakyyvät kuuluvat tähän eli luovuus, uskallus, itsekuri, jämäkkyys ja oma tahto. Näitä tulisi saada suunnattua toimivuuteen, luottamukseen ja kommunikointiin. Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla voidaan aikaan saada luottamusta, avoimuutta, yhteishenkeä ja työniloa tiimitasolle. Tiimin voi olla organisoitu prosessiin työnkulun, osaamisen tai ihmissuhteiden kautta. Jos yksi tiimi hoitaa koko prosessin, puhutaan prosessitiimistä. Isot prosessit voidaan jakaa osaamisen tai tehtävän perusteella.

Myös Sydänmaanlakka (2007, 223) huomioi älykkään organisaation tunnusmerkkeihin kuuluvan tiimitoiminnan. Organisaatio on määritellyt tiimitoiminnalle oman mallin arvioiden sen toimintaa säännöllisesti. Toiminnan pohjalle on laadittu palkitsemisjärjestelmä, koska palkitseminen kuuluu olennaisena osana älykkään organisaation toimintaan. Prosessiorganisaation yhteistoimintamuoto on joustavasti syntyvä, verkkomainen, ei välttämättä säännönmukainen yhteistoiminta-asetelma. Ohjauksen kannalta on tärkeää, että yhteistoimintatavoitteiden integrointi pitää pystyä toteuttamaan mihin tahansa suuntaan joustavasti. Näin päätetyille tavoitteille voidaan antaa niille kuuluva painoarvo. Prosessijohtamisessa organisaatio voidaan nähdä tiimeinä, pieninä ryhminä, jotka vastaavat prosesseista. Organisaation toiminnassa tiimin jäsenten erityisosaaminen nousee esille juuri yhteistoiminnassa vahvuutena. (Saari 2004.)

Organisaatioiden sekä työntekijöiden tietoa, **tietovirtaa**, pitäisi pystyä paremmin hyödyntämään, jotta sillä saataisiin tuotettua lisäarvoa asiakkaille. Palvelutuotannon johtamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää, missä tieto sijaitsee ja millaisesta tiedosta kulloinkin on kysymys.

Tiedon sijaintia voidaan luokitella eri tavoin. Tieto sijaitsee palveluissa- tai tuote- palvelukombinaatiossa. Tässä palvelu tai tavara on itsessään tietoa, informaatiota tai sisältää sitä merkittävän määrän. Tieto sijaitsee palvelua tarjoavien tai tuottavien henkilöiden kokemuksessa ja asiantuntemuksessa. Tämä on pääasiassa hiljaista tietoa, ja se perustuu yleensä kokemukseen ja/tai koulutukseen. Palvelut ovat ainutlaatuisia. Tieto sijaitsee järjestelmässä tai prosessissa. Tieto mahdollistaa palvelun saatavuuden, markkinoinnin, yhdistelyn, modifioinnin, jakelun tai personalisoinnin. Tieto sijaitsee organisaation kyvyissä innovoida, uudistua ja oppia. Tämä tieto sijaitsee organisaation

käytännön toiminnassa kehittyneissä rakenteissa, prosesseissa, työtavoissa ja käytännöissä, joiden kautta organisaatio pyrkii uudistumaan. Tämän luokittelun avulla organisaatio voi pohtia kehittämissen ja johtamisen painopistealueita. (Lönqvist ym. 2010, 94.)

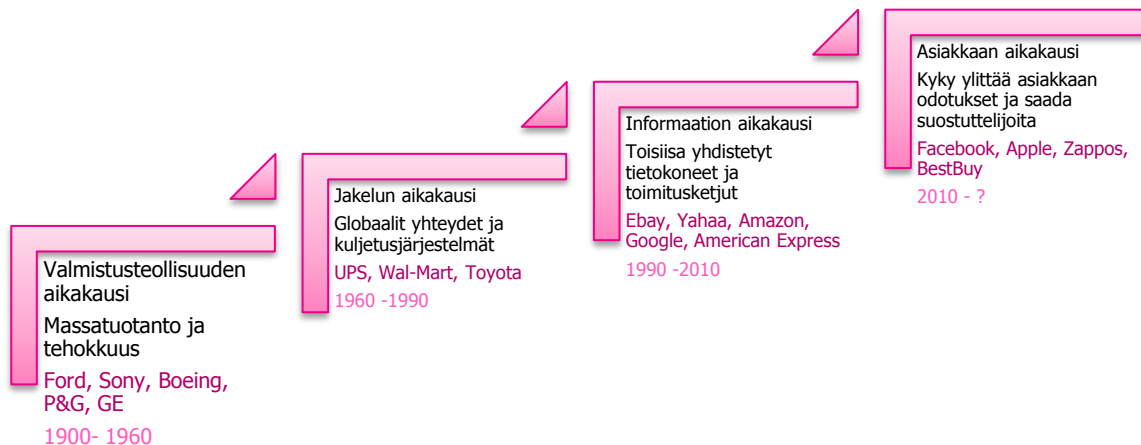


KUVIO 9. Aineettomaan pääoman kanavointiin liittyvät tietovirrat (Lönqvist ym. 2010,106).

Tietovirrat kuljettavat organisaation toimintaprosesseissa tarvittavaa tietoa ja ovat avaintehtävässä aineettoman pääoman syntyemisessä, kehittämisessä ja muutoksessa. Tietovirtoja tarkastellaan monessa yhteydessä ja niitä havaitaan monella eri tasolla kuten yksilöiden ja ryhmien välillä, ryhmien välillä ja niiden sisällä sekä ryhmien ja organisaation välillä. Tiedon siirtämistä voidaan pitää tiedon omaksumisen ja kehittymisen ohella organisaatioiden kilpailukyvyyn perustana sekä menestystekijänä. Kaikki tiedonkulkuun vaikuttavat tekijät ovat keskeisessä tehtävässä palvelutuotannossa ja keskeytyksen vuoksi niiden seuraamiseen tarvitaan työkaluja ja mittareita. Tietovirrat ovat erittäin haasteellinen mittauskohde aineettomien elementtien lisäksi ja tämän vuoksi ne pitäisi ensin tunnistaa organisaatiossa. (Lönqvist ym. 2010, 94 - 95.)

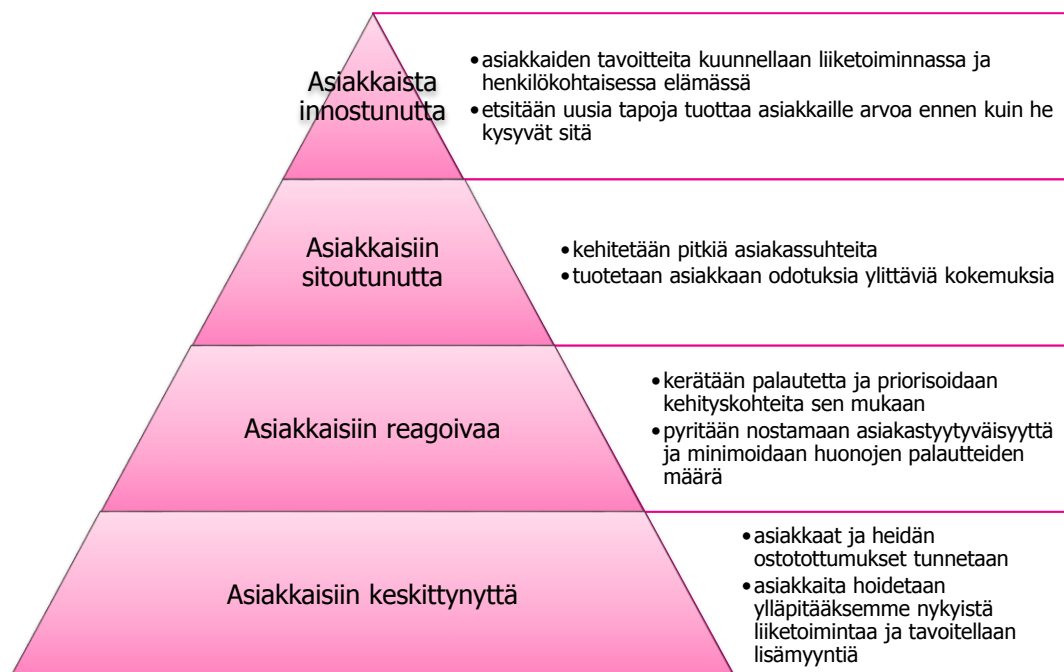
2.3 Asiakaskokemus

Opiskelijat ja palveluita ostavat tahot ovat asiakkaita koulutusorganisaatiolle. Asiakaskokemukset muodostuvat teoista. Löytänä & Korkiakoski (2014, 14 - 15) esittelevät Age of the Customer- mallin, joka on syntynyt amerikkalaisen tutkimusyhtiö Forresterin tutkimuksista. Tässä kuvataan viime vuosikymmeninä tapahtunut muutos yritysten kilpailukeinoissa eli strategisissa valinnoissa. Nykyinen vallassa oleva asiakkaan aikakausi on syntynyt alla olevan kuvion 10 mukaan. Kuviossa on kuvattuna esimerkkejä tyypillisimmistä tuon ajan yrityksistä.



KUVIO 10. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (Löytänä & Korhikoski 2014).

Valmistusteollisuuden aikakaudella 1900- 1960-luvuilla yritysten tavoite oli tuottaa tuotteita ja palveluita mahdollisimman tehokkaasti, nopeimmin ja pienimmillä kustannuksilla. Seuraava, **jakelun** aikakausi 1960- 1990- luvuilla, synnytti globalisaation, säätelety purettiin ja tuotteita alettiin valmistaa massatuotannoissa. Parhaiten menestyivät ne, joiden tuotteet olivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja tuotteella oli hyvä saatavuus. **Informaation** aikakausi alkoi 1990- luvulla ja sen katsotaan päättyneen nykyisen vuosikymmen alussa. Joitain siitä jatkuu osittain edelleen. Tuotteiden saatavuus on hyvä, 3D-tulostaminen kehittyä. Palveluita voi ostaa pilvipalveluista kuukausihinnalla. Nyt elämme **asiakkaan aikakaudella** ja menestymisen katsotaan olevan kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Menestyminen vaatii yrityksiltä kokonaisvaltaista lähestymistä strategiassa, johtamisessa, kohtaamisessa, mittaamisessa ja yrityskulttuurissa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 14- 16.)

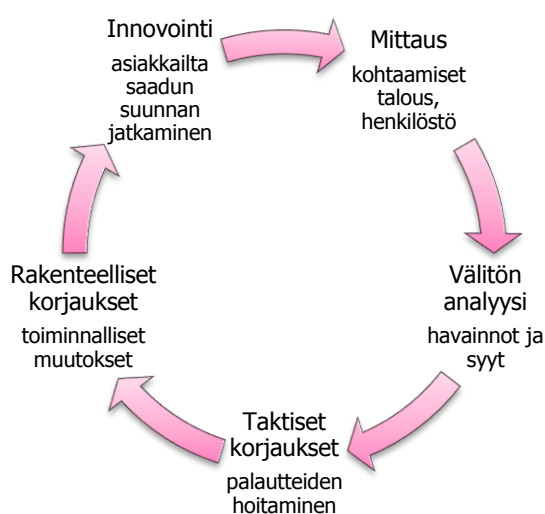


KUVIO 11. Asiakaskeskeisyyden tasot (Löytänä & Korhikoski 2014, 26).

Asiakaskokemusjohtamisessa tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että yritys pitää antamansa lupaukset ja huomioi heidän tarpeensa (Löytänä & Korhikoski 2014, 37). Juutin (2015, 40) mielestä asia-

kasuskollisuutta haettaessa lisäksi asiakastyytyväisyys on keskeinen tekijä. Asiakaskokemuksen merkitys nousee markkinoilla, jolla on runsaasti kilpailua ja palveluita on vaikea erilaistaa. Sosiaalinen media tarjoaa nopeasti tietoa muiden asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaat etsivät tuotteita ja palveluita, joista he saavat parhaan asiakaskokemuksen. Teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa ympäristössä asiakaskokemuksesta on tullut nopeasti organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä.

Asiakaskokemuksen johtamiseksi tarvitaan toimintamalli (KUVIO 12), joka varmistaa mahdollisen muutoksen läpiviennin koko organisaatioon. Tämä tarkoittaa toimintamalleja, joilla yritys saa hyödynnettyä asiakkailta tulevaa palautetta mahdollisimman tehokkaasti. Toimintamalli auttaa käsittelemään asiat kokonaisuuksina sekä vahvistaa yrityksen sisäistä viestintää ja tavoitteiden saavuttamista. Toiminnan kehittämiseen tarvitaan viisi osa-aluetta, jotka lopulta yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi asiakaskeskeisessä strategiassa.



KUVIO 12. Asiakaskeskeisen toiminnan kehittäminen (Löytänä & Korkiakoski 2015, 82).

Mittamiseen tarvitaan asiakasmittareiden lisäksi henkilöstö- ja taloudellisia mittareita. Henkilöstömittareita tarvitaan tietoon, miten henkilökunta hallitsee kyseisen asian ja miten strategia etenee eteenpäin? Kaikista mittareista tarvitaan tieto mahdollisimman nopeasti käyttöön mittamisen jälkeen. Tulosten raportointi tulee olla riittävän usein toistuvaa ja suunnitellun toimintamallin mukaista. Se edes auttaa asiakkailta tulevan tiedon saamisen henkilön tai tiimin käyttöön välittömästi.

Asikkaiden kokemukset ovat yksilöllisiä ja odotukset näin vaihtelevat melko paljon. Kuitenkin kokemukset kertovat, milloin tarvetta prosessien uusimiselle on. Asikaskokemuksen näkökulmasta arvostelua aiheuttavat tekijät tulee käsitellä sitä varten perustetussa ryhmässä. Ryhmän kokoonpanon tulisi edustaa mahdollisimman kattavasti ongelman kannalta olennaisia osa-alueita. Rakenteelliset uudistukset eivät ole helppoja toteutettavia isoissa organisaatioissa vahvojen rakenteiden ja roolien vuoksi. Uudistus vaatii rohkeutta, sekä ennen kaikkea johdon tukea. Viimeisenä lenkinä ympyrässä on asiakkaiden kuuntelu, eli asiakaskeskeisen suunnan kehittäminen. Jotta tämä edellä kuvattu asiakaskeskeinen toiminta saadaan toimimaan, tulisi huomioida sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä koulutus. Tavoite muuttaa yrityksen toiminta asiakaskeskeisimmäksi, tarkoittaa rohkeutta, työtä ja taitoa muuttaa toimintatapoja. Lisäksi se vaatii henkilöstön

innostamista ja sitoutumista muutokseen. Koulutuksen ja valmennuksen hyödyntäminen eritasoisena organisaation henkilökunnalle sekä johdolle auttavat asetetun tavoitteen saavuttamisessa. (Löytänä & Korkiakoski 2015, 82 -86.)

3 PALAUTE JA PALAUTEPROSESSI

Palautteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Palaute voidaan määritellä, että se on ympäristön antamaa tietoa toiminnasta. Tai työyhteisössä se on havainto ja sen vaikutus, laajasti reaktio, viestin lähettäjän saama tieto siitä, että vastaajanottaja on reagoinut sanomaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 303). Voidaan myös kuvata palautteen olevan toisen henkilön suorituksen, työn tai käytöksen kommentoimista, jonka tavoitteena on suorituksen parantaminen ja tuon henkilön kehittyminen. Palautetta ja sen vaikutuksia on työyhteisössä tutkinut London (2003, 11, 15) määrittelee palautteen ihmisten suorituksistaan saamaksi tiedoksi, joka ilmaisee arvion käyttäytymisen laadusta sekä suorituksesta. Hän toteaa, että palautteella on painoa arvoa ohjaamisessa ja motivoinnissa. Lisäksi se kannustaa itsearviointiin, edistää osaltaan suhteita sekä tiimin toimintaa.

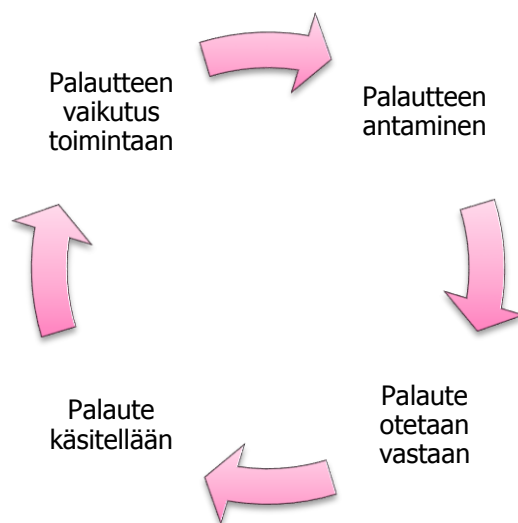
Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sen avulla ryhmä saa informaatiota toisiltaan. Palautteen avulla saadaan selville muiden ryhmäläisten näkemykset ja kokemukset. Ranteen (2006, 20 -23) mukaan palaute auttaa säilyttämään sovitun suunnan työssä ja kehityksessä sekä ylläpitämään todellisuudentajun. Palautteella on suuri merkitys oppimisessa ja kehittymisessä. Kehittyvä työ edellyttää monipuolista ja jatkuvaa palautteen keräämistä ja työstämistä. Yksi palautteen tärkeä tehtävä on sen tarjoama virike ajattelulle, keskustelulle ja uusille näkökulmille. Se luo mahdollisuuden kyseenalaistaa, tarkistaa omia kantoja ja siten vertailla niitä toisten käsityksiin. Yksi oppimisen lähtökohta on palaute. Sydänmaanlakka (2007, 62) korostaa palautteen merkitystä yksilön, tiimin ja yrityksen oppimiselle. Meidän tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota palautteen asemaan, ja rakentaa palautejärjestelmiä tukemaan tätä ajatusta.

Ranne (2006, 24 - 26) korostaa palautteen hyötyä näkemään ja ymmärtämään erilaisuutta sekä yksilöllisyyttä. Tämä pätee varsinkin kriittiseen palautteeseen. Palautteen avulla tulee näkyville toisen tahon näkökulma, siis käsitykset asioista, arvomaailma, ajattelutapa ja perustelut. Asian pohdinta ja keskustelu jatkuu ja tätä kautta toisen ihmisen ymmärtäminen lisääntyy. Palautteen avulla voidaan saada ammatillinen osaaminen muiden käyttöön. Yhteinen käsitys on tiimityön ja työryhmätyön yksi perusajatus ja palautteen avulla tietoa voidaan jakaa. Hyvillä vuorovaikutus- ja palautetaidoilla saadaan lisäksi käyttöön hiljaista tietoa. Avoimella palautekulttuurilla on merkitystä työhyvinvointiin. Keskeisiä asioita laatutyössä ovat työprosessin näkyväksi tekeminen, toiminnan kehittäminen ja sen arviointi. Laatu ei siis ole mahdollinen ilman toimivaa palautejärjestelmää.

Ranteen (2006, 26- 27) mielestä avoin vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi siihen, että työyhteisön tavoitteet, arvot ja säännöt pysyvät selkeinä ja ajan tasalla. Toimintaa seurataan ja epäkohdat käsitellään yhdessä. Työn mielekkäisyys säilyy ja avoimuus parantaa työyhteisön muutosvalmiutta. Tuloksellisuus vaatii jatkuvaa käytettävien keinojen ja tavoitteiden arviointia. Se vaatii prosessiin vaikutta-

vien ihmisten näkökulmien kuuntelua, huomiointia ja ohjaamista. Ahonen ja Lohtaja -Ahonen (2012 25, 72 - 73) ovat samaa mieltä palautteen vaikuttamisesta toimivaan ja tavoitteelliseen tiimityöhön sekä työyhteisöön. Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Lisäksi hyvän palautekulttuurin yrityksissä kaikki auttavat onnistumaan ja siten johtamisen teho monikertaistuu työkalvereiden kautta. Hyvä palautekulttuuri auttaa käyttäytymään pelisääntöjen mukaan. Palaute auttaa myös saavuttamaan tavoitteet ja onnistumaan työssä yksin ja yhdessä.

Ranne (2006,28) kuvaa **palauteprosessin** muodostuvan selkeästi neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta: Ensimmäinen vaihe on palautteen hankinta tai anto. Sitä seuraa palautteen vastaanotto, kolmantena vaiheena on palautteen käsittely. Neljäntenä vaiheena on palautteen vaikutus toimintaan. Näin siitä muodostuu kehä, joka toistuu aina uudelleen.



KUVIO 13. Palautekehä (Ranne 2006, 28).

Palautteen kerääminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta, järjestelmällistä, satunnaista tai sattumanvaraista. Mitä enemmän palautetta kerätään, sitä enemmän saadaan aineistoa seuraavaan vaiheeseen eli vastaanottamiseen. Puutteellinen ja kapea-alainen keruuvaihe rajoittaa muitakin vaiheita. Sitä parempi on, mitä laajemmin, säännöllisemmin ja runsaammin palautetta kerätään. Näin saadaan riittävästi informaatiota käyttöön ja palaute antaa monipuolisemman sekä todellisuutta paremmin vastaavan kuvan käsiteltävästä asiasta. Määrän riittävyys riippuu tarpeesta, tilanteesta sekä tavoitteesta. Toisessa vaiheessa saatu palaute tulee kyetä ottamaan vastaan ja käsitellä. Riskinä on, että säännöllisesti ja hyvin kerätty palaute jää unholaan. Kolmas vaihe onkin palautteen käsittely. Palautteen vastaanottajalla on valta ja mahdollisuus työstää palautetta ja hyödyntää sitä parhaaksi katsomallaan tavalla. Palautetta verrataan omiin käsityksiin ja siihen, mitä pidetään hyvänä, suotavana ja oikeana. Palautteen vaikutukset lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä sekä perustelut tarkastellaan läpi. Prosessin neljäs vaihe on toiminnan tarkistaminen tarpeen mukaan. Palautteen vastatessa ennakkokäsitystä ja olemassa olevaa toimintatapaa, se vahvistaa toimintaa, eikä tuo muutostarpeita. Mikäli se ei vastaa, on toimintaa syytä tarkastaa. Positiivinen ja rakentava palaute voivat sekä vakiinnuttaa että muuttaa toimintaa. Palautetta voidaan myös tarkastella yksityiskohtaisesti tai yleisellä tasolla tarpeen mukaisesti. Neljännen vaiheen jälkeen palauteprosessi käynnistyy uudelleen alusta. (Ranne 2006, 28 - 31.)

Cookin (2013, 13) mukaan **asiakaspalautteen** antaminen on tehtävä helpoksi asiakkaille ja palaute on käsiteltävä tehokkaasti ja hyvin. Organisaatio voi palautteen perusteella kehittää toimintaansa ja palveluitaan. Samalla myös organisaation maine hyvänä palveluntarjoajana kasvaa. Ikävä kyllä organisaatiot kokevat negatiiviset palautteet ikävinä asioina, eivätkä hyödynnä niitä kehittämisehdotuksina. Parhaimmissa tapauksissa valitus voi edesauttaa kehittämään palvelua. Myös Lindén (2015, 186) kuvaa palautteen mieltämisen negatiiviseksi asiaksi, koska yleensä palautetta annetaan juuri kehittämistä vaativiin asioihin.

Cookin (2013, 22) listaa seuraavat tekijät, mitkä vaikuttavat, etteivät asiakkaat anna palautetta:

- asiakkaalla ei ole aikaa
- asiakkaat eivät usko, että palautteen antamisesta on hyötyä
- palautteen antaminen on hankalaa
- asiakkaat eivät tiedä, mihin palaute pitäisi antaa.

Organisaation onkin rohkaistava asiakkaita antamaan palautetta ja Cookin (2013, 24) mielestä seuraavat kolme tekijää tukevat tässä; Julkaista eri tavat antaa palautetta, vastata palautteisiin nopeasti ja julkaista tehdyt parannukset. Arantolan ja Simosen (2009, 27) mielestä asiakaspalautetta saadaan aina. Annettu palaute voi olla reklamaatio, kehitysehdotus tai kiitos. Asiakaspalauttekanavan ja palautteen käsittelyn prosessin määrittelyllä saadaan asiakaspalautteesta kokonaiskuva ja näin asiakasymmärrystä myös palvelukehityksen avuksi. Heidän mielestään on tärkeää asettaa asiakaspalautteelle tavoitetaso, jotta toimintaa voidaan kehittää ja siitä saadaan mahdollisuus uuden oppimiseen.

3.1 Palautteen hallinta

Lindenin (2015, 185) mukaan ulkoisten ja sisäisten palautteiden antamisen kynnys tulisi olla yrityksessä mahdollisimman pieni. Hyvä palautejärjestelmä kehittää yritystä jatkuvan oppimisprosessin kautta, parantaa kilpailuetua reagoimalla oikeisiin asioihin ja mahdollistaa vuorovaikutuksen. Palautteen käsittelyn tulisi olla nopeata, toimenpiteet johdettuja sekä palautteen antajat informoituja. Palautteen määrä ja laatu tulisi tunnistaa käsittelyprosessissa, mihin tuotteeseen, tekemiseen tai palveluun se liittyy. Näin siitä saataisiin esille heikkoudet ja vahvuudet, joista ilman palautteen keräämistä ei olisi saatu tietoa ja ne olisivat jääneet huomaamatta. Toimintaa voidaan tukea palautteisiin perustuvalla raportoinnilla. (Lindén 2015, 185.)

Palautetta voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäiset palautteet liittyvät usein toiminnan parantamiseen ja kehitysideoihin. Ulkoiset liittyvät palveluista tai tuotteista reklamointiin, varsinkin jos aktiivisena osapuolena ovat asiakkaat, toimittajat, sidosryhmät tai kumppanit. Ilman palautetta laadukasta palvelua ei voi rakentaa eikä ylläpitää Ranteen (2006, 148) mielestä. Juuri tämän vuoksi taitavat asiakaspalvelijat ja palveluyhteisöt pitävät palautteen keräämistä tärkeänä. Palautteen käsittelyprosessin tulee olla ymmärrettävä. Palautetta pitää pystyä vastaanottamaan usealla tavalla. Palautteen antamiselle tulee olla pieni järjestelmä- ja tavoitettavuuskynnys. Palautteen antamiseen tulee reagoida riittävällä palautteen antajan informoinnilla. Palautteen antajan pitäisi nähdä palautteensa tila ja olla tietoinen palautteen käsittelystä. Palautteen käyttöliittymää tulisi pystyä käyttämään ilman erillistä ohjetta.

Palautteet mielletään usein helposti negatiiviseksi asiaksi, koska ne usein liittyvät toiminnan epäkoh-
tiin. Positiivisten palautteiden osuus on pienempi. (Lindén 2015, 185- 186.)

Työyhteisön **palautetoimintaa ja palautekulttuuria on tarpeellista arvioida**. Arviointi auttaa toiminnan kehittämisessä. Palautteesta ja palautesysteemistä voidaan arvioida, sopiiko palautteen käyttötapa ja -menetelmä yrityksen arvomaailmaan ja toimintaan. Pitää myös arvioida, onko johto ajan tasalla palautteen ja arvioinnin merkityksessä. Kerätäänkö palautetta riittävän laajalti, onko palaute riittävän monipuolista ja syvällistä. Lisäksi tulee arvioida, ovatko käytössä olevat palautemene-
telmät riittävän laadukkaita ja tarkoituksenmukaisia. Arvioinnin tulee koskea palautteen anto-, han-
kinta-, vastaanotto- ja käsittelymenetelmiä sekä palautemenetelmien kehittämistä. Palautteen vai-
kuttavuutta on arvioitava, saadaanko käytössä olevista menetelmistä riittävän suuri hyöty. (Ranne
2006, 154 - 155.)

TAULUKKO 2. Yritysten palautteen hallinnan viisi kategoriala (Lindén 2015, 187).

1	Palautetta ei oteta vastaan	ei käsitellä	ei tehdä toimenpiteitä,	ei informoida palautteen antajaa
2	Palautetta otetaan vastaan	ei käsitellä	ei tehdä toimenpiteitä	ei informoida palautteen antajaa
3	Palaute otetaan vastaan	käsitellään	ei tehdä toimenpiteitä	ei informoida palautteen antajaa
4	Palaute otetaan vastaan	käsitellään	tehdään toimenpiteitä	ei informoida palautteen antajaa
5	Palaute otetaan vastaan	käsitellään	tehdään toimenpiteitä	informoidaan palautteen antajaa

Lindénin mukaan (2015,190) palautteiden tiedonhallinnasta on yritykselle paljon hyötyä. Liiketoiminnan kehittäminen helpottuu oikean palautetiedon ansiosta. Tuotteiden laatu paranee ja prosessien toimintavirheet vähenevät sekä laadullisesti vaaditut suoritteet toteutuvat paremmin. Palautteen johdonmukainen käsittely antaa tietoa palveluiden suunnitteluun. Lisäksi palautteiden käsittely pienentää kynnystä negatiivisten asioiden käsittelyä kohtaan. Ylläolevassa taulukossa on esitetty palautteen hallinta, miten se näkyy yrityksissä Lindénin (2015, 187) viisiluokkaisen jaon mukaisesti.

Palautteen käsittelyssä on Juutin (2015, 144- 145) mielestä tärkeä muistaa, etteivät asiakkaat anna palautetta kenellekään yksittäiselle henkilölle vaan koko organisaatiolle. Peruste tähän ajatukseen on, että henkilö toimii tietyissä olosuhteissa organisaation ohjeiden ja sääntöjen mukaan siinä roolissa, jonka organisaatio on hänelle määritellyt. Voidaan ajatella, että oikein palautetta tarkastellessa, voi organisaatio oppia saadusta palautteesta ja muuttaa siten toimintatapaansa tarvittaessa. Palauttejärjestelmän tavoite on auttaa organisaatiota oppimaan ja kehittämään toimintaansa.

Ranteen (2006, 239) mielestä palautteen käyttö ja sen kehittäminen ei voi olla vapaaehtoista. Jos se olisi vapaaehtoista, palautetta käyttäisivät vain yksilöt ja yhteisöt, jotka ymmärtävät asian merkityksen tai ovat palautteen käytössä ja sen taidoissa muita pidemmällä. Ne, jotka eivät ymmärtäisi palautteen merkitystä, jäisivät entiselle tasolle. Kun kyse on koko työyhteisöä koskevista työmenetelmistä, sen käytön tulee koskea ja velvoittaa kaikkia.

3.2 Palautejärjestelmät

Paperinen kyselylomake on perinteinen palautteen keräämismuoto. Palaute on helppo kerätä ta-
pahtumasta ja usein silloin saakin palautteen heti ja varsin realistisesti. Kuitenkin palautteen koos-
taminen ja käsittely vie aikaa. Lisäksi paperisen aineiston tiedonhallinnassa on olemassa riskejä. Ai-
neisto voi tuhoutua ja siitä ei ole varmuuskopiointia. Aineisto voi kadota tai se on hankala löytää
suurista tietomääristä. Paperista aineistoa on hankala käyttää uudelleen. Myös uutta tietoa on vai-
kea liittää vanhan tiedon yhteyteen tai tietoja on hankala saattaa raportin muotoon. Lindén (2015,
79) kehoittaa saattamaan paperiaineistot sähköiseen muotoon, jotta se olisi yhteneväisesti käsiteltä-
vissä muun sähköisen dokumenttiaineiston kanssa.

Sähköisen kyselyn sovellutuksia ovat esimerkiksi Webropol, Forms, Digium, Feelback Group ja
SurveyMonkey. Helppokäyttöisillä sovellutuksilla voidaan laatia kyselylomakkeet ja url-linkit, kerätä
vastaukset ja raportoida tulokset. Ne voidaan lähettää sähköpostitse tai sosiaalisen median alustalle
esimerkiksi Facebookiin. Sähköisen tiedon keruun erityisiä vahvuuksia ovat nopeus, edullisuus ja
vaivattomuus. Huonona puolena saattaa olla hukkuminen postitulvaan. (Vilka 2015,128.)

Älypuheliiniin kehitellyt palautejärjestelmät mahdollistavat uudenlaisen palautteen antamisen. Pa-
laute on helposti annettava ja siihen voidaan määrittellä sijainti, missä palaute voidaan antaa. Näitä
palautejärjestelmiä ovat esimerkiksi Forsquare-palvelun versiot sekä Facebookin Places-sovellus.
Myös vapaamuotoisen asiakaspalautteen analysointiin on kehitelty sovellutuksia, tästä esimerkkinä
suomalainen Etuma, joka tulkitsee palautteen huomioiden kielen rakenteita ja tunnistaa riippuvuus-
suhteita. (Löytänä & Korhikoski 2014, 152 - 153.)

Sähköinen järjestelmä mahdollistaa tiedon löytymisen, varmuuskopioinnin ja arkistoinnin. Sähköi-
seen muotoon saatetun paperiaineiston sisältöä voidaan myös helposti muokata ja uudelleen käytet-
tävyyden nopeaa, esimerkiksi paranneltavat kyselylomakkeet. Sähköisen järjestelmän muita hyötyjä
ovat helpompi tiedon saanti, käyttäjämäärää voidaan laajentaa, saadaan vertailutietoa ja varmuus-
kopiointi on helpompaa. (Lindén 2015, 81.) Toiminta on kestävä toimintatavan mukaista.

Sähköinen arkistointi varastoi tietoa mahdollista myöhempää käyttöä varten. Arkistoinnissa tulee
noudattaa tekijänoikeussäädöksiä, arkisto-, henkilötieto- ja julkisuuslakeja sekä lakia kulttuuriaineis-
tojen tallentamisesta ja säilyttämisestä. Arkistointijärjestelmälle on asetettu seuraavia vaatimuksia:
Aineiston on säilytettävä saamansa alkuperäinen data muuttumattomana. On tuettava aineiston
ymmärrettävyyden säilymistä käyttäjän mahdollista uutta käyttöä varten. Asiakirja-aineiston säilyt-
tämässä aineisto on hallittava niin, että eri tietojärjestelmistä eri aikaan saapuneet aineistot ja nii-
den metatiedot säilyttävät arkistointia tukevat ominaisuutensa. (Lindén 2015, 195.)

Lindénin (2015, 68 -69) mielestä on tärkeää, että yritykset huolehtivat dokumenttipohjien osalta
keskitetystä ylläpidosta. Muutosten hallinta on näin kontrolloitua ja ylläpito ei jää yksittäisten työnte-
kijöiden vastuulle. Keskittäminen mahdollistaa myös uusittujen versioiden saatavuuden heti kaikille
käyttäjille. Saatavuus voidaan varmistaa toimintakohtaisten tietojärjestelmien kautta. Dokumentti-

pohjien käytön hyötyjä ovat lomakkeiden nopea käyttöönotto, virallisten muotoilujen ja sisältöjen hyödyntäminen. Tietoa on helpompi vertailla, kun se on kerätty samanlaisilla dokumenttipohjilla.

Liiketoimintatiedon hallinta käsittää systemaattisen tiedon keruun liiketoimintaan ja sen ympäristöön liittyvään tietoon, sen tulkitaan ja analysointiin. Tietoa arvioidaan, analysoidaan ja sitä käytetään päätöksen teon tukena. Tieto voi olla luonteeltaan numeerista, objektiivisiin kriteereihin perustuvaa tai laadullista, sanallista tai subjektiivista. Tiedot eivät kuitenkaan ole sellaisenaan hyödynnettävissä, vaan niitä tulee jalostaa eteenpäin vietäessä. Numeerista tietoa voidaan käsitellä tilastollisilla menetelmillä. Niistä voidaan laskea keskiarvoja, hajontoja sekä epävarmuuksia. Suuri merkitys on tiedon esittämisellä mm. taulukot (erot), aikakaaviot (trendit) ja kahden muuttujan akselistot (korrelaatiot). Laadullisista tietoa voidaan muokata luokittelemalla ja laatimalla katsauksia, yhteenvetoja ja käsitte-analyyseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 28- 29.)

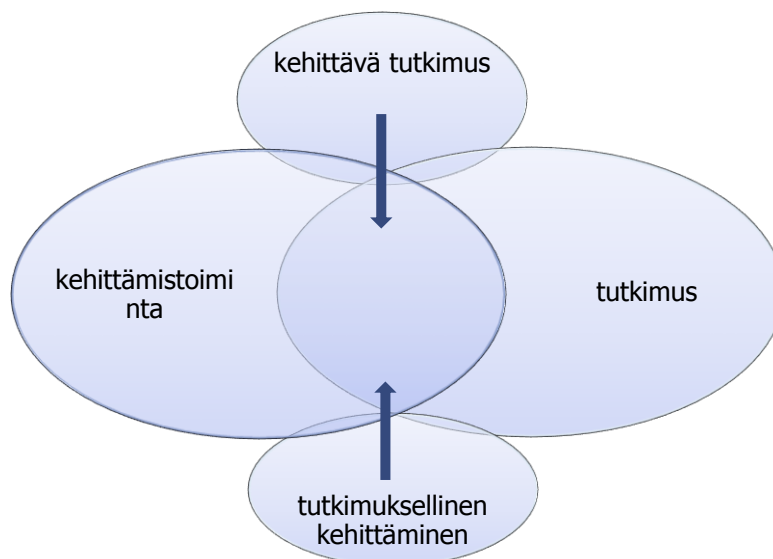
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämä kehittämistyö toteutettiin tekemällä kyselytutkimus Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluissa työskenteleville kouluttajille. Kyselystä rajattiin pois sihteerit ja koulutuspäälliköt, koska he eivät osallistu palauteprosessiin keräämisvaiheessa. Tässä työssä on käytössä tutkimuksellinen kehittäminen. Luvussa esitellään Savon koulutuskuntayhtymän laatu- ja johtamisjärjestelmät sekä niiden prosessit, työelämäpalvelut ja henkilökunnan osaamisen johtaminen.

4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellisessa kehittämisessä Toikon & Rantasen (2009) mukaan pyritään peruslähtökohteisesti luotettavaan ja koettavissa olevaan tietoon, sekä siinä on mahdollisuus yhdistää eri tieteitä ja tieteellisiä paradigmoja. Vaikuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ensisijaisena tavoitteena tutkijoiden mukaan on tyypillisesti jonkin aineettoman tai aineellisen kehittäminen, tavoite voi olla prosessin tehostaminen. Kehittämistoiminta voi myös kohdistua työyhteisötoimintaan tai organisaation rakenteisiin. Tyypillisesti kehittämistoiminnassa pyritään jonkin konkreettisen asian muuttamiseen, ei tiedon tuottamiseen tutkimuksen merkityksessä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 3) kertovat kvalitatiivisen tutkimusotteen sisältävän lukuisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tapoja tulkita aineistoja. Oma tutkimusreitti muodostuu siis monien valintojen perusteella. Yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta ei ole ja laadullinen tutkimus on aina omanlaisensa versio tutkittavasta ilmiöstä. Vaihtoehtoja etenemiseen on runsaasti. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa erilaisuuden ja monen tyyppiset ratkaisut. Kuitenkin laadullisten menetelmien käyttö vaatii todellista kiinnostusta tutkimukseen.

Tutkimuksellinen kehittäminen perustuu käsitteisiin, niiden määrittelyyn ja käsitteiden ymmärtämiseen osana kehittämistyötä. Kehittäminen on näin järjestelmällistä, analyttistä ja kriittistä ja tutkimuksesta saadaan myös uutta tietoa. Tutkimuksellisessa kehittämisessä on selkeästi asetettu tavoite ja päämäärä. Tutkimusta tulkitaan ja esitetään. Alla olevassa kuviossa Toikan ja Rantasen (2009, 21) mallin mukaan mukaelmana kuvaus, kuinka tutkimuksen ja kehittämistoiminnan tuloksena syntyy tutkimuksellinen kehittämistyö.



KUVIO 14. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinnat (Toikko & Rantanen 2009, 21).

Tutkimuksella pyritään saamaan luotettavaa tietoa kehittämistyön pohjaksi. Sen vuoksi tutkimusta arvioidaan erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimus voidaan samanaikaisesti tehdä usean henkilön toimesta ja päätyä silti samaan tulokseen. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata tutkittavaa asiaa oikein, eli mitataan juuri sitä, mitä pitikin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Vehkalahden (2014, 41) mielestä validius voidaan suomentaa pätevyudeksi ja realiabiliteetti tarkkuudeksi. Joskus esiintyvät määritelmät luotettavuus ja toistettavuus. Hänen mielestään on tärkeää huomioida, jollei validiteettia ei mitata oikein, realiabiliteetilla ei ole mitään merkitystä.

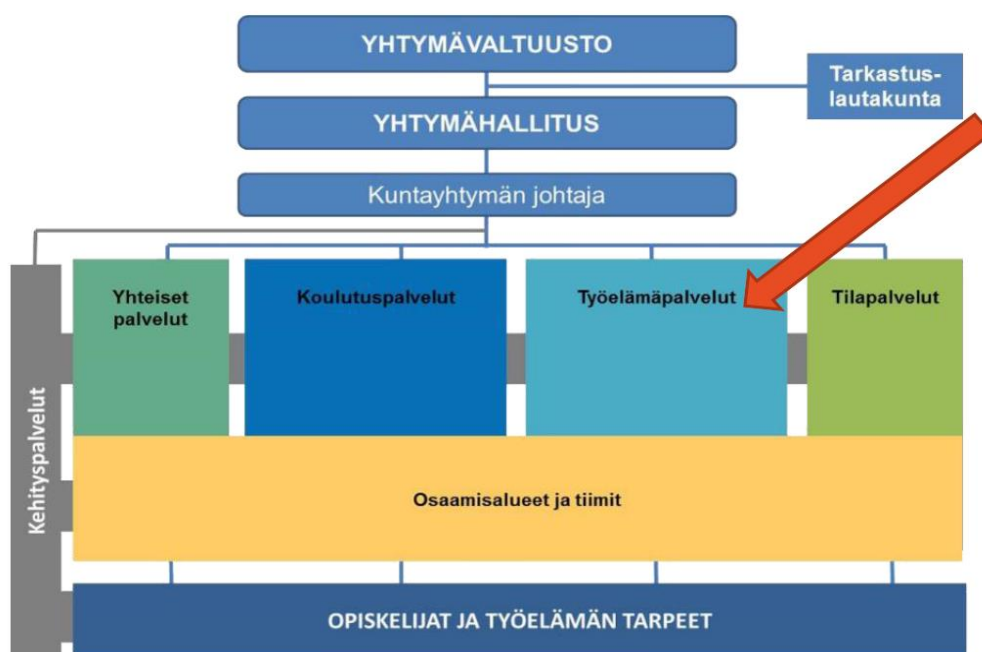
Viikan (2015, 196–198) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kulkee käsi kädessä tutkimuksen toteuttamisen kanssa. Tärkein tekijä luotettavuuden arvioinnissa on tekijän rehellisyys. Luotettavuutta arvioidaan läpi koko tutkimuksen tekemisen ajan, kaikki tutkimuksen tekemiseen vaikuttaneet ratkaisut, teot ja valinnat ovat arvioinnin kohteena. Se tarkoittaa sitä, miten tutkija rakentaa teorian, ryhmittelee ja analysoi aineiston, tulkitsee tuloksen ja päätyy johtopäätöksiin. Tutkijan pitää voida perustella nämä kaikki valinnat. Luotettavuuden arvioinnista on hyvä huomioida puolueettomuusnäkökulma, sillä monesti tutkija voi olla osa tutkittavaa yhteisöä tai sen toimintakulttuuria. Tutkijan roolilla voi olla merkitystä tutkimuksen tulkinnassa ja tutkijan arvoilla voi olla merkitystä tehtyihin valintoihin. Tutkimuksen pitäisi olla arvovapaata ja sen voi saavuttaa tutkijan paljastaessaan avoimesti tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. Tässä kehittämistyössä tulee tutkijana tarkasti huomioida kyseinen asia, koska toimin työelämäpalveluiden kouluttajana. On todella tärkeää tulkita vastauksia puolueettomasti ja pyrkiä siihen, että oma kokemus ei vaikuta esille tulleiden asioiden tulkintaan millään tavalla.

4.2 Savon koulutuskuntayhtymä

Savon koulutuskuntayhtymä on yksi suurimmista toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjistä Suomessa. Sakky on perustettu vuonna 2003. Oppilaitos järjestää monialaista ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille Pohjois-Savon alueella. Näihin koulutuksiin kuuluvat; perus-, lisä-, oppiso-

pimus-, työvoima- sekä henkilöstökoulutukset kaikilla koulutusaloilla sekä lukiokoulutus Varkaudessa. Lisäksi työelämänkehittämishankkeita tehdään yhdessä eri oppilaitosten sekä työelämän kanssa. Savon koulutuskuntayhtymästä käytetään yleisesti lyhennettyä nimeä Sakky, jota käytän myös tässä työssäni. (Sakky 2016).

Toimintaa ohjaava lainsäädäntö, koulutuksen järjestämisluvat ja näyttötutkintojen järjestämissopimukset ovat perusopetuslaki (628/1998), lukiolaki (629/1998), laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998), laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998), laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998), laki taiteen perusopetuksesta (633/1998), laki valtion ja yksityisen järjestämän koulutuksen hallinnosta (634/1998), laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998) ja laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012) sekä lisäksi edellä mainittuihin lakeihin tehdyt muutokset ja lisäykset niiden säätämisen jälkeen. (Sakky 2016).



KUVIO 15. Koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio 1.1.2015 alkaen.

Kuntayhtymän omistavat kahdeksantoista Pohjois-Savossa sijaitsevaa kuntaa. Vuosittain opiskelemassa on noin 21 000 opiskelijaa ja henkilökuntaa palveluksessa 31.12.2015 oli 867 työntekijää, joista 193 työelämäpalveluissa. Toimipisteet sijaitsevat Kuopiossa, Iisalmessa, Varkaudessa, Siilinjärvellä ja Juankoskella. Yläpuolella Sakkyn organisaatiokaavio, KUVIO 15. Kysely kohdistuu työelämäpalveluiden osaamisalueelle, jossa työskentelee noin 22 % koko kuntayhtymän henkilöstöstä. (Sakky 2016.) Työelämäpalveluiden sijoittuminen kuntayhtymän organisaatiossa on merkittynä punaisella nuolella olevaan kuvioon 14.

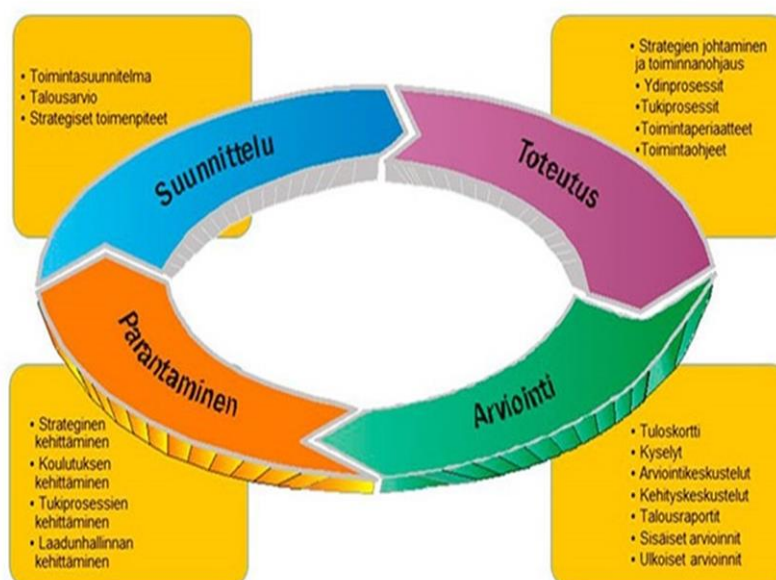
Savon koulutuskuntayhtymän toiminnan arviointi ja kehittäminen

Tänä päivänä osaaminen on entistä enemmän arvossaan työelämässä ja yrityksissä työntekijöiden osaaminen nähdään keskeisenä kilpailutekijänä. Yksi seuraavan vuosikymmenen suurimmista haas-

teista niin työvoimapolitiikan, aikuiskoulutuspolitiikan ja työelämän osalta on varmistaa ammattitaitoisen työvoiman riittävyys. Tarvitaan työelämän ja koulutuksen välistä yhteistyötä kaikilla koulutusasteilla, jotta noihin haasteisiin voidaan vastata. (Opetushallitus 2006.)

Savon koulutuskuntayhtymän ja sen oppilaitosten, mm. Savon ammatti- ja aikuisopiston, laatutyön periaatteet noudattavat OKM:n Ammatillisen koulutuksen laatustrategiaa 2011 – 2020. Laadunhallinta on kuntayhtymässä kiinteä osa toimintaa ja johtamisjärjestelmää. Järjestelminä laadunhallinta-, johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmät käsitetään samoina. Toiminnanohjaukseen sisältyy opetushallituksen suositus laadunhallinnasta ja laatuympyrä. Toiminnanohjaus rakentuu neljästä osasta. Nämä osat ovat johtaminen ja viestintä, prosessit ja menettelytavat, mittaaminen, arviointi ja kehittämistoiminta sekä resurssien hallinta. (Sakky 2016.)

Tämä OKM:n pohjautuu EQAVET eli ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaiseen viitekehykseen. Se kattaa laadunvarmistuksen kaikki vaiheet: suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja tarkistamisen. Viitekehys perustuu yhteisiin laatuvaatimuksiin sekä lisäksi ohjeellisiin kuvaajiin ja indikaattoreihin. Näitä sovelletaan laadunhallintaan sekä ammatillisen koulutuksen järjestelmien ja koulutuksen järjestäjien tasolla. Tavoitteena on tukea laadunhallintaa ammatillisessa koulutuksessa ja turvata siinä laadunhallinnan välineiden monipuolinen käyttö. Viitekehys muodostuu kokonaisuudesta, josta eri käyttäjät voivat valita oman laatujärjestelmänsä vaatimuksiin parhaiten soveltuviksi katsomansa kuvaajat ja indikaattorit. Viitekehyksessä ehdotetut kuvaajat ja indikaattorit ovat ohjeellisia. Käyttäjät voivat soveltaa niitä tarkoituksenmukaisella tavalla omiin järjestelmiinsä. (Opetushallitus 2016.)

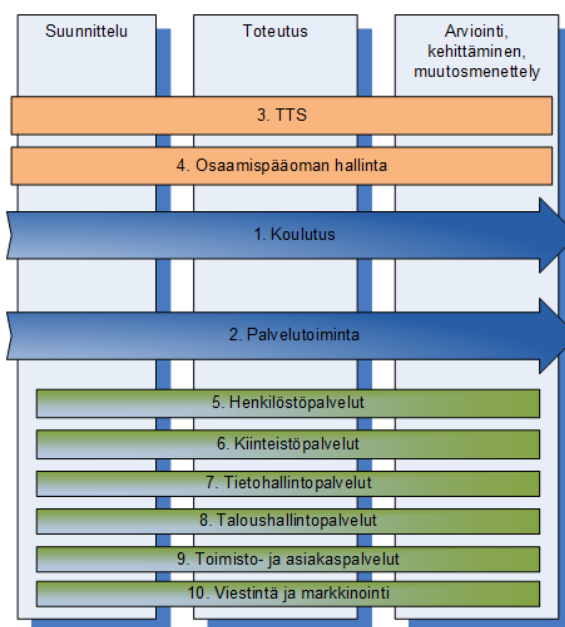


KUVIO 16. Savon koulutuskuntayhtymän laadunhallintajärjestelmä ja keskeiset menettelyt (2015).

Savon ammatti- ja aikuisopistossa tavoitteiden toteutumista seurataan ajantasaisesti päivittyvällä tulokortilla. Siellä on pohdittu taloutta, asiakkaita, prosessia ja henkilöstöä. asiat on listattu tulokortteihin. Tulokorttien vaatimuksiin on tehty mittareita, joilla tuloksia ja tavoitteita seurataan. Kun-

tayhtymän toiminta-ajatuksen mukaan vastuu toiminnan ja tulosten laadusta koskee kaikkia. Laadunhallinnan tärkeimpänä tavoitteena on tukea vision ”Huippukouluttaja 2020” saavuttamista. Laadunhallinnalla varmistetaan asiakkaiden/opiskelijoiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen sekä tuetaan toiminnan jatkuvaa parantamista. Laadunhallinta tarkoittaa koulutuksen ja muun toiminnan laadun ylläpitämistä ja kehittämistä suunnittelu, toteutus, arviointi ja parantaminen -laatuympyrän (PDCA-sykli, KUVIO 16) mukaisesti. Laatuksulttuuri tarkoittaa toiminnan kehittämisen ilmapääpiiriä sekä jokaisen sitoutumista yhteisiin käytäntöihin ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Opetushallitus (2016) suosittelee BSC -mallin sovellusta ammatillisen koulutukseen. Tämä malli on muuteltu koulutuksen järjestäjien ja ammatillisten oppilaitosten toimesta paremmin palvelevammaksi. Siihen on lisätty näkökulmia tai ne on jaettu uudelleen. Lisäksi Opetushallituksen sivustolle on koottu ammatillisten oppilaitosten kokemuksia mallin käytöstä, sen käyttöönoton edellytyksistä, haasteista ja hyödyistä. Siellä tarkastellaan myös tapoja EFQM -mallin ja BSC -mallin yhdistämiseen ja esitellään BSC -mallin käyttöä tukevia työkaluja ja lomakkeita sekä oppilaitosesimerkkejä tasapainotetun tuloskortin käytöstä. (Sakky 2016.)

Savon koulutuskuntayhtymän toiminnasta on laadittu selkeät prosessikuvaukset. Alla oleva prosessikartta (KUVIO 17) kuvaa kuntayhtymän toiminnan eri osa-alueita sekä kokonaisuuteen (johtamiseen) liittyviä hallinnon asioita. Kaikki nämä on jaettu toiminnan mukaisiin prosesseihin. Niitä ovat johtamis- ja ohjausprosessit, tukipalvelu- sekä pääprosessit. Nämä muut prosessikuvaukset ovat kehitettyinä liitteenä (LIITE 6). Toimintaa ohjataan vahvasti tapahtumaan prosessien mukaisesti.



KUVIO 17. Prosessikartta. (Savon koulutuskuntayhtymä 2016).

Kaikkiin prosessikuvauksiin kuntayhtymässä on sisällytetty arviointi-, palaute- ja muutosmenettely. Tällä varmistetaan arviointi- ja palautetiedon hyödyntäminen, joka on linjattu jo vuoden 2010 aikana. Kyselyiden ja palautteiden tuloksia tarkastellaan erilaisten yhteenvetöjen pohjalta ja niitä verrataan valtakunnallisiin tms. tuloksiin, tulosten trendi (3-5 vuotta), vahvuudet ja kehittämiskohteet. Saadut palautteet käsitellään henkilöstön sekä palautteen antajien kanssa. Lisäksi arviointeja ja niiden tuloksia käsitellään koulutuspalvelun johtoryhmässä sekä sen alaisissa työryhmissä sekä koulu-

tusalojen kokouksissa ja tutkintotoimikunnissa. Työntekijäkohtaiset opiskelija- ja asiakas- ym. palautteet käydään läpi mm. esimiehen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa. Työelämäpalveluissa koulutuspäällikkö tai toimialueen laatuvaastaava laatii vastuualueensa osalta kaikkien eri tavoin saatujen opiskelija- ja työelämäpalautteiden tuloksien pohjalta yhteenvedon vastuualueensa vahvuuksista ja kehittämisalueista. Rehtori vastaa toimialueensa raportoinnista koulutusjohtajalle. Vuosittaisissa johdon katselmuksissa katselmoidaan ja arvioidaan toimialueittain/ toiminnoittain arviointi-, palaute- ja muutosmenettelyjä. Lisäksi käydään läpi edellisen vuoden erilaisten katselmuksen ja arviointien, sisäisten ja ulkoisten auditointien ja asiakas-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteiden tuloksia ja niiden pohjalta käynnistettyjä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Niitä verrataan aiempien katselmusten toimenpiteisiin. Edelleen nostetaan esille mahdollisesti laadunhallintaan vaikuttavat muutokset sekä kartoitetaan parantamishdotuksia. (Sakky 2016.)

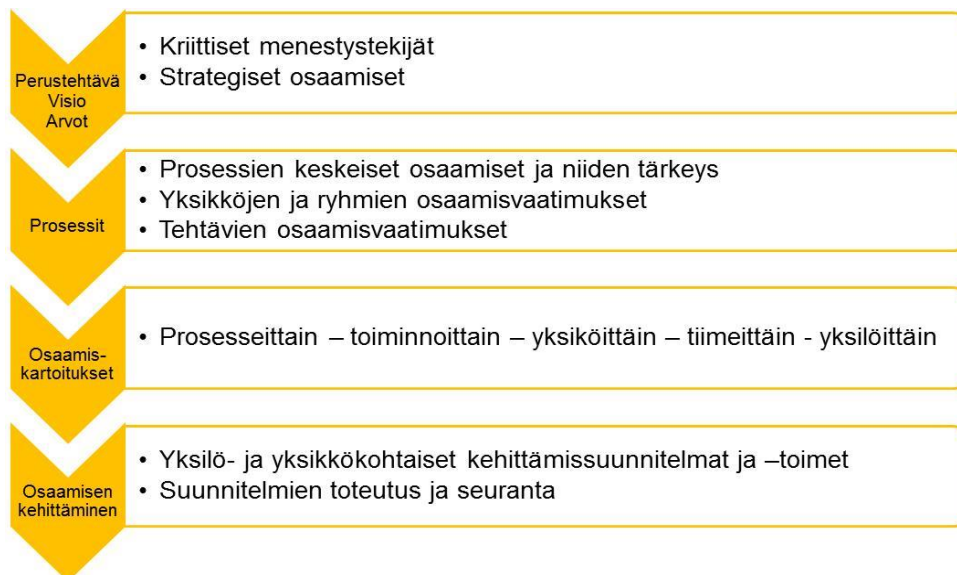
Savon koulutuskuntayhtymän laadunhallintasuunnitelma 2016 - 2018

Alla oleva taulukko 2 kuvaa laadunhallinta 2016- 18 aikuiskoulutukseen tehtyä palautteiden keräämissuunnitelmaa. Taulukossa tulee esille suunniteltu palautteenkeräämisprosessi ja sen vastuunjako.

TAULUKKO 2. Arviointisuunnitelma vuosille 2016 - 2018

Aihe	Kuka vastaa arvioinnin käytännön toteuttamisesta	Milloin arviointi toteutetaan	Mikä dokumentti syntyy tai laaditaan ja missä se julkaistaan	Missä ja milloin tulokset käsitellään	Kuka vastaa sovitujen kehittämissuunnitelmien toteuttamisen ja seurannasta
Aikuiskoulutus					
Aipal-palaute	Opiskelijahallintopalvelut Vastuukouluttaja/opettaja	Hakeutusvaihe Tutkinnon suoritusvaihe	Raportit OPH www-sivulla Sakky sivuille keskeiset tulokset Tuloskortti	TEPA johtoryhmä Henkilöstökoukukset Lukukausittain Tutkintovastavat	Rehtori Koulutuspäälliköt Oppisopimuspäällikkö
Opal-palaute	Opiskelijahallintopalvelut Opintoalan koulutussihteeri Vastuuoopettaja	Jatkuva	Tulokset OPAL-järjestelmässä Raportit -hälytys ja kiitosviestit vastuuhenkilöille ja rehtorille	Kouluttajat Koulutuksen vastuutoimistot Tutkinnon suorittajat	Rehtori Koulutuspäälliköt
Muu ammatillisen lisäkoulutuksen palaute	Opiskelijahallintopalvelut Koulutuspäällikkö, opettaja	Ohjeen mukaan	Yhteenvedo kp-> re -> koulutusjohtaja raporttiin	Lukukausittain Kehityskeskustelussa vuosittain Yhteenvetoraportti vuosittain (kesä-elokuu)	Koulutuspäälliköt

Savon koulutuskuntayhtymän osaava henkilöstö on perusedellytys koulutusorganisaation perustetävän onnistuneelle toteuttamiselle. Osaamisen johtamisen tavoitteena on, että henkilöstön osaaminen ja ammattitaito vastaavat työelämän sekä opetuksen muuttuviin tarpeisiin. Vastuu osaamisen johtamisesta on esimiehillä ja johdolla. Jokaisella työntekijällä on vastuu ajankohtaisen tiedon hankkimisesta sekä oman osaamisensa kehittämisestä. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit voidaan esittää seuraavan kuvion mukaisesti. (Sakky 2016.)



KUVIO 18. Osaamisen keskeiset elementit (Savon koulutuskuntayhtymä 2016).

Työelämäpalvelut

Savon ammatti- ja aikuisopistossa järjestetään yli 31 erilaista ammatillista perustutkintoa. Järjestämisluvut on yhteensä noin 120 ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. Tämän lisäksi järjestetään erilaisia lyhyt- ja täydennyskoulutuksia sekä erilaisia pätevyitysmiskoulutuksia. Työelämäpalvelujen tuulosalue järjestää oppilaitosmuotoisesti ja oppisopimusmuotoisesti ammatillista perus- ja lisäkoulutusta, työvoimakoulutusta, henkilöstökoulutusta sekä työelämän palvelu- ja kehittämistoimintaa. Aikuis- koulutuksessa kerätään Aipal-, Opal- ja muun ammatillisen lisäkoulutuksen palautetta. Näitä ava- an seuraavaksi.

Näyttötutkinnoissa palautejärjestelmänä on **Aipal-palaute**. Se on Opetushallituksen koordinoima ja ylläpitämä valtakunnallinen palautejärjestelmä, joka on otettu käyttöön vuonna 2008. Palautepro- sessia ja -lomaketta on uudistettu 1.5.2015. Järjestelmä mahdollistaa vertailun valtakunnallisiin tu- loksiin. Palautteella saadaan tietoa siitä, miten koulutuksen järjestäminen on onnistunut. Palautetta kerätään tutkintoihin, joihin tutkinnon järjestäjällä on voimassa oleva näyttötutkintojen järjestämis- sopimus (perustutkinnot, ammattitutkinnot, erikoisammattitutkinnot).

Palautekyselyssä on kaikille koulutuksen järjestäjille yhteinen osuus. Siihen on lisätty Savon ammat- ti- ja aikuisopiston omia tasa-arvon toteutumiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkinnon järjestäjäkohtaisil- la lisäkysymyksillä kerätty palaute raportoitu vain tutkinnon järjestäjälle itselleen. Palautekyselyyn vastaavat kaikki näyttötutkinnon suorittajat lukuun ottamatta työvoimakoulutuksen tutkinnon suorit- tajiä. Aipal-palaute kootaan kahdessa erässä tutkinnon suorittamisen aikana. Ensimmäisen kerran hakeutusvaiheessa ja tutkinnon suorittamisen vaiheessa, kun palautteen antaja on osallistunut henkilökohtaisen tavoitteensa mukaiseen viimeiseen tutkintotilaisuuteen. Toinen palautteen kerää- miskerta on tutkinnon suorittamisen ja mahdollisen valmistavan koulutuksen vaiheiden palaute. Pa- laute annetaan anonyyminä ja tulokset raportoivat vasta, kun vähintään viisi vastaajaa on antanut palautetta. Valtakunnalliset tutkinto- ja opintoalakohtaiset tulokset raportoivat tilastumuodossa.

Opal-palaute; Opal-järjestelmä tuottaa työvoimakoulutuksen hankkijoille ja koulutuksen järjestäjille tietoa koulutuksen laadusta ja vaikuttavuudesta. Koulutuksen järjestäjällä on velvollisuuksia toteuttaa palautekysely silloin, kun koulutuksen hankintasopimuksessa on maininta OPAL-palautteen antamisesta eli työvoimakoulutuksena näyttötutkintoja suorittavat antavat palautteen vain työhallinnon OPAL-järjestelmällä.

Palautetta kerätään Opal-välipalautteella (kaikista yli kolme kuukautta kestävästä koulutuksesta ja yli kahdeksan kuukautta kestävästä koulutuksesta toinen välipalaute) sekä koulutuksen päättyessä päätöspalautteella. OPAL-järjestelmässä on mahdollista vertailla omien koulutusten raporttia ja tuloksia koko maan keskiarvoon (laatuvertailu). Opal-järjestelmään liittyy automaattinen hälytys- ja kiitosmenettely, joka perustuu vastaajien määrään ja yleisarvosanan keskiarvon hälytysrajoihin. Työvoimakoulutuksessa pidetään lisäksi säännölliset palautekeskustelut rahoittajan kanssa.

Muu ammatillisen lisäkoulutuksen palaute; Ammatillisen lisäkoulutuksen asiakastytytyväisyyden palautetta varten kuntayhtymässä on käytössä yhtenäinen kysely (LIITE 3) tai sähköinen palautekysely. Kyseessä on jokaisen aikuiskoulutuksen opettajan opettajakohtainen palaute, joka toteutetaan opintoalan esimiehen kanssa sovitun käytännön mukaisesti lukuvuoden aikana. Tätä palautetta käytetään myös aikuiskoulutuksen kurssipalautteena.

4.3 Muita tehtyjä tutkimuksia palautejärjestelmistä

Marja-Leena Helin (2013) on todennut Pron koulutuspalauttejärjestelmä tutkimuksessaan kysymyssäilytöjen suuren merkityksen siihen, että koulutuspalautteilla olisi enemmän hyödynnettävyyttä koulutusten kehittämisessä. Osa palautekyselyiden kysymyksistä ja arvioitavista tekijöistä tulisi olla samanlaisia kaikissa koulutusten palautekyselyissä, jotta erilaisten yhteenvetojen, vertailujen ja tilastojen laatiminen aikajaksosta riippumatta helpottuisi. Kyselykaavakkeessa tulisi käyttää näiden kaikille kyselyille yhteisten kysymysten lisäksi kurssitoteutus- tai aihekohtaisia kysymyksiä, jotta voitaisiin tarkastella koulutusten kehittymistä ja onnistumista koulutusaiheittain. Jotta saman koulutusaiheen koulutustapahtuman onnistumista voidaan riittävällä tavalla seurata, tulisivat kysymykset säilyttää samanlaisina esimerkiksi nelivuotiskausittain. Tällä tavoin toteutettuna koulutuspalautteesta saataisiin pitkän aikavälin tietoa, jolla olisi nykyistä enemmän hyödynnettävyyttä sekä koulutusopimuksen kyseessä ollen että erityisesti kurssitoteutuksen ja koulutussisältöjen kehittämistyössä.

Haapala, Ristimäki ja Tervo (2014, 33) päätyivät omassa tutkimuksessaan tulokseen, että palautejärjestelmän kehittämisen on oltava jatkuva prosessi. Lisäksi on havaittava muutokset työelämässä ja oppimisympäristössä ja on kyettävä huomioimaan opintojaksojen sisällössä joustavasti ja nopeasti. Korjaavat liikkeet pitäisi pystyä tekemään joskus jopa meneillään olevan opintojakson aikana. Myös opiskelijat ja työelämän edustus on otettava mukaan jo palautejärjestelmien suunnitteluvaiheessa. Opintojaksojen työelämävastaavuus asettaa suuria haasteita sekä palautejärjestelmien joustavalle käytölle että yksittäiselle opettajalle palautteen kerääjänä.

Jari Marjakoski (2008) kehitti opinnäytetyön avulla opiskelija- ja joukkopalautejärjestelmän ilmavoi-
mien teknillisen koulun kurssiosastolle. Palautejärjestelmän avulla voidaan kerätä välitöntä palautet-

ta opiskelijoilta sekä viivästettyä palautetta opiskelijoiden lisäksi heidän esimiehiltään. On huomioitava, että Ilmavoimien teknillisellä koululla ei ollut entuudestaan käytössään minkäänlaista palautejärjestelmää, jolla olisi saatu kerättyä yhdenmukaista palautetta.

Marja Venna (2005) teki Helsingin yliopiston palautekäytäntöjen kartoituksen ja siinä selvitettiin opiskelijapalautekäytäntöjä yliopistossa perusopetusta antavien laitosten johtajien, opetushenkilöstön ja opiskelijoiden näkökulmasta. Tiedekunnissa sekä tiedekuntien opetuksen kehittämissyhmät keräsivät palautetta. Koko tutkinnosta kerättävä palaute on laitostasolla kartoituksen mukaan vähäistä ja tiedekuntien vastuulla. Laitoksilla kerättiin säännöllisesti palautetta opetuksesta ja kursseista eri menetelmin. Palautteen käsittelytavat vaihtelivat laitoksittain. Opettajista 57 prosenttia ja johtajista 60 prosenttia ilmoitti, että palautetta käsitellään laitoksilla opettajien keskuudessa. Noin kolmasosa opettajista käsitteli palautetta yhdessä kurssille osallistuneiden opiskelijoiden kanssa. Palautteet ovat sen sijaan harvemmin julkisesti esillä. Opiskelijapalautetta hyödynnettiin vaihdellen opetuksen kehittämisessä ja kurssien suunnittelussa. Palautejärjestelmä miellettiin laitosten johtajien ja opettajien vastauksissa lähinnä laitoksella käytössä oleviksi palautelomakkeiksi tai verkossa olevaksi sovellukseksi. Palautejärjestelmää ei nähty laajempänä systemaattisena ja järjestelmällisenä prosessina, jonka avulla voisi saada tietoa päätöksenteon tai toiminnan kehittämistä varten.

Theseuksessa julkaistussa opinnäytetyössä (Mouhu 2016) kehitettiin opinnäytetyön avulla asiakaslähtöinen palautteenkeräämisprosessi yritykselle. Lopputuotoksena syntyi prosessikaavio ja ohjeistus palauteprosessista. Lisäksi toimeksiantajalle tehtiin valmiit pohjat ennakkokyselystä ja palautekyselylomakkeista sekä yhteenvetopohjat, joihin palautteista saadut tulokset kirjataan. Kehittämistyössä todettiin, että mobiilisovellus voisi olla yksi hyvinkin toimiva palautekanava Laurea Eventsille tapahtumassa paikan päällä kerättyyn palautteeseen. Mobiilisovelluksen avulla voidaan antaa reaaliaikaisesti palautetta, johon voidaan reagoida välittömästi.

4.4 Kyselytutkimus

Tässä kyselytutkimuksessa hyödynnettiin Webropol kysely- ja tiedonkeruuohjelmaa. Webropol on jokaisen työelämänpalveluissa työskentelevän työntekijän käytössä, heidän niin halutessaan. Kyselyn kysymyksessä alat on jaettu seuraavasti työelämäpalveluiden alojen jaon mukaan:

- Biotalous
- Hyvinvointi
- Liiketalous
- Liikenne
- Matkailu ja ravitseminen
- Rakentaminen
- Valmentava ja monikulttuurisuus
- sekä oppisopimus

Kyselyn avulla oli mahdollisuus saada selville tällä hetkellä tapahtuva palautteen keräämisprosessi, sen toteutuminen ja mitä palautetta kerätään. Lisäksi saadaan tietoa käytössä olevista lomakkeista ja kehittämis ehdotuksia. Tämä selvitys auttaa yhdenmukaistamaan käytänteitä, kun nykyhetken ti-

lanne on kartoitettu. Näin koulutuskuntayhtymässä olisi mahdollisuus saada palautteenkeräämistointaan yhteiset linjaukset työelämäpalveluiden lyhytkoulutuksiin ja kyselyt saataisiin kehitettyä vertailukelpoisiksi.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 18 kysymystä. Kyselylomakkeen kysymykset jakautuivat seuraavasti: Osaamisala ja tiimin vastaavana toimiminen kysyttiin kysymyksissä 1 ja 2. Yleinen palautteen kerääminen, mitä palautetta vastaaja kerää, kysyttiin kysymyksessä 3. Jos vastaaja ei kerännyt palautetta, kysely hyppäsi suoraan kysymykseen 11. Kysymykset 4 -10 kohdistuivat palautteen keräämiseen. Kysymykset 11- 14 kohdistuivat kehittämisasioihin sekä vastaajan omaan mielikuvaan palautteen tarpeellisuudesta. Kysymyksessä 15 vastaaja sai antaa vapaata palautetta kyselyyn tai palauteasiaan liittyen. Lopuksi kysyttiin vastaajan taustatietoja kysymyksissä 16- 18. Tutkimuksessa asetelmalla mies/nainen ei katsottu olevan merkitystä, joten se rajattiin pois.

Kyselyssä oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetulla kysymyksellä tarkoitetaan valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. Vehkalahden (2014, 25) mukaan valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittausta ja helpottavat olennaisesti tietojen käsittelyä. Suljetusta kysymyksestä käytetään myös nimiä strukturoitu kysymys ja monivalintakysymys (Vilka 2015, 106).

Tässä kyselyssä jako kysymysten käytössä oli, että noin puolet kysymyksistä olivat suljettuja ja puolet avoimia kysymyksiä. Osaamisala oli ainoa pakollinen kysymys. Osaan kysymyksistä oli lisäksi mahdollista valita useampi vaihtoehto tai vastausta pystyi tarkentamaan. Vilkan (2015, 108) mukaan kyselylomake on aina testattava ennen varsinaista mittausta. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen testiryhmänä toimi muutama alan opettaja, toimialajohtaja, tietohallintopäällikkö sekä laatuasiantuntija. Testaus oli onnistunut, ja sain hyviä muutosehdotuksia ja vaihtoehtoja kysymysten asetteluun sekä kyselylomakkeen työstämiseen.

Hirsjärvi ym. (2004, 180 – 191) kertovat, että kyselytutkimuksessa tieto kerätään standardisoidusti, se tarkoittaa kysymysten kysymistä kaikilta vastaajilta samalla tavoin. Kohdehenkilöt muodostavat otoksen perusjoukosta. Kyselytutkimuksen etuna on se, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Lisäksi se säästää aikaa sekä aikataulu ja kustannukset ovat helposti arvioitavissa. Kyselytutkimus tässä työssä mahdollisti tiedon saannin jokaiselta osaamisalalta ja antoi jokaiselle kouluttajalle mahdollisuuden vaikuttaa, jos kouluttaja itse niin halusi. Ketään kouluttajista ei rajattu pois.

Kyselytutkimuksen tulosten käsittelyyn on kehitetty tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja. Haittapuolina nähdään olevan, että ei voida varmistaa, miten ajatuksella vastaajat ovat vastanneet, miten onnistuneita vaihtoehtoja ovat olleet. Hyvän lomakkeen laatiminen vaatii taitoa ja aikaa. Kyselyjen vastausprosentti saattaa myös jäädä usein pieneksi. Lomakkeella kerätään tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, mielipiteistä jne. Lomakkeessa on yleensä vastaajaa itseään koskevia taustakysymyksiä, kuten sukupuoli, ikä, koulutus, ammatti tms. Lomakkeen laadinnan onnistuneisuutta voidaan testata esitutkimuksella. Vilka (2015, 101) muistuttaa varmistamaan, että tutkittava asia on mitattavissa. Muuttujien valinta kyselylomakkeessa pitää aina perustella vasten tutkimukseen valittua teoreettista viitekehystä sekä tavoitetta.

Siksi ennen kyselylomakkeen suunnittelua tulee olla päätettynä keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys.

Määrällisen tutkimuksen perustana on mittaus, sillä asioiden tutkiminen tilastollisesti edellyttää tietojen mittaamista erilaisilla mittareilla. Kyselytutkimuksissa mittarit koostuvat kysymyksistä ja väitteistä, joiden laatimisessa on niin tilastollisia kuin sisällöllisiä haasteita. Kyselytutkimuksen kohteet, kuten asenteet, arvot ja mielipiteet, ovat moniulotteisia ja usein monimutkaisia eikä niiden mittaaminen ole aivan yksinkertaista. Mittausvaiheeseen kannattaa panostaa, sillä mikään analyysimenetelmä ei voi korjata siinä tehtyjä virheitä. Kyselylomake määrittää suurelta osin sen, miten koko tutkimuksessa onnistutaan. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa on huomioitu sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti 2014, 17, 20.)

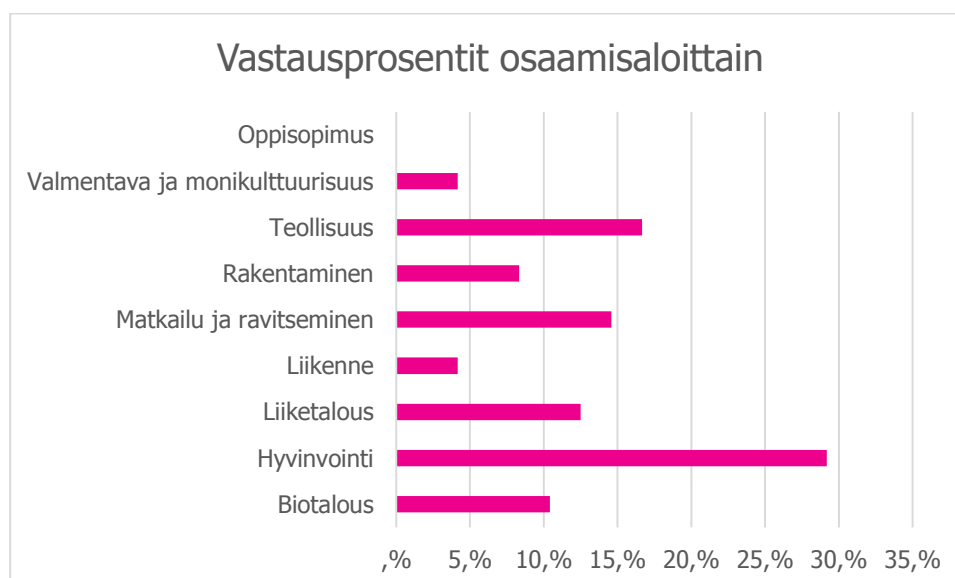
Vilka (2015, 189 - 190) korostaa saatekirjeen merkitystä tutkimuksessa. Saatekirjeessä vaikuttaa kolme asiaa, joiden perusteella tutkimuskohde päättää osallistuuko tutkimukseen. Nämä asiat ovat: Saatteen ja kyselyn/lomakkeen visuaalinen ilme, saatteen sisältö sekä kyselyn/lomakkeen kieli ja laajuus. Vehkalahti (2014, 47) nimeää saatekirjeen olevan kyselytutkimuksen julkisivun. Lisäksi hyvä tieteellinen käytäntö Vilkan (2015, 190 -191) näkemyksen mukaan edellyttää antamaan tutkittavalle riittävästi tietoa tutkimuksesta, jonka perusteella tutkittava voi päättää osallistumisensa tutkimukseen. Näitä saatekirjeen sisältöasioita ovat esimerkiksi, missä tutkimuksessa on kysymys. Tähän kuuluvat tutkimusongelma, aihepiiri, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite. Seuraavaksi tulee kertoa tutkimuksen osapuolet ja rahoittaja. Vastaajalle tulee kertoa mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään ja mihin tuloksia käytetään, sekä kuka /ketkä tuloksia käyttävät. Milloin tutkimuksen arvioidaan valmistuvan ja missä valmiiseen tutkimukseen voi tutustua. Vastaajaa voi kannustaa vastaamaan kertomalla, miksi kyselyyn vastaaminen on niin tärkeää. Tulee myös ohjeistaa palautus, mihin/miten ja mihin mennessä sekä tutkimuksesta vastaavan yhteystiedot. Vastaajalle tulee lisäksi vakuuttaa, että heidän henkilösuojansa on turvattu.

Huomioin saatekirjettä laatiessani sille asetetut vaatimukset. Webropol toimii hyvin tällaisen kyselyn tiedon keräämisen ja käsittelyn työkaluna. Teen kyselyn avulla saaduista tuloksista yhteenvedon Intraan tammikuun aikana. Vastaajat saavat tätä kautta tiedon tuloksista.

5 TULOKSET

5.1 Osaamisala, tiiminvastaavuus ja palautekyselyiden käyttö

Kyselyn vastausaika oli 1. - 10.11.2016. Lähetin kyselyn saатteen kanssa (LIITE 1) työsähköpostin välityksellä 185 kouluttajalle. Sähköpostista 180 tavoitti vastaanottajan (muutama henkilö ei ollut enää töissä kuntayhtymässä) ja heistä 48 henkilöä vastasi kyselyyni. Lähetin huomioviestin kaksi kertaa kyselyn viimeisinä päivinä ja sain sen avulla monta uutta vastausta. Kokonaisvastausprosentiksi tuli 26,7 %, jonka koen olevan kohtalainen vastausprosentti. Kovin hyvää luotettavuutta sillä ei saada, mutta tutkimus on suuntaa antava. Alla olevassa kuviossa 16, on jakauma vastaajista osaamisaloittain. Merkittävä tai vaikuttava tieto ei ole, montako prosenttia vastauksia sain eri osaamisaloille lähetettyjen kyselyiden kokonaismäärästä, joten sitä en laske tai erittele näkyväksi. Ainoastaan huomioitavaa on, että oppisopimuksen osaamisalalle lähetettyihin kyselyihin ei vastannut kukaan. Tämä voi johtua osittain kyselyni otsikosta, jolla suuntasin kyselyn kouluttajille. Muilla osaamisaloilla kyselyn saajat työskentelevät kouluttajina/ohjaajina/opettajina. Oppisopimusala huolehtii oppisopimusten toteutumisista. Tämä osaamisala olisi pitänyt jättää pois kyselyn piiristä. Karsin jo muilta osaamisaloilta esimerkiksi sihteerit ja koulutuspäälliköt pois, rajaten kyselyn vain kouluttajille. Lisäksi noin kymmenen henkilön sähköpostista tuli automaattinen vastausviesti (poissaolo). Näitä en kuitenkaan vähennä kyselyiden kokonaismäärästä pois. Tutkimuksen kadon, joka tulee Vilkan (2007, 109) mukaan aina tutkimuksessa arvioida, voidaan ajatella johtuvan osittain suuresta organisaatiosta, kyselyn nimen virheellisyydestä oppisopimus osaamisalan osalta sekä yleisestä vastaamattomuudesta.

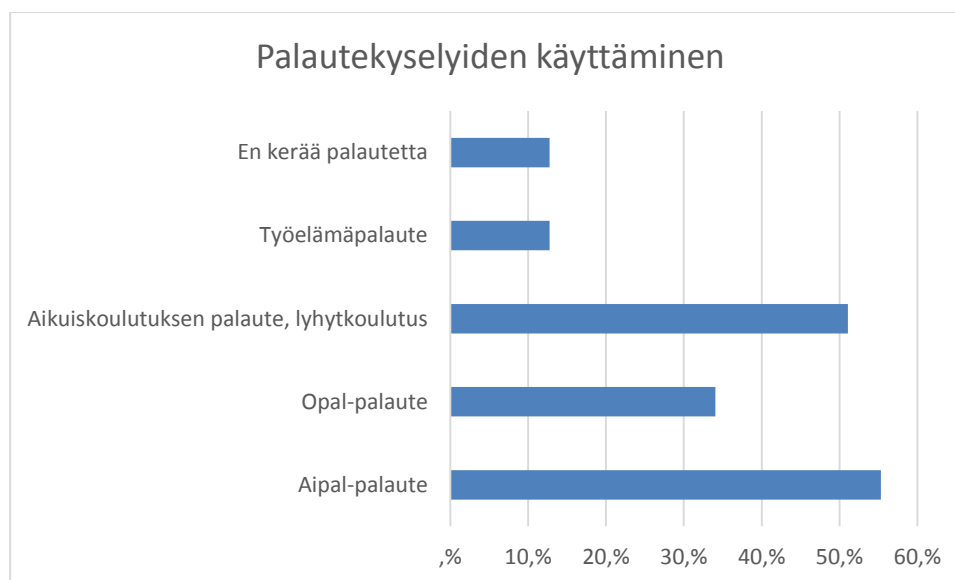


KUVIO 19. Vastausprosentit osaamisaloittain (n=48).

Kysymyksessä 2, halusin selvittää, toimiiko kouluttaja myös tiiminvastaavana. Vastaajista kuusi (6) toimii tiiminvastaavana. Tiiminvastaajia on vastaajien kokonaismäärästä 12,5 %.

Palautekyselyiden käyttö

Tässä kysymyksessä selvitettiin, mitä palautekyselyitä kouluttajat käyttävät työssään. Kysymykseen vastasi kaikkiaan 47 henkilöä ja vastausvaihtoehtoja merkittiin 78. Vastauksista voidaan päätellä niiden vastaajien, jotka vastasivat käyttävänsä palautekyselyitä, valinneen vaihtoehdoista kaksi tai useamman. Vastaajista yli 51 % (24) kertoi keräävänsä aikuiskoulutuksen lyhytpalautetta. Opal-palautteen kerääjien määrä, 34 % (16), johtuu luultavammin siitä, että kaikki kouluttajat eivät toimi vastuukouluttajina työvoimakoulutuksissa, joista kyseistä palautetta kerätään. Vain vastuukouluttaja kerää tämän palautteen kyseistä koulutuksista. Samoin voidaan myös ajatella olevan Aipal-palautteen käytön osalta, 55 % (26) keräsi tätä palautetta. Huomioitavaa on, että 13 % (6) vastaajista ilmoitti, ettei kerää minkäänlaista palautetta. Vastausta, miksi palautetta ei kerätä, ei tullut esille. Työelämästä palautetta kerää 13 % (6) vastaajista. Tarkentavaa kysymystä tähän asiaan ei ollut, miten vastaajat palautteen työelämästä keräävät tämän kysymyksen osalta. Vastaus saadaan kysymyksessä, missä tiedustellaan työelämäpalautteen keräämistä ja sen dokumentointia.



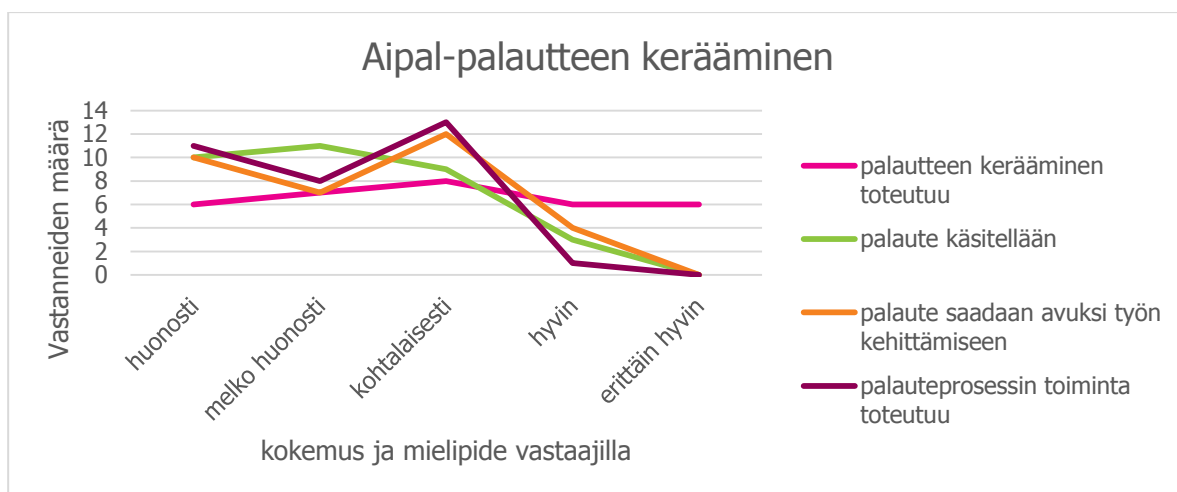
KUVIO 20. Palautekyselyiden käyttäminen palautteiden keräämisessä (n=47).

5.2 Aipal- ja Opal-palaute

Seuraava kysymys käsitteli **Aipal-palautteen** keräämisprosessia. Edellisessä kysymyksessä 22 henkilöä ilmoitti keräävänsä tätä palautetta ja tähän kysymykseen vastasi 33 henkilöä. Mielenpitoita tuli palauteprosessista myös niiltä, jotka eivät itse kerää Aipal-palautetta. Kysymysmuoto oli Likertin asteikko viisiportaisena. Savon koulutuskuntayhtymän laatutavoitetaso palautekyselyistä viisiportaisella asteikolla mitattuna on tällä hetkellä 3,9.

Ensimmäiseen väittämään, palautteen keräämisen toteuttamisesta tuli vastuksiin hajontaa. Toisten vastaajien mielestä palautteen kerääminen on helppo toteuttaa, toisten mielestä se toteutuu huonosti (vaaleanpunainen viiva kuvaa tätä asiaa). Jokainen vaihtoehto sai tasaisesti vastauksia, yhteinäistä käsitystä tähän ei ollut. Keskiarvo oli 2,97.

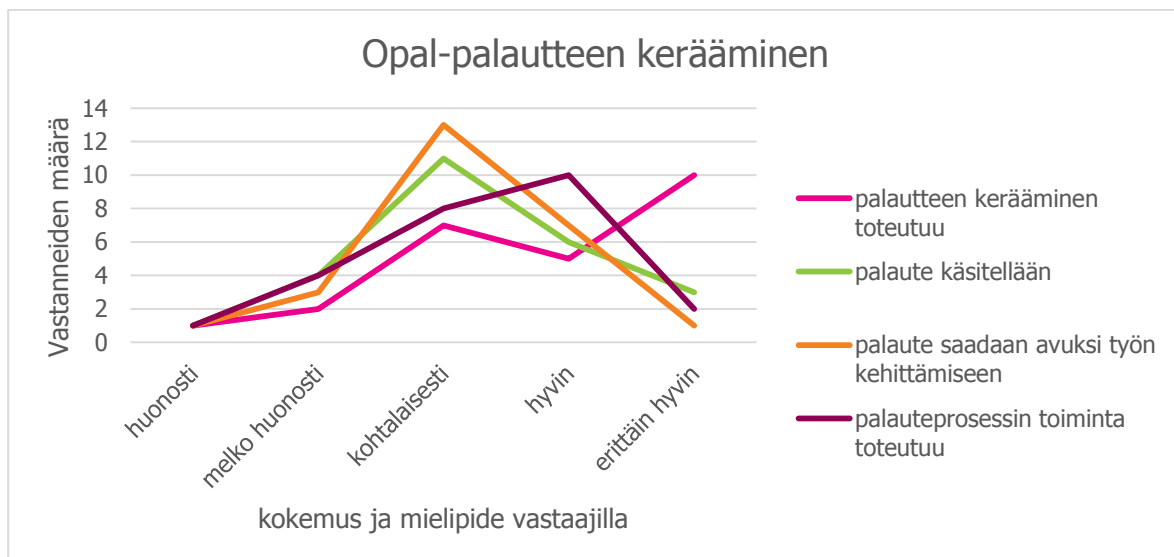
Toinen väittämä, palautteen käsittelystä 10 vastaajaa kertoi sen olevan huonoa ja 11 vastaajaa kertoi käsittelyn olevan melko huonoa. Vastaajista 9 kertoi palautteen käsittelyn toteutuvan kohtalaisesti, vain kolmen vastaajan mielestä käsittely toteutui hyvin, kenenkään mielestä se ei toteudu erittäin hyvin. Keskiarvo oli 2,15. Kolmanteen väittämäään, palautteen vaikutusta työn kehittämiseen, vastaajista 10 oli sitä mieltä, että se vaikuttaa huonosti, 7 melko huonosti, 12 kohtalaisesti ja vain 4 oli hyvän kannalla, erittäin hyvin arviointia tämä asia ei saanut keneltäkään. Vastausten keskiarvo oli 2,3. Palauteprosessin toimivuudesta vastaajat kertoivat seuraavasti; 11 vastaajan mielestä prosessi toimii huonosti, 8 mielestä melko huonosti, 13 kohtalaisesti ja yksi vastaajista oli sitä mieltä, että palauteprosessi toimii hyvin. Tämäkään väittämä ei saanut erittäin hyvin toimiva arviointia. Tässä vastauksessa keskiarvo oli 2,13. Kaikkien vastausten yhteiskeskiarvo jäi 2,39, joka on huomattavasti alle kuntayhtymän tavoitearvon 3,9 alle.



KUVIO 21. Aipal-palautteen kerääminen (n=33).

Opal-palautetta kertoi keräävänsä edellisessä kysymyksessä 16 vastaajaa, joten sama ilmiö toistuu tässä kysymyksessä kuin Aipal-palautteen keräämisessä. Vastaajia kysymykseen oli enemmän kuin edellisessä kysymyksessä ilmoittautuneita palautteen kerääjiä. Tähän kysymykseen vastasi 25 henkilöä.

Palautteen kerääminen on helppo toteuttaa erittäin hyvin 10 vastaajan mielestä, hyvin 5 vastaajan mielestä, kohtalaisesti 7 vastaajan mielestä, melko huonosti kahden vastaajan mielestä. Vain yksi vastaaja koki keräämisen toteuttamisen olevan huonoa. Keskiarvo vastauksissa oli 3,84. Opal-palautteen käsittely toimii erittäin hyvin kolmen vastaajan mielestä, hyvin 6 vastaajan mielestä, kohtalaisesti 11 vastaajan mielestä, melko huonosti 4 vastaajan mielestä. Vain yksi vastaaja ilmoittaa, että palautetta ei käsitellä riittävästi. Tästä tuleva keskiarvo oli 3,24. Saatua palautetta oman työn kehittämisessä vastaajista kertoi voivansa hyödyntää erittäin hyvin yksi henkilö, hyvin 7 henkilöä ja kohtalaisesti 13 henkilöä. Melko huonosti palaute on hyödynnettävissä kolmen vastaajan mielestä ja huonosti vain yhden henkilön mielestä. Keskiarvo vastauksissa oli 3,16. Palauteprosessin toimivuus on yhden vastaajan mielestä huono, neljän vastaajan mielestä melko huono, 8 kokee sen toimivan kohtalaisesti, 10 vastaajaa kertoo sen toimivan hyvin ja kahden vastaajan mielestä se toimii erittäin hyvin. Keskiarvo oli 3,32. Yhteiskeskiarvo vastauksista oli 3,39, joka on melko paljon alle kuntayhtymän tavoite arvon 3,9.

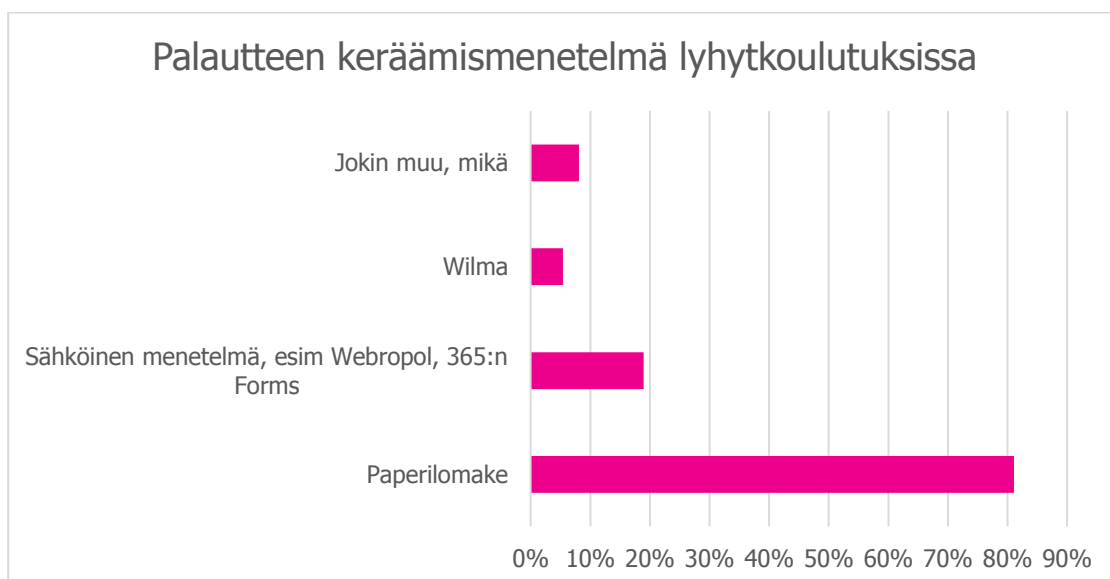


KUVIO 22. Opal-palautteen kerääminen (n=25).

Verrattessa Aipal- ja Opal-palautteiden keräämistä toisiinsa, Opal-palautteen kerääminen koettiin toimivammaksi kuin Aipal-palautteen kerääminen. Myös koettiin, että Opal-palaute käsiteltiin paremmin. Palautteen merkitys työn kehittäjänä oli samalla tasolla molemmissa, se koettiin kohtalaiseksi.

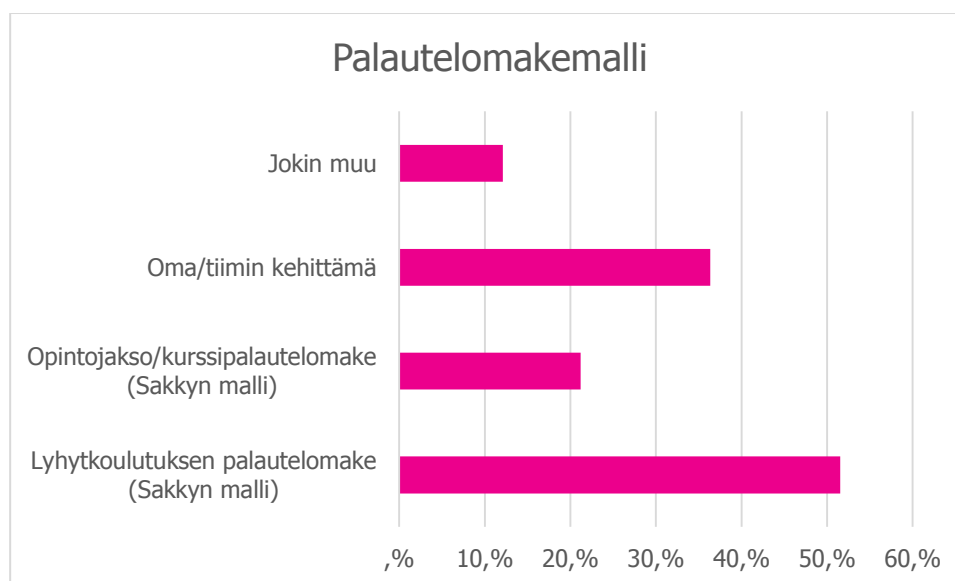
5.3 Lyhytkoulutusten palautteiden kerääminen ja lomakkeet

Vastaajista (n=37) palautetta kertoi keräävänsä lyhytkoulutuksista yli 80 % (30) paperilomakkeilla. Sähköistä menetelmää käytti vastaajista 19 % (7) ja Wilmassa olevaa kyselytoimintoa käytti vastaajista 5 % (2). Jokin muu vastaukset 8 % (3), kaksi vastasivat, en tiedä ja yhdellä vastaajista ei ole mitään menetelmää käytössä. On huomioitava, että vastaajista muutama valitsi useamman vaihtoehdon, koska valittuja vastauksia oli 42.



KUVIO 23. Palautteen keräämismenetelmä (n=37).

Palautelomakemalli kysymykseen vastasi 33 henkilöä ja valittuja vastauksia oli 40. Sakkyn mallin mukaista lyhytkoulutuksen palautelomaketta ilmoitti käyttävänsä 51,5 % vastaajista. Toisena käytettiin oma/tiimin kehittämää lomaketta, 36 % vastaajista. Opintojaksolomaketta, Sakkyn mallia käytti 21 % vastaajista. Jokin muu kohtaan oli merkitty; *”oma malli, en tiedä, ei ole ja Webropöö.”*



KUVIO 24. Palautelomakemalli (n=33).

Kysymykseen mahdollisuudesta käyttää Wilmassa kerättävää lyhytkoulutuksen palautteen toimintoa, vastauksia tuli 42. Vastaajista 2 (5 %) käytti toimintoa, 11 vastaajaa (26 %) tiesi mahdollisuudesta, mutta heillä ei ollut kokemuksia käytöstä. Yllättävää oli, että 29 (70 %) vastaajista eivät olleet tietoisia tästä mahdollisuudesta.

5.4 Palautteiden käsittely ja arkistointi

Avoin kysymys; Miten palaute käsitellään, toi paljon vastauksia, yhteensä 32 vastausta. Tämän kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa lyhytkoulutusten palautteiden käsittelyä, mutta huonosta kysymysasettelusta johtuen, sain vastauksia myös Aipal- ja Opal-palautteiden käsittelyyn liittyviä kommentteja.

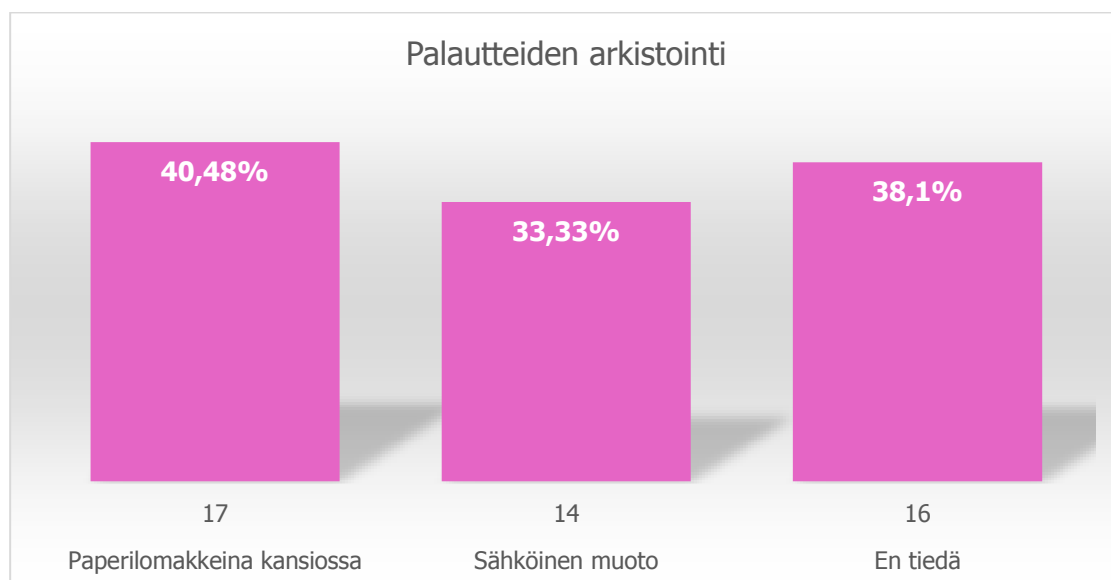
Aipal-palautteen käsittelystä sain viisi kommenttia. Kommenteissa vastaajat kertoivat, että Aipal-palautteesta on saatu niin vähän palautteita, ettei yhteenvedoja ei ole voinut tehdä (luotettavuus). Lisäksi Aipal-palautteen prosessia ei tunneta, minne palaute menee ja miten siitä saisi tietoa. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että koonnin Aipal-palautteesta tekee laativastaava antaen tietoa kouluttajille.

Opal-palautteen keräämistä keuhuttiin selkeäksi ja helpoksi toteuttaa. Palaute käsitellään hyvin ja siitä saa tarvittavan tiedon. Käsittelyprosessiin osallistuu kouluttaja, koulutuspäällikkö tarvittaessa ja te-toimisto/edustaja sekä opiskelijat. Kolme vastaajista kertoi tulostavansa itse Opal-palautteen ja yksi vastaajista ilmoitti sihteerin tulostavan palautteen yhteenvedon. Viisi vastaajaa käsitteli Opal-palautteen keräämistä ja käsittelyä.

Lyhytkoulutusten palautteiden käsittelyn osalta tuli hyvin paljon vastauksia. Yleinen vastaus oli, että vastuukouluttaja/ryhmän vastaava/ryhmän ohjaaja kerää palautteen, tekee siitä koosteen ja lähettää koulutuspäällikölle/esimiehelleen. Muutamalla osaamisalalla koosteen tekee sihteeri ja tulostaa sen sitten käsittelyä varten. Tiimin kanssa palautteen käsittelystä kertoi 7 vastaajaa. Tiimi joko yhdessä käsittelee saadun palautteen tai vastuukouluttaja/ryhmävastaava esittelee tulokset tiimille ja palautteesta keskustellaan. Usean vastaajan mielestä palautteiden koostaminen vie kouluttajalta paljon aikaa ja on epäselvä prosessina. Koettiin, että arkistointi ei ole systemaattista. Kolmen vastaajan mielestä palautetta ei käsitellä millään tavalla ja on epäselvää, kuka tekee yhteenvedon. Alla muutamia poimintoja vastauksista;

- *Vastaava kouluttaja Ko. koulutuksen vastuupettaja on pääosassa kaikissa näissä.*
- *Riittää, että itse tiedän omien kurssieni palautteen. Ei se muita kiinnostakaan.*
- *Kouluttajat itse ja yhdessä keskustelevat palautteesta ja nousseista kehittämiskohteista.*
- *Päällikkö kiittää lyhyellä viestillä: "Hyvä...!" Opintosihteeriltä tulee kooste ja yhteenvedo.*
- *Lyhytkoulutuksien palaute -> paperinen versio -> kouluttaja toimittaa sihteerille, joka tekee yhteenvedon.*

Palautteiden arkistointi tapahtuu vastausten perusteella vielä suurimaksi osaksi paperisena, näin 40,5 % (17) vastanneista ilmoitti. Sähköinen arkistointitapa on lisääntynyt ja sitä käyttää 33 % (14) vastaajista. Huomattavaa on, että 38 % (16) ei tiedä, miten arkistointi tapahtuu. On luultavaa, että ei arkistoida vastaukseen, ei vastattu juuri tämän toisen vaihtoehdon vuoksi. On huomattava, että muutama vastaaja valitsi useamman kuin yhden vaihtoehdon. Vastaajia tähän kysymykseen oli 42 ja valintoja merkattiin 47.



KUVIO 25. Miten palaute arkistoidaan? (n=42).

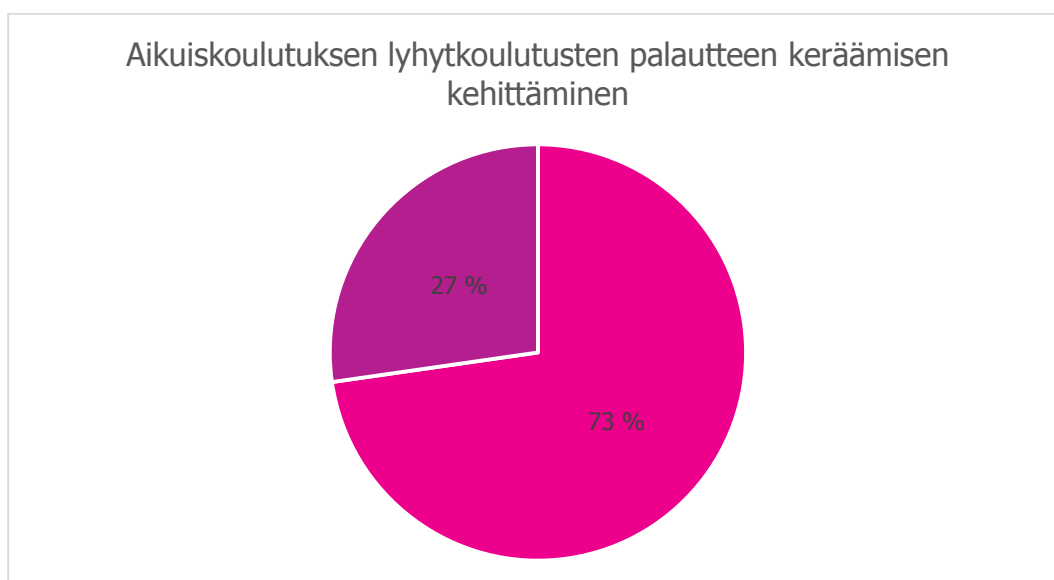
5.5 Palautteen keräämisen kehittäminen

Kysymykseen palautteen keräämisen kehittämisestä aikuiskoulutuksen lyhytkoulutuksissa vastasi 44 henkilöä. Vastaajista 32 (73 %) halusi kehittää palautteiden keräämistä. Vastaajista 12 ei halunnut kehittää toimintaa tai sen prosesseja. Eniten kehittämisehdotuksia tuli liittyen digitaalisuuteen, 10

vastaajista halusi kehittää palautteiden prosessointia sähköiseen muotoon. Tärkeäksi asiaksi koettiin kyselyiden helppokäyttöisyys lähettäjälle ja vastaajalle. Kyselyiden tulisi olla riittävän lyhyitä, eivätkä ne saisi sijaita monimutkaisten linkkien takana. Kysymyksiä tulisi vähentää ja laatia sellaisia kysymyksiä, että niissä ei ole tulkinnanvaraa. Kysymysten tulisi olla helppoja vastata ja niiden tulisi olla suunnattuja juuri siihen koulutukseen sopiviksi, josta palautetta halutaan. Kyselyiden hallintaan tarvittaisiin vastuuhenkilö, kuka ja miten aktivoi kyselyt. Tulisi saada yhtenäinen linja sekä -toimintatapa koko koulutuskuntayhtymälle. Palautteiden saantia ja käsittelyä tulisi kehittää sekä palautteen tulosten käsittely saada yhteiseksi hyväksi ja analysointi näkyväksi, oli usean vastaajan mielestä tärkeää. Yksi ehdotus tuli palautteiden keräämisen laittamisesta pakolliseksi toiminnaksi. Yksi vastaajista halusi palautteiden keräämisen omaan hallintaansa, lähettämisen ja käsittelyn, jotta kehtään ei tarvitse asiaan sotkea tai asialla vaivata.

Vastauksista tuli esille, että jo nyt käytetään esim. Padlet sovelluksia ja O365 Forms lomakkeita, Google forms lomakkeita ja BookWidgets lomakkeita. Etenkin O365 lomakkeiden käyttö koettiin hyvänä muotona lyhytkoulutusten palautteen keräämisessä erään vastaajan mielestä. Koettiin, että palautteen seuraamista tulisi kehittää esimerkiksi luomalla sopivia ja ohjaavia palautemittareita.

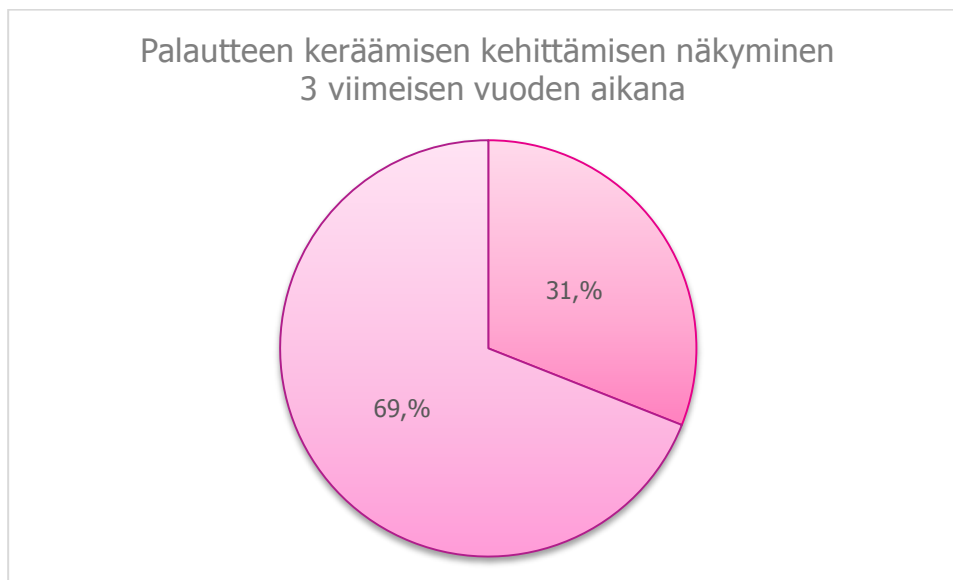
Kysymykseen vastanneiden 12 (27 %) vastaajan mielestä, palautteiden keräämisjärjestelmää ei tarvitse kehittää. Kysymykseen vastatessa ei, jatkokysymys miksi, antoi mahdollisuuden perustella vastauksen. Perusteluja olivat seuraavat; Neljä vastaajaa koki nykyisten käytäntöjen sekä kyselyiden olevan riittäviä ja hyviä. Muita syitä olivat kolmen vastaajan mielestä, etteivät he kouluta lyhytkoulutuksissa tai kolme vastaajaa ajatteli, etteivät he kerää palautetta. Yhden vastaajan mielestä palautteen keräämistä ei tarvitse kehittää, koska hän kyselee palautetta aktiivisesti koko koulutuksen ajan.



KUVIO 26. Palautteen keräämisen kehittäminen aikuiskoulutuksen lyhytkoulutuksissa.

Vastaajista 29 (69 %) oli sitä mieltä, että palautteen kerääminen ei ole kehittynyt viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastaajista 13 (31 %) kertoi palautteen keräämisen kehittyneen 3 viimeisen vuoden aikana. Vastaajat kirjoittivat seuraavia huomioituja asioita kehittymisestä. Palautteisiin lisätyt markkinointiin liittyvät asiat auttavat markkinoinnin tehokkuuden analysoinnissa. Koettiin, että sähköiset

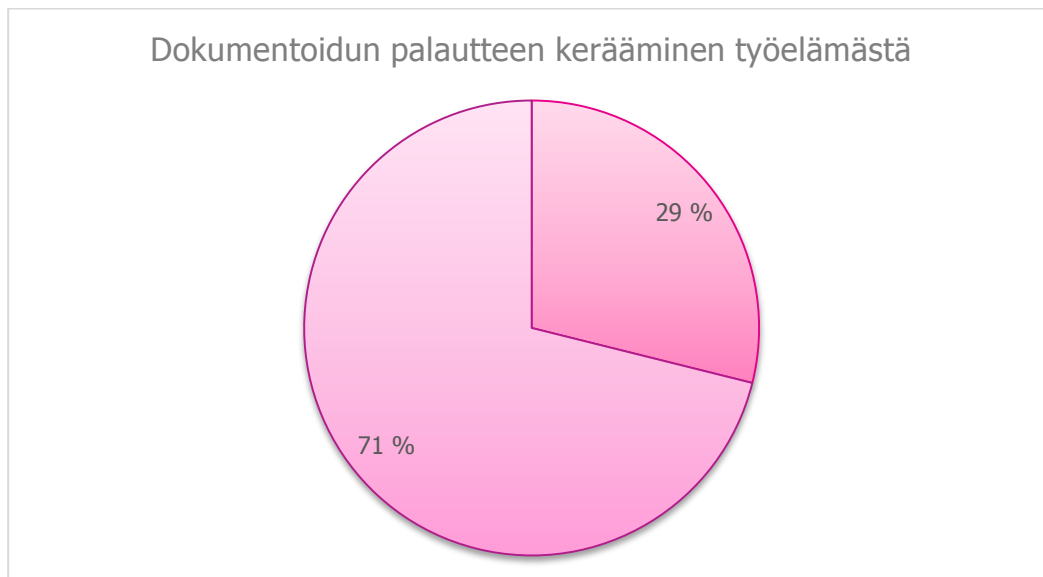
palautteen keräämismahdollisuudet ovat lisääntyneet ja tiimeissä sekä muualla on kehitetty uusia lomakkeita. Yhteistyön koettiin lisääntyneen, koulutussihteerit ovat auttaneet Wilman ja Webropolin käytössä. Hakuvaiheen palaute ja loppupalaute on organisoitu, mutta siitä ei ole vielä käytännön kokemusta, koska asia on vielä niin uusi. Lisäksi koettiin, että palautteiden sisältöön on kiinnitetty huomiota, ne vastaavat nyt paremmin tarpeeseen. Yhdelle vastaajalle palautteen ottaminen jokaisesta päivästä on rutiinia.



KUVIO 27. Koulutuskuntayhtymän palautteen kehittämisen näkyminen kouluttajille (n=42).

Kysymykseen keräätkö työelämältä sellaista palautetta, jota dokumentoit ja miten, tuli 45 vastausta. Vastaajista 32 ilmoitti, ettei kerää palautetta, jota dokumentoisi. Vastaajista 13 keräsi ja kenttään miten, tuli seuraavia vastauksia;

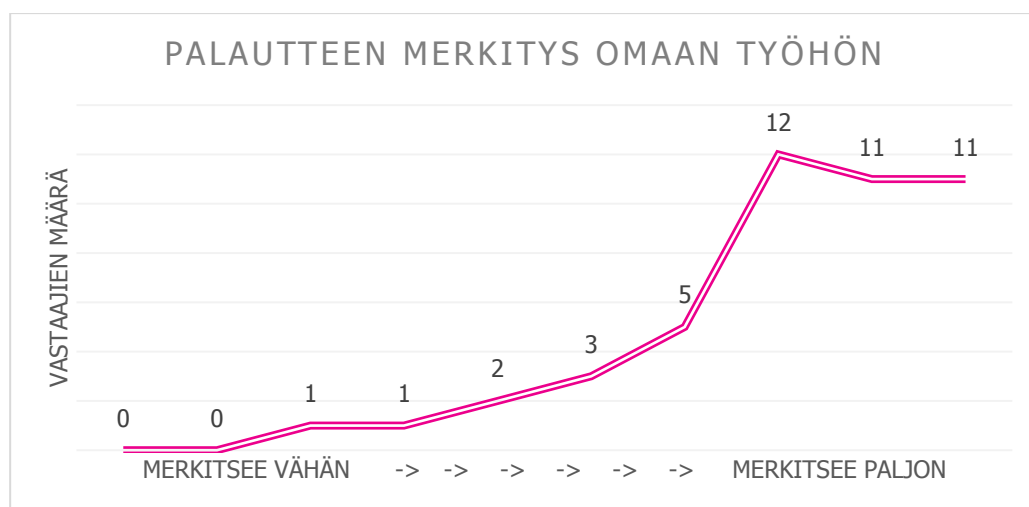
- *kerään vaihtelevasti, mutta en systemaattisesti. Jos työpaikkakäynneillä tulee esille jotain, niin vien tarvittaessa viestiä niille joita uskon asian koskevan.*
- *Kyllä esim. Padlet lomakkeilla olen kerännyt ja käyttänyt palautetta koulutusten jatkomarkkinoinnissa.*
- *työssäoppimisen arvioinnit kerätään säännöllisesti, käsipelillä kansioihin tms., esim. työelämäyhteistyöryhmän palautteen kirjaan ylös, paperille kerätyt, pääasiallisesti suullista, paperilla, arvioidakoulutusten palautelomake.*



KUVIO 28. Palautteen kerääminen työelämästä (n= 45).

5.6 Palautteen merkitys omaan työhön sekä kommentit

Kysymykseen vaikuttaako palaute työhösi, vastasi 46 henkilöä. Vastausten perusteella voidaan ajatella palautteella olevan melko suuri merkitys vastaajille. Keskiarvo 8,15, muutettuna 5-portaiseen asteikkoon, arvoksi tulee 4,07.



KUVIO 29. Palautteen merkityksen vaikutuksen kokeminen (n=46).

Kommentit, avoimeen kenttään sain 15 vastausta. Vastaajien mielestä lyhytkoulutusten palaute sähköiseen muotoon olisi todella tärkeä kehittää toimivaksi järjestelmäksi. Työtahti koettiin niin tiiviiksi, että kehittämistyöhön ei ole aikaa. Myös Aipal palautejärjestelmä tulisi saada toimivaksi sekä kehitettyä siihen toimiva palauteprosessi. Se koettiin pitkäaikaiseksi ongelmaksi.

Kouluttajat kertoivat, että palautteella on suuri merkitys oman työn kehittämisen näkökulmasta, ilman palautetta työn / koulutuksen yms. kehittäminen ei onnistu. Lisäksi palautteiden avulla voidaan käydä keskustelua työyhteisössä toimintamme kehittämiseksi ja pystytään vastaamaan paremmin työelämän tarpeisiin. Vastattiin myös näin; Palautteesta saa ohjeita miten opetusta kehitetään, ja onhan hyvän palautteen saaminen mukavaa. Se tosin ei kehitä millään tavalla.

Palautteella on todella merkitystä - ja on oleellista, että tutkinnon suorittajien palautteeseen reagoidaan.

Eräs kouluttaja kertoi ottavansa aina palautteen omista koulutuksista ja sen perusteella kehittävänsä opetusta aina vain parempaan suuntaan. Toisella kouluttajalla keino palautteen saamiseen on heti luentojen jälkeen kuulostelemalla porukkaa. Hänen mielestään kirjallisiin palautteisiin aletaan olla kyllästyneitä. Kun taas toisen kouluttajan mielestä paperipalaute päivän päätteeksi on varma keino saada palaute opiskelijoilta. Muutama opettaja kommentoi, että kerää palautetta ryhmiltään suullisesti ja kirjallisesti. *Suullinen kysely on paras.* Kaksi kouluttajaa kertoi rakentavan palautteen tärkeydestä, se koettiin suureksi haasteeksi. Silloin kun sitä saa, se on eduksi. Kommentoitiin myös; Palautteen kerääminen pitää olla välitöntä, kysymysten koskea asioita, joihin todella voi vaikuttaa.

- *Kaikilla aloilla voi olla sama palautekäytäntö.*
- *Vertailukelpoisia tuloksia tarvitaan.*
- *Palautteita tulee opiskelija ja koulutusryhmiltä, mutta niiden käsitteleminen ko palautetta koskevien opettajien kanssa on ymmärryksen mukaan puutteellista (tarkoitan kehittämistä vaativaa palaute). Ennemmin ko opettaja vaihdetaan.*

Kolme vastaajaa huomioi asian tärkeyden ja antoi positivistista palautetta prosessilleni. Ja eräs kouluttaja kommentoi minulle näin; *Tuntuu että en oikein pystynyt vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, vastausvaihtoehtoja voisi olla enemmän. Pyrin kuitenkin vastaamaan valitsemalla vaihtoehdon johon pystyin kirjoittamaan avoimen vastauksen.* Olisiko tässä juuri tuo ajattelun erilaisuus haasteena. Pyrin karsimaan ja yhdistämään vastausvaihtoehdot mahdollisimman järkeviksi kokonaisuuksiksi. Ja vielä eräs kommentti; *Kirjallisiin kyselyihin vastataan nihkeästi, kuten varmaan olet tästäkin kyselystä huomannut. ;)*

5.7 Vastaajien taustatiedot

Taustatieto kysymykset olivat kyselyn lopussa. Kyselyyn vastanneissa kouluttajissa ei ollut ketään alle 25 vuotiaasta, vain 4 % alle 35 vuotiaasta, ja ikäryhmä 36- 45 kuului 15 % vastaajista. Suurin joukko kuuluivat ikäryhmiin 46- 55 vuotiaat, 38 % vastaajista ja yli 55 vuotiaat, 43 % vastaajista. Kyselyn ikäjakauma vastaa koulutuskuntayhtymän henkilökunnan tämän hetken nykytilannetta. Henkilökunnan keski-ikä 1.12.2016 työelämäpalveluissa oli 51,7 vuotta. Vastaajista 64 % on työskennellyt Sakkysssä yli 10 vuotta, joten voidaan ajatella, että palautekäytännöistä on jo pitkä kokemus. Tässä ajassa on jo oletettavasti ennättänyt perehtymään olemassa oleviin palautekäytäntöihin ja -järjestelmiin. 5- 10 vuotta työskennelleitä on 23,4 prosenttia ja alle 5 vuotta vajaa 13 %. Koulutustaso kysymyksen perusteella Sakkysssä on hyvin kouluttautuneet opettajat. Yli puolet vastaajista on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja korkeakoulututkinto on 28 % vastaajista. Opintotasoinen tutkinto on 17 % vastaajilla. Halusin tietää työkokemuksen Sakkysssä, koska se vaikuttaa tietoon palautteen keräämisestä. Koulutustasokysymys on osittain merkityksetön kyselyn kannalta, koska en aio tehdä riippuvuussuhdevertailuja koulutuksen perusteella. Vastaajia on mielestäni liian vähän täl-

laiseen analyysiin, varsinkin, jos tuloksia peilataan eri osaamisaloille. Näkökulmana tämä olisi ollut mielenkiintoinen tutkittava asia, jos olisin saanut suuremman vastausmäärän.

5.8 Nykytilan selvityksen tulokset

Aipal-palautteeseen on tehty Aipal-näyttötutkintojen palautejärjestelmän prosessikaavio. Kaavioon on määritelty suunnittelijan (pääkäyttäjän) sekä kouluttajan tehtävät (LIITE 3). Prosessi on mietitty hyvin. Kaavio on tehty 25.10.2016. Tavoitteena on, että palautetta kerätään kaksi kertaa koulutuksen aikana. Ensimmäinen kerta on heti hakeutumisvaiheen päätyttyä ja toisen kerran, kun tutkinto on suoritettu. Tähän toimintaan on nimetty vastuuhenkilö.

Opal-palautteen keräämiseen TE-palvelut on tehnyt selkeän toimintaohjeen. Koulutuksen järjestäjällä on velvollisuuksia silloin, kun koulutuksen hankintasopimuksessa on maininta OPAL-palautteen antamisesta. OPAL-järjestelmä on tarkoitettu tuottamaan työvoimakoulutuksen palautteesta tietoa työvoimakoulutuksen hankkijoille ja koulutuksen järjestäjille. Palautetta kerätään sekä koulutuksen kuluessa (välipalautte) että koulutuksen päättyessä (päättöpalaute). Koulutuksen järjestäjä aktivoi palautelomakkeet ja opastaa opiskelijoita palautteen antamisessa. Halutessaan koulutuksen järjestäjä voi liittää päättöpalautekyselyyn omia lisäkysymyksiään. Koulutuksen järjestäjä voi katsella omien koulutustensa raportteja: koulutuskohtainen perusraportti (väli- tai päättöpalaute), päättöpalauteiden vertaileva listaus sekä ad hoc -kyselyjä varten tehty joustava raportti. Kouluttajat pääsevät tarkastelemaan tuloksia kyselyn jälkeen. (TE-palvelut 2015).

Opiskelijajärjestelmä Wilma mahdollistaa palautteen keräämisen järjestettyihin lyhytkoulutuksiin. Kouluttajalla tai koulutussihteerillä on mahdollisuus luoda tänne kysely valmiin kyselypohjan pohjalta. Tämä on lyhytkoulutuksen palautelomakkeen mukainen. Palautelomake on samankaltainen kaikkien koulutusalojen kesken. Poikkeuksena on palautelomakkeen viimeinen kysymys, joka on vapaaehtoinen ja alakohtainen. Samankaltaisuus mahdollistaa lyhytkoulutuspalautteiden verrattavuuden keskenään.

Aikuiskoulutuksen lyhytkoulutuksiin on tehty palautteen keräämislomake (uudistettu 5.12.2013), joka on saatavana Intrasta. Webropol kyselytutkimukseen ei ole luotu valmiita lomakepohjia aikuiskoulutuksen lyhytkoulutusten palautteiden keräämiseen. Järjestelmää on kuitenkin mahdollisuus käyttää kaikkien aikuiskouluttajien.

Kuntayhtymän toiminnan ja arvioinnin kehittämisen suunnitelmassa kerrotaan, että tulosalueajat ylittävä laadun kehittämistiimi ohjaa ja kehittää kuntayhtymän ja sen tulosalueiden laadunhallintaa ja -varmistusta. Kehittämistarpeet määritellään ja priorisoidaan arviointi-, palaute- ja tulostiedon ja muut tarkoituksenmukaisen tiedon mm. toimintaympäristöanalyysi ja ennakoititieto, pohjalta. Kaikkiin prosessikuvauksiin on sisällytetty arviointi-, palaute- ja muutosmenettely.

Kuntayhtymän suunnitelma pyrkii varmistamaan arviointi- ja palautetiedon hyödynnettävyyden. Tietoja käsitellään koko organisaation eri tasoilla. Käsitellytason määrää se, mihin kyseinen tieto liittyy. Vaikka jokaisessa prosessikuvauksessa on määritelty prosessien vastuuhenkilöt, arviointi - ja pa-

lautetiedon hyödyntäminen ja toiminnan parantaminen on jokaisen vastuulla ja osa jokaisen työtä. Suunnitelmassa kerrotaan, että saadut palautteet käsitellään palautteen antajien kanssa. Koulutuspalvelut ja Työelämäpalvelut – tulosalueiden laatuvaastavaat laativat vastuualueellaan saatujen asiakaspalautteiden tulosten pohjalta yhteenvedon keskeisimmistä kehittämisalueista ja vahvuuksista. Kehityskeskustelua ajatellaan paikaksi, jossa käydään läpi työntekijäkohtaiset asiakaspalautteet. Arviointi- ja tulostiedon pohjalta sovitaan kehittämistoimista (kehittämissuunnitelma) ja niiden tavoitteista, seurataan kehittämistoimien toteutumista ja arvioidaan niiden vaikutuksia sekä kootaan näyttöä vaikuttavasta kehittämisestä. Kuntayhtymän tuloksellisuus ja vaikuttavuus tehdään näkyväksi henkilöstölle, opiskelijoille ja muille sidosryhmille julistamalla keskeiset arviointi-, palaute- ja tulostiedot internet sivuilla.

Sain kyselyn kautta yhteenottopyynnön erään tiimin vastaavalta, jotta voisimme yhdessä kehittää palautteen keräämisprosessiamme eteenpäin. Vierailuni laatuvaastavien luona avasi myös reitin päästä vaikuttamaan ja kehittämään prosessin kokonaisuutta.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

POHDINTA

Hain tutkimuksellani vastausta seuraaviin kysymyksiin. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, *”Millaainen on kouluttajien tämän hetken palautteen keräämisprosessi?”* Ja jatkokysymyksinä; *”Miten palauteprosessi toimii? Sekä miten sitä voidaan kehittää?”*

Sain vastauksilla tietoa hyvin erilaista palautteen keräämistavoista. Tulosten perusteella en voi analysoida, toimiiko yksittäisen kouluttajan oma palauteprosessi hyvin vai suunnitellusti koulutuskuntayhtymän ohjeiden mukaan. Sain kyselytutkimuksella tietoa, mitä palautteita meillä aikuiskoulutuksessa kerätään ja miten se tehdään, miten palautteen kerääminen onnistuu ja millaiseksi kerääminen koetaan. Sain myös tietoa miten palautteet käsitellään ja hyviä kehittämisehdotuksia kommentit kenttään. Kouluttajat kertoivat kyselyn avulla juuri heidän palauteprosessien nykytila-analyysin, jota tällä työlläni hain.

Kyselyn perusteella voisi tulkita, että Opal-palautteiden kerääminen koulutuskuntayhtymässä on melko hyvin organisoitu ja sen kerääminen niissä koulutuksissa, joista kyseinen palaute kerätään, toteutuu hyvin. Koulutukset alkavat suunnitellusti, ryhmään valitaan sovittu määrä opiskelijoita ja koulutukset ovat tutkintoon johtavia. Kyseiset koulutukset ovat selkeitä prosesseja, joihin on suunniteltu selkeät osaprosessit (joihin luokittelen nyt palautteen keräämisen). Opal-palautteet ovat vakiintuneet käyttöön ja asiakas vaatii niiden systemaattista käyttöä. Tulokset käsitellään hyvin ja koulutuksista saadaan palautteen avulla sellaista tietoa, että toimintaa voidaan kehittää ja hyviä syntyneitä käytänteitä vakiinnuttaa toimintaan. Kyselytutkimuksesta saatu tieto Opal -palautejärjestelmästä vastaa kuntayhtymän asettamia tavoitteita ja toimii suunnitelman mukaisesti.

Aipal-palautteiden kerääminen on ollut heikkoa, vastausprosentti hakeutumisvaiheessa on ollut 23 % ja tutkinnon suorittamisvaiheessa 35 %. Tavoitetaso vuodelle 2016 on vähintään 60 %. (Yhteenvedosta Sakky 18.1.2016.) Syyksi voisi kyselyn tulosten perusteella ajatella, että kouluttajia ei ole perehdytetty palautteen keräämiseen, sitä ei ole tehty kunnolla tai tietoa prosessista ei ole. Perehdyttämisen ja tiedon puute palautteen keräämiseen tuli selkeästi esille vastauksissa. Lisäksi se, että kun tietoa prosessista ei ole, kyselyn merkitys vähenee ja sitä ei nähdä työkaluna oman työn kehittämisessä. Toiseksi syyksi voisi ajatella, ovatko kyselyt tavoittaneet kaikki opiskelijat. Palautekyselystä saatu tieto Aipal palautejärjestelmän käytöstä, vahvistaa osittain viime vuoden toteutuman tuloksen. Toimintaa on jo kehitetty, mutta tänä syksynä käytön otettu Aipal näyttötutkintojen palautejärjestelmän prosessikaavio ei ole vielä levinnyt yleisesti käytäntöön. On kuitenkin tärkeää huomata, että toimintaamme kehitetään eteenpäin.

Aikuiskoulutuksen lyhytkoulutusten palautteen kerääminen ei vastausten mukaan ole kunnossa jokaisella osaamisalalla. On kouluttajasta kiinni, kerääkö hän palautetta ja miten hän sen tekee. Tulokset eivät ole vertailukelpoisia, jos koulutuskuntayhtymässä on käytössä erilaisia lomakkeita. Osa

kyselyyn vastanneista kannatti koulutuksiin suunnattuja kyselyjä. Muutama vastaaja kertoi palautteen prosessoinnista tiimin kanssa sekä siitä, että tieto menee perille niille opettajille, joille palaute on tarkoitettu. Joissakin osaamisaloilla on laatuvaastaava prosessoimassa palautteita. Käytännöt esiintyvät hyvin erilaisina eri osaamisaloilla. Kuntayhtymän laadunhallinta suunnitelmassa käsittely on kuvattu seuraavasti sivulla 36 olevassa taulukossa 2; Vastuu arvioinnin käytännön toteuttamisesta on opiskelijahallintapalveluilla ja koulutuspäälliköllä sekä opettajalla. Arviointi toteutetaan ohjeen mukaan. Dokumenttina syntyy yhteenveto. Vastuussa palautejärjestelmän kehittämisestä on koulutuspäällikkö. Tämä osio kaipaa prosessikuvausta ja yhteisiä toimintatapoja.

On mahdollista, että osa kouluttajista sekoitti kysymykset lyhytkoulutusten palautteen keräämisestä esimerkiksi yhden koulutuskerran (luentopalaute) pitämiseksi jollekin määritetyille ryhmälle. Hain kysymyksillä kokemuksia ja käytänteistä sellaisista opiskelijaryhmistä, jotka aktivoitetaan opiskelijaksi vaikka vain sen yhden päivän koulutuskertaan, tai koulutus voi olla kestoaltaan esimerkiksi kolme kertaa. Tärkeää on, että opiskelijat kirjataan Wilmaan. Palaute, jota pyydetään esimerkiksi yhden opetuskerran jälkeen, kyseiseltä opetuskerralta, pitää käsitellä eri prosessissa. Tämä palaute voidaan pyytää lomakkeilla viimeisten minuuttien aikana koulutuksessa, tämä esimerkki tuli vastauksissa esille. Näin ehkä saadaan paras tulos vastausten sekä palautteen oikeellisuuden osalta. Tässä kysymyksessä kysymyksen tarkentava seliteteksti olisi ollut tarpeellinen.

Meillä on jo hyvä suunnitelma Aipal-palautteiden keräämiseen. Nyt vaatii aktiivisuutta tuoda se kaikkien kouluttajien tietoon ja vakiinnuttaa käytäntöön. Aikuiskoulutuksissa ei vielä osata käyttää Wilmaa eikä hyödyntää Wilman mahdollisuuksia. Wilman kautta voi lähettää Aipal-palautteen linkin, siellä voi laatia lyhytkoulutusten kyselyn ja tehdä niistä yhteenvedon. Tutkimukseni paljasti, että Wilman käyttö ei ole vielä vakiintunut aikuiskoulutukseen, koska vastaajista 70 % ei tiennyt tästä mahdollisuudesta palautteen keräämiseen Wilman kautta.

Toinen tutkimuskysymykseni oli; *"Miten voimme saada samanlaisen prosessin palautteen keräämiseen koko kuntayhtymän aikuiskoulutuksen lyhytkoulutuksiin?"* Tutkimus paljasti, että meillä koulutuskuntayhtymässä on olemassa suunnitelmia ja prosesseja koulutusten palautteen keräämiseen, mutta ne eivät ole kaikkien kouluttajien tiedossa. Kouluttajilla on halua ja tarvetta saada yhteneväiset käytännöt palauteprosessiin. Tarvitaan vain hyvä prosessikuvaus, miten lyhytkoulutus palaute järjestetään. Lisäksi kouluttajat tarvitsevat tiedon, miten ja minne palautteet dokumentoidaan sekä tiedon, miten ne nimetään niin, että käytäntö siihen on yhteneväinen koko koulutuskuntayhtymässä.

Osalla vastaajista oli kehittynyt oma lyhytkoulutusten palautteen keräämisprosessi. Heillä oli käytössä omat tiimin kehittämät lomakkeet ja oma sähköinen järjestelmä. On hyvä, että kouluttaja saa haluamaansa palautetta, jotta syntyy realistinen kuva, miten opiskelijat ovat opetuksen kokeneet. Tämä ohjaa toimintaa pois yhteisistä tavoitteista. Jos palautekysely on erillinen prosessi, jota organisoivat vain yksi kouluttaja, siitä ei tule dokumentoitavaa tietoa koko organisaation käyttöön. Tarvittaisiin kehittää yhtenäinen sähköinen palautteen keräämisjärjestelmä, josta palautteet voisi suoraan dokumentoida yhteisiin tiedostoihin. Osaamista kouluttajilla kyselyn perustella jo on ottaa ne käyttöön.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tarkastellessani organisaatiotamme oppivan organisaation näkökulmasta, huomioni kiinnittyi Juutin (2011, 72) kirjoitukseen, että oppivan organisaation käsitteen mukaan organisaatio soveltuu muutokseen, koska yhteiskuntamme on siirtynyt osaamisen yhteiskunnaksi. Toiminta perustuu myös dialogiin ihmisten ja ryhmien välillä, sekä ajatteluun, että ihmiset pystyvät hallitsemaan uudenlaisia ulottuvuuksia. Lisäksi organisaation oppiminen ja joustava muuttuminen hyödyntävät toisiaan tämän käsityksen mukaan. Jokin aika sitten Sakkyyssä aloitettu tiimitoiminta tukee oppivan organisaation ajatusta. Tiimit toimivat jo itseohjautuvasti ja tiimien jäsenten vahvuuksia ainakin meidän tiimisämme käytetään. Henkilökunnan osaamista vahvistetaan, @-ajokortti on tästä hyvä esimerkki.

Organisaatioiden on jatkuvasti uudistettava toimintaansa ja kyettävä olemaan innovatiivisia. Juuti (2011, 81) kuvaa niiden organisaatioiden pärjäävän tulevaisuudessa, jotka oppivat, ovat avoimia uusille asioille, haluavat panostaa erinomaiseen toimintaan ja tuottaa asiakkaille elämyksiä. Laamanen ja Tinnilä (2011, 34) korostavat yritysten ja organisaatioiden menestyvän vain silloin, jos tärkeät sidosryhmät hyväksyvät toiminnan ja ovat valmiita panostamaan siihen. Tarvitsemme siis lisää yhteistyötä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Sakkyn toimintaan on luotu hyvät prosessit ja niihin on tehty prosessikuvaukset kuten aiemmin sivulla 35 esiteltiin. Toiminta- ja arviointisuunnitelmaan on määritelty prosessien vastuuhenkilöt ja prosessikuvaukset on avattu. Mielestäni prosesseja on paljon. Kuntayhtymän kaikkiin prosessikuvauksiin on sisällytetty arviointi-, palaute- ja muutosmenettely. Kuitenkin kyselyn tulokset kertovat, että palautekyselyistä saatu/tuleva tieto ei tule kouluttajille saakka ja moni kouluttaja ei tiedä, minne palaute menee. Moni kouluttaja ei myöskään tiedä, miten tai minne palaute arkistoidaan. Palauteprosessit tulee suunnitella niin tarkasti, että jokainen prosessin vaihe kuvataan riittävän tarkasti. Lisäksi kouluttajat tulee perehdyttää palautteen keräämisprosessiin. Meillä jo käytössä olevien sähköisten palautejärjestelmien käyttöä tulee lisätä ja kehittää eteenpäin. Myös sellaiset kouluttajat, jotka eivät vielä käytä näitä järjestelmiä, tulee ohjata ja opettaa käyttämään. Osaaminen laajenee, kun se viedään tiimitasolle organisaatiossamme.

Tarkastellessani kehittämistyötäni kokonaisuutena, huomioni kiinnittyi Löytänä & Korkiakosken (2014, 26) tekemään asiakaskeskeisyyden tasoihin sen tasojen mukaisesti kuvattuihin tyypillisiin yrityksiin. Organisaatiomme tasoksi tulee tämän mukaan porras 2, asiakkaisiin reagoiva, koska sen tunnusmerkkinä ovat palautteen kerääminen tapahtuman jälkeen ja pyrkimys nostaa asiakastytyväisyyttä. Miten meillä olisi mahdollisuus päästä pyramidissa ylimmälle tasolle, jossa asiakkaita kuunnellaan ja tuotetaan arvoa, ennen kuin he sitä edes osaavat kysyä. Yksi kyselyn vastaajista ilmoitti toimivansa tämän portaan mukaisesti. Hän ilmoitti kyselevänsä aktiivisesti asiakaskokemuksia koko koulutuksen ajan. Näin kouluttaja voi korjata epäkohtia ennen kuin ne vaikuttavat laajemmin. Vastaavasti kouluttaja voi hyvän käytännön löytyessä lisätä sen käyttöä ja jakaa sitä eteenpäin. Tässä asiakaskuuntelussa toimii esimerkiksi edellä esitelty loppuminuuteilla jaettava lyhyt kysely, johon saa nopeasti annettua mielipiteensä. Tätä voisi jalostaa eteenpäin, asiakaskokemuksiin perustuvaan palautteen keräämiseen voisi olla ratkaisuna mobiilisovellusten kehittäminen. Opiskelijamme voisivat

antaa palautteen heti koulutuksen jälkeen esimerkiksi QR-koodilla ja se palvelisi hyvin niitä kouluttajia, jotka jo hallitsevat tulosten tarkastelun kyseisistä järjestelmistä. Näin saadut palautteet tallentuisivat samalla myöhempää tarkastelua varten järjestelmään ilman erillistä prosessointia.

Uusien palveluiden kehittämisessä voisi olla ratkaisu innovaatioasiakkaat "lead customers", jotka ovat yrityksiä, joissa on innokkuutta ja halua lähteä kehittämään ja kokeilemaan uusia palveluja yhdessä yrityksen kanssa. Heidän kauttaan saadaan erittäin arvokasta tietoa asiakkaiden arvostuksista ja tätä voisi hyödyntää asiakaskuuntelussa. Kuntayhtymä voisi tätä kautta saada aikaan uusia koulutuksia juuri räätälöitynä asiakkaiden tarpeisiin. Sakkylalla on jo luotuja kumppanuuksia yritysten kanssa, tarvitaan vain lisää uusia ja yhteisiä toimintoja heidän kanssaan.

Koulutukseen hakeutuu yhä enemmän eri maista ja kulttuureista tulevia henkilöitä. Voidaksemme saada heille koulutettua täällä työelämässä tarvittavan ammattitaidon, tarvitsemme tietoa, mihin meidän oppilaitoksena tulee panostaa opetuksessa. Tämän tiedon saamme suoraan ja helppointen juuri palautteen avulla. Suomessa on syntyperältään jo 170 eri maata edustavaa maahanmuuttajaa. Maahanmuuttajat muodostavat potentiaalisen työvoimareservin, sillä he ovat iältään nuoria ja keskimääräistä useammin vailla säännöllistä työtä. Suomalaista työelämää tukemalla ja erilaisia koulutautumispolkuja mahdollistamalla voidaan maahanmuuttajia auttaa kiinnittymään suomalaiseen työelämään. (TTL 2016.)

Kehittämistyön tutkimusprosessi oli mielenkiintoinen toteuttaa. Se avasi minulle organisaatioimme laatuasiat, siihen jo tehdyt järjestelmät ja prosessit. Tutkimus korosti perehdyttämisen merkitystä, jos ei tiedä, ei voi toimia, ajatusta. Käsittelin aiemmin teoriaosuudessa tietovirtoja. Tutkimusta tehdessäni huomasin, että tietovirrat eivät valitettavasti ole meillä niin toimivia, kuin se olisi toiminnan kannalta tarpeellista.

Tein kehittämistyöni tässä työssä sivulla 8 esitetyn kaavion (KAAVIO 1) järjestyksen mukaisesti. Siitä huolimatta, että tiesin, mitä tutkitaan, kyselylomakkeen kysymysten muotoilu ei ollut helppoa. Sain apua kysymysten muotoiluun Sakkyn laatuasiantuntijoilta. Näin lomakkeeseen muotoutui muutama väittäjä, Likertin asteikon kysymys. Hirsjärvi ym (2004, 190) toteaa avoimien kysymysten antavan hyvin tietoa, koska ne sallivat vastaajan ilmaista asian omin sanoin. Huomasin kuitenkin, että avoimeen kysymykseen lyhytkoulutusten palautteen käsittelystä, tuli vastauksia Opalin ja Aipalin käsittelystä. En osannut laatia kysymystä riittävän täsmällisesti. Kuitenkaan tästä ei ollut haittaa vaan päinvastoin, sain tietoa myös Aipalin ja Opalin palautteiden käsittelystä.

Tämä kehittämistyö voisi olla jatkoa jo alkaneelle palautteiden keräämisprosessien kehittämiselle koulutuskuntayhtymässä. Viime vuoden tulos Aipalin 23 % tulokyselyyn vastanneet, on herättänyt johdon miettimään, miten prosesseja tulee parantaa, jotta saamme tavoitteen yli 60 % toteutumaan. Tärkeää on myös huomioida aiemmin käsittelemäni asia asiakkaiden käyttäytymisestä; Palautteen antaminen ja kyselyihin vastaaminen loppuu, jos korjattavia asioita ei kehitetä eteenpäin. Samaa voisi ajatella kouluttajien palauteprosessista, jos kouluttaja ei saa koskaan tietoa palautteesta, jaksako kouluttaja kerätä palautetta sen vuoksi, ettei se johda mihinkään?

7 KEHITTÄMISIDEOITA

Prosessijohtamisen näkökulmasta katsoen, meidän tulee keskittyä palauteprosessien hallintaan. Prosessit ovat suunniteltuja ja niihin on määritelty vastuuhenkilöt. Prosessi ei kuitenkaan toimi kokonaisuutena, vaan KUVIO 30 kertoo, missä vaiheessa prosessia on vielä kehittämistä.

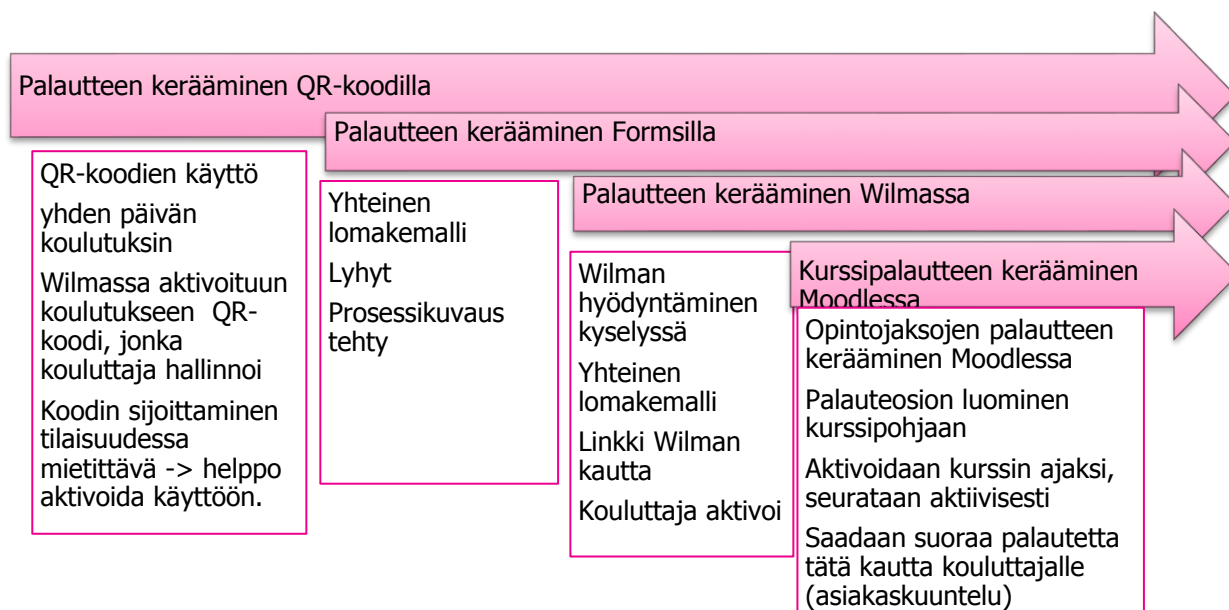


KUVIO 30. Palauteprosessien hallinta koulutuskuntayhtymässä.

Kyselytutkimus paljasti koulutuskuntayhtymämme erilaiset käytännöt ja sen, miten hankala on saada yhteiset toimintatavat käytännön päivittäiseen työhön. Syy voi olla organisaation laajalla alueella toimiminen ja se, että koulutuskuntayhtymä on melko suuri sekä monialainen organisaatio. Hankaluutena itse koen erilaiset toimintakulttuurit koulutus- ja työelämäpalveluilla. Wilma on vakiintunut käytäntö koulutuspalveluiden osaamisalalla ja siellä on sinne suunnitellut sekä toimivat prosessit. Työelämäpalvelut vasta käynnistävät Wilma järjestelmää ja kaikkia hyviä käytäntöjä ei voi suoraan siirtää koulutuspalveluiden puolelta työelämäpalveluihin, koska toiminta ei opetuspuolella ole yksi yhteen. Lisäksi työelämäpalveluiden kouluttajat vasta opettelevat järjestelmän käyttöä. Tässä tulee esille juuri aikaisemmin käsittelemäni Rummler & Brachen (1990) kuvaama toiminnan rajapinnoilla ja toimintojen välisissä suhteissa oleva valkoinen alue, joissa piilevät suurimmat toiminnan parantamismahdollisuudet. Näitä alueita tulisi ottaa kuntayhtymässä tarkasteluun ja miettiä, miten ne saataisiin toimimaan hyvin. Silloin toteutuu tutkijoiden määrittelemä organisaation johtajien tärkein tehtävä tuottaa lisäarvoa johtamalla yhteistyössä juuri näitä kriittisiä alueita.

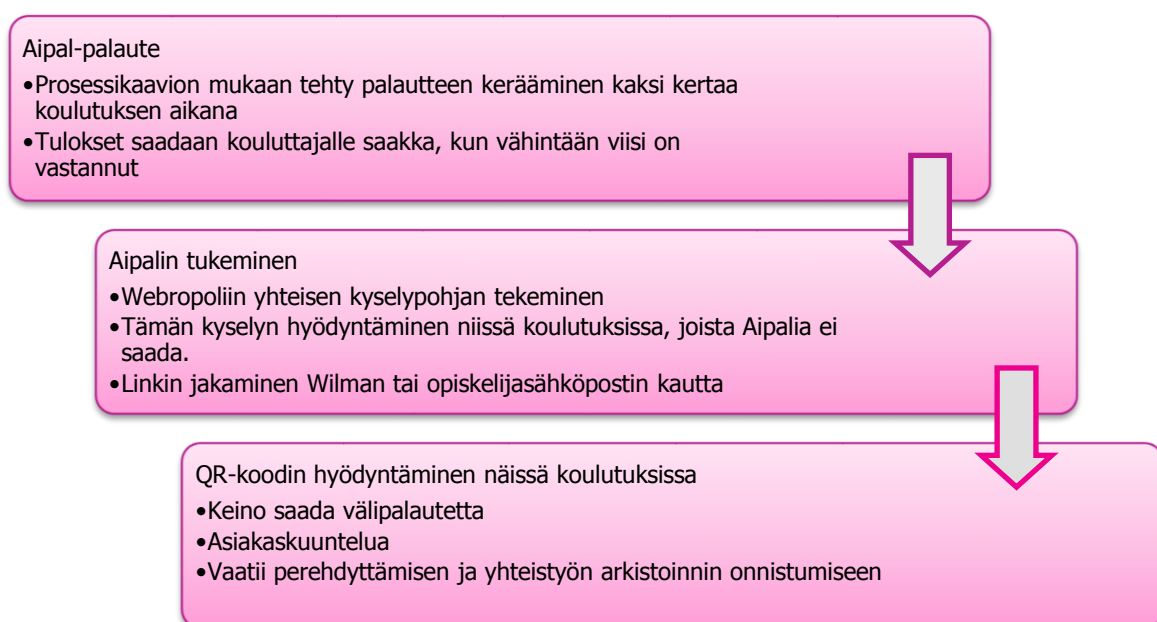
Tein mallin (KUVIO 31), miten mielestäni lyhytkoulutusten palautteen keräämistä voisi kehittää. QR-koodien käyttö tulisi saada yhdeksi vakiintuneeksi toiminnaksi. Tämä vaatii tiiviin yhteistyön koulutuskuntayhtymän IT-osaajien kanssa, jotta tarvittavaa osaamisista saadaan osaamisalojen kouluttajille. Wilmaa voidaan hyödyntää palautteen keräämisessä. Jokainen opiskelija on Wilmassa. Opiskelijalla on käytössä koulun järjestelmään sähköposti, Forms ja Moodle, joiden kautta voidaan palautetta kerätä. Moodle mahdollistaa myös palautteen saannin. Moodlen avulla voisimme saada palautetta juuri tähän asiakaskuunteluun. Forms on hyvä järjestelmä nopeaan palautteen saantiin, mutta

osaamista sen käyttöön ei vielä Sakkysssa ole. Tähän tarvitaan käyttökoulutusta ja yhteiset lomakepohjat.



KUVIO 31. Lyhytkoulutusten palautteen keräämisen kehittäminen.

Toisena kehittämisehdotuksena voisi kerättävää Aipal-palautetta tukea esimerkiksi Webropol kyselyn avulla (KUVIO 32). Kouluttajat keräävät aktiivisesti Aipal-palautetta. Kuitenkaan palaute ei pääty kouluttajalle asti, jos vastaajia on alle viisi. Kouluttajan huomattessa, ettei palautetta ole mahdollisuus saada, hän voisi tehdä Webropolilla kyselyn. Webropoliiin voisi yhdistää ryhmiä (yhdistettävissä olevia), jotta saataisiin useampia vastauksia kuin viisi. Tämä varmistaisi sen, ettei palautteen antajaa tunnisteta. Webropoliiin on mahdollisuus saada samanlainen kyselylomake, ja näin varmistettaisiin palautteen kerääminen samoista asioista. Webropolin kautta myös arkistointi onnistuu ja palautetta on mahdollisuus vertailla. Palautteen avulla voidaan saada tietoa laatutavoitteiden seuraamiseen.



KUVIO 32. Aipal-palauteprosessin tukeminen.

OQ-koodia voisi käyttää myös välipalautteen saamiseen. Koodin avulla palautteen kerääminen mahdollistaisi asiakaskuuntelun. Palaute saataisiin käyttöön heti ja siihen voisi reagoida nopeasti. Käyttöön ottamiseen tarvitaan prosessikuvaus ja toimintaohjeet.

Tämä kehittämistyö antaa kouluttajalle viestiä siitä, että palauteasiaa kehitetään ja viedään eteenpäin koulutuskuntayhtymässä. Jotkin asiat vaativat lisäksi enemmän aikaa, jotta niistä saadaan toimivia kokonaisuuksia.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ARANTOLA, Heli ja SIMONEN, Kimmo. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekeskatsaus 256/2009. Helsinki.
- AHONEN, Risto ja LOHTAJA-AHONEN, Sirke. 2012. Palaute kuuluu kaikille. 3. painos. Kopijyvä Oy.
- CHRISTOPHER, Martin. 2011. Logistics and supply chain management. Great Britain Financial times prentice Hall.
- GRÖNROOS, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Maarit Tillman. 5.painos. Hansaprint. VANTAA.
- COOK, Sarah. 2012. Complaint management excellence: creating customer loyalty through service recovery. London Kogan page. [Viitattu 2016-10-07.]
- DIAS, Sonia & SARAIVA, Pedro Manuel. 2004. Use Basic Quality Tools To Manage Your Processes. Quality Progress. pp. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-11.] Saatavissa: http://sharptinkers.info/articles/Basic_Tools.pdf
- HAAPALA, Jyrki, RISTIMÄKI, Niko ja TERVO, Timo. 2014. Palautejärjestelmällä parempaan tulokseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen kehittämishanke. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Opinnäytetyö. Tampere. [Viitattu 2016-04-25.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405147934>
- HELIN, Marja-Leena. 2015. Koulutuspalautejärjestelmän kehittäminen Luottamushenkilökoulutus. Ammatillinen Pro. Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-04-25.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015112517847>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- IHME, Irene. 2009. Arviointi työvälineenä. Lasten ja nuorten kasvun tukeminen. PS-kustannus. WS Bookwell. Juva.
- JUUTI, Pauli (Toim.) 2011. Johda henkilöstö asiakaskeksyyteen. Bokwell Oy. Juva.
- LAAMANEN, Kai. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki:Suomen Laatuokeskus Oy.
- LAAMANEN, Kai ja TINNILÄ, Markku. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Teknologiateollisuus Oy.
- LAATUAKATEMIA. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-21.] Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/>
- LINDÉN, Jukka. 2015. Tiedon hallinta & yrityksen menestys. 2. painos. Juvenes Print
- LONDON, Manuel. 2003. Job feedback. Giving, seeking and using feedback for performance improvement. Toinen painos. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- LÖNNQVIST, Antti, JÄÄSKELÄINEN, Aki, KUJANSIVU, Pauli, KÄPYLÄ, Jonna, LAIHONEN, Harri, SIL-LANPÄÄ, Virpi & VUOLLE, Maiju. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORKIAKOSKI, Kari. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.
- MOUHU, Emma 2016. Asiakaslähtöisen palauteprosessin kehittäminen Laurea Eventsille. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2016-10-20.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016052910631>
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotsuka. 1995. The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. 3. uudistettu painos. Helsinki.
- OPETUSHALLITUS. 2016. Henkilökohtaistaminen ja työelämäyhteistyö avain laatuun ja vaikuttavuuteen. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-02.] Saatavissa: http://www.oph.fi/download/47358_Tyoelamayhteistyö.pdf. 3.8.2015.
- OPETUSHALLITUS. 2016. Laadunhallinta ohjeet. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-12.] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/laatusuositukset
- OPETUSHALLITUS. 2016. Laadunhallinta. EQAVET. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-20.] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/eqavet
- OPETUSHALLITUS. 2016. Ohjeita koulutuksen järjestämiseen. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-25.] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard
- PALMBERG, Klara. 2009. Exploring process management: are there any widespread models and definitions? The TQM Journal Vol. 21 No. 2, 2009 ss. 203-215
- PORTER, Michael E. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. the first Free Press Edition. New York.
- RANNE, Jari. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Mieli kirjat.
- RANTANEN, Juha, KORPELA, Riitta, ENGBLOM, Ari, HAAVISTO, Mika ja HAANPÄÄ, Johanna. 2016. Arvokas yritys. Näin pidät yrityksen myyntikunnossa. Eura Print Oy.
- RUMMLER, Geary A & BRACHE, Alan P. 1990. Improving Performance. How to Manage the White Space in the Organization Chart. Jossey-Bass Publisher.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita & PUUSNIEKKA, Anna. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampere.
- SAARI, Seppo. 2004. Tulomatriisi ohjaus. Ominaisuudet käyttö. Miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? ESPOO: Mido Oy.
- SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ. 2016. Ydinprosessit. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 2016-11-20.] Saatavissa: <http://intra/toiminnanohjaus/prosessit/ydin/default.aspx>
- SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ. 2016. Tulokortit. [Verkkoaineisto]. [Viitattu:2016-06-30.] Saatavissa: <http://intra/Sivut/Tulokortit.aspx>
- SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ. 2016. Toiminnan ja arvioinnin kehittämissuunnitelma. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-05-20.] Saatavissa: <http://intra/Ohjeet/Asiakirjat/TTS%202016-2018%20talousarvio%202016.pdf>

SENG, Peter M. 1990. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. LONDON. Random House.

SYDÄNMAANLAKKA Pentti. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerrus Kirjapaino Oy.

TOIKKO, Timo & RANTANEN, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. TUP.

TUULANIEMI, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-30.] Hämeenlinna: Talentum Media Oy. Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.savonia.fi/fi/book/978-95214-1688-0>

TYÖNTUTKIMUSLAITOS TTL. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/maahanmuuttajat_ja_ty/Sivut/default.aspx.

VEHKALAHTI, Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

VENNA, Marja. 2005. Ei kai palautetta turhaan kerättäisi- opiskelijapalautteen kerääminen ja hyödyntäminen Helsingin yliopistossa. [Verkkoaineisto]. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 1/2005. Yliopistopaino. Helsinki.

VILKKA, Hanna. 2007. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Bookwell Oy: Juva.

VILKKO-RIIHELÄ, Anneli. 2003. Psyhyke. Psykologian käsikirja. 1-3. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

WAHLSTEDT, Ari. 2010. Prosessin mallinnus. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/58839_Liite_4_Prosessimallinnus_v2_0.pdf

LIITE 1: KYSELYN SAATEKIRJE

Kysely Työelämäpalveluiden kouluttajille

Hei, **opiskelen** Savonia-ammattikorkeakoulussa YAMK tutkintoa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Selvitän opinnäytetyönäni Savon koulutuskuntayhtymän, Savon ammatti- ja aikuisopiston aikuiskoulutuksen palautteen keräämisprosessia. Tutkimuskohteeni on nykyiset käytännöt palautteen keräämisessä.

Palauttejärjestelmän kehittäminen nousi esille laadunhallinnan itsearvioinnissa. Itsearvioinnista poimittuja henkilöstön kommentteja:

”Kehitetään edelleen työelämäpalauttejärjestelmää. Opiskelijakyselyjen läpikäynti ja niiden pohjalta nousevien parantamiskohteiden systemaattinen kehittäminen on vielä hajanaista. Kyselyt vaatisivat vielä selkeyttämistä, ovat joskus vaikeaselkoisia. Tarvittavat lomakkeet ja ohjeet pitäisi saada kaikkien käyttöön. Suunnitteluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen niin, että siinä näkyy myös palaute ja kehittäminen sen pohjalta. Lähipäiväpalautteita, ei saada kaikilta, tai niitä ei saada systemaattisesti. Palautetiedon systemaattinen analysointi ja sen perusteella strategisen ja operatiivisen toiminnan kehittäminen. Palautetta työnantajilta tulee saada nykyistä enemmän. Palautteiden tulosten systemaattinen analysointi ja hyödyntäminen; jälkiseuranta: tutkintojen ja koulutusten palautejärjestelmä 1-2 vuoden kuluttua niiden päättymisestä. Tutkinnon suorittajien palautteita on hyödynnettävä nykyistä enemmän. Työelämästä tulevan palautteen systematisointi.”

Toivon, että suhtaudut asiaan myönteisesti ja annat arvokkaan tukesi tutkimukselleni vastaamalla kyselyyni. Näin voimme yhdessä kehittää meille toimivaa ja systemaattista palautteen keräämistapaa ja -menetelmää. Voimme silloin vastata Kuntayhtymän laadunhallinnan parantamiseen. Tutkinnon suorittajien antama palaute on yksi tärkeä tietolähde näyttötutkintotoiminnan laadun seurannassa ja näyttötutkintojärjestelmän kehittämisessä.

Tutkimukseni tavoitteena on saada kehitettyä koko palautteiden keräämisprosessia. Toivon myös, että palautteiden kerääminen, käsittely ja analysointi olisivat helpompaa ja meille syntyisivät yhdenmukaiset käytännöt sen keräämiseen. Palautteista olisi mahdollisuus saada lisäksi vertailutietoa, kun ne saataisiin sähköiseen muotoon. Vuoden vaiheen jälkeen teen tuloksista koosteen Intraan ja voitte tätä kautta saada tietoa asiasta. Jos et kerää palautetta, anna kuitenkin kehittämis ehdotuksia!

Vastaus tulee nimettömänä. Vastajaa ei voi tunnistaa vastauksista. Vie sinulta vain hetken aikaa. Vastaukset hävitetään sen jälkeen, kun ne on analysoitu. Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin.

Vastausaika 1.11. - 10.11.2016.

Tässä Linkki kyselyyn: <https://www.webpolsurveys.com/S/638DF49A21F58372.par>

Ystävällisin terveisin, etukäteen kiittäen ☺

Päivi Kekäläinen

Päivi M Kekäläinen

Opettaja, työelämäpalvelut,
Matkailu ja ravitseminen, puhdistuspalveluala
Savon koulutuskuntayhtymä

Savon ammatti- ja aikuisopisto
PL 87 (Sammakkolammentie 2) | 70101 KUOPIO

Puh. 044- 785 8248
paivi.m.kekalainen@sakky.fi

Koulutus tekee hyvää!

ww

LIITE 2: PALAUTEKYSELY

***Palautekysely aikuiskoulutuksen opettajille/kouluttajille*****1. Osaamisala ***

- Biotalous
- Hyvinvointi
- Liiketalous
- Liikenne
- Matkailu ja ravitseminen
- Rakentaminen
- Teollisuus
- Valmentava ja monikulttuurisuus
- Oppisopimus

2. Toimit myös tiiminvastaavana

- kyllä

3. Mitä alla olevista Palautekyselyistä käytät säännöllisesti?

- Aipal-palaute
- Opal-palaute
- Aikuiskoulutuksen palaute, lyhytkoulutus
- Työelämäpalaute
- En kerää palautetta

4. Aipal-palaute

mielestäni...

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| palautteen kerääminen hankala toteuttaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | palautteen kerääminen helppo toteuttaa |
| palautetta ei käsitellä riittävästi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | palaute käsitellään hyvin |
| palaute ei auta työn kehittämisessä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | palaute auttaa työn kehittämisessä |
| palauteprosessi ei toimi hyvin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | palauteprosessi toimii hyvin |

5. Opal-palaute

mielestäni ...

	1	2	3	4	5	
palautteen kerääminen hankala toteuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	palautteen kerääminen helppo toteuttaa
palautetta ei käsitellä riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	palautte käsitellään hyvin
palautte ei auta työn kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	palautte auttaa työn kehittämisessä
palauteprosessi ei toimi hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	palauteprosessi toimii hyvin

6. Millainen on tämän hetken käytössä oleva menetelmä lyhytkoulutusten palautteen keräämiseen?

- Paperilomake
- Sähköinen menetelmä, esim Webropol, 365:n Forms
- Wilma
- Jokin muu, mikä _____

7. Millainen palautelomakemalli on käytössä kerätessä palautetta aikuiskoulutuksen lyhytkoulutuksista?

- Lyhytkoulutuksen palautelomake (Sakkyn malli)
- Opintojakso/kurssipalautelomake (Sakkyn malli)
- Oma/tiimin kehittämä
- Jokin muu _____

8. Wilmassa on mahdollisuus kerätä lyhytkoulutuksista palautetta, onko se käytössä

- Kyllä, se on käytössä
- Kyllä tiedän mahdollisuudesta, mutta ei ole kokemusta käytöstä
- Ei ole ollut tietoa tästä mahdollisuudesta

9. Miten saatu palaute käsitellään?

kuka tekee yhteenvedon, ketkä osallistuvat palauteprosessiin, "meneekö palaute perille saakka", minne/kenelle se on tarkoitettu

10. Miten palaute arkistoidaan?

- Paperilomakkeina kansiossa
- Sähköinen muoto
- Ei arkistoida, miksi _____
- En tiedä

11. Haluatko kehittää palautteen keräämistä aikuiskoulutuksen lyhytkoulutuksissa?

- kyllä, miten _____

en, miksi _____

12. Onko palautteen keräämistä kehitetty viimeisen 3 vuoden aikana?

kyllä, miten se näkyy _____

ei

13. Vielä kysymys työelämäyhteistyöstä. Keräätkö sellaista palautetta työelämästä, jota dokumentoit tai seuraat?

kyllä, dokumentointini on _____

en

14. Vaikuttaako palaute työhösi?



merkitsee vähän merkitsee todella paljon

15. Kommentit

Vähän taustatietoja

16. Vastaajan ikäryhmä

25 tai sen alle

26 - 35

36 - 45

46 - 55

yli 55

17. Koulutustaso

ylempi korkeakoulututkinto

korkeakoulututkinto

opistotason tutkinto

jokin muu tutkinto _____

18. Työhistoria Sakkyyssä

alle 5 vuotta

5 -10 vuotta

yli 10 vuotta

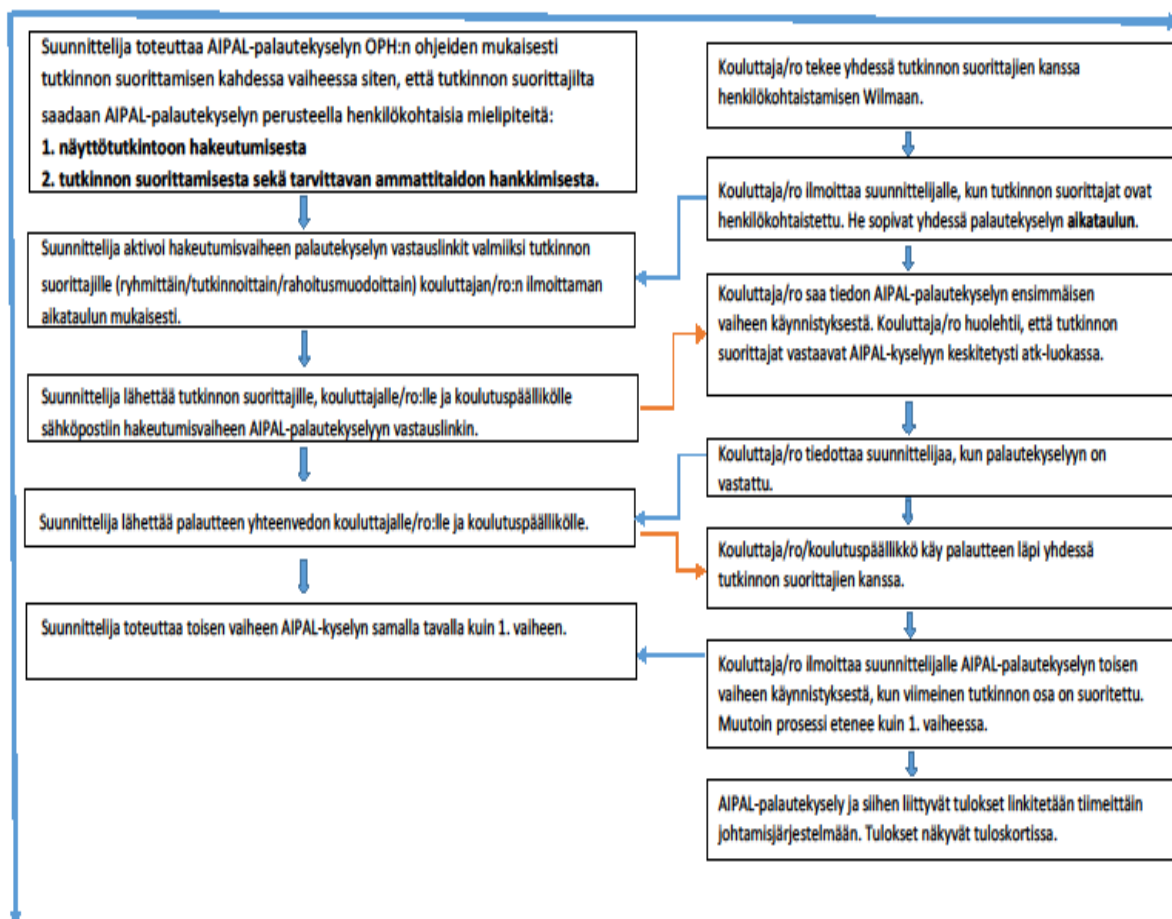
Kiitos vastauksestasi. Se on minulle arvokas. Kiittäen *Päivi Kekäläinen*

LIITE 3: AIPAL-PALAUTTEEN PROSESSIKAAVIO

AIPAL-NÄYTTÖTUTKINTOJEN PALAUTEJÄRJESTELMÄN PROSESSIKAAVIO

Suunnittelijan (pääkäyttäjän) tehtävät AIPAL-näyttötutkintojen palautejärjestelmässä

Kouluttajan/ryhmänohjaajan tehtävät AIPAL-näyttötutkintojen palautejärjestelmän toteutuksessa



LIITE 4: AIKUISKOULUTUKSEN LYHYTKOULUTUSPALAUTELOMAKE

Opiskelijapalaute

Hyvä Opiskelija!

Antamasi palaute on arvokas, koska se on työväline opettajalle opetuksen ja oppilaitokselle koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen, väylä oman mielipiteesi ilmaisulle. Palaute on osa opiskeluasi. Voit niin halutessasi täyttää palautteen nimettömänä.

Koulutus

Ajankohta

Opettaja

Opiskelija

Opiskelijaryhmä

Ympyröi mielipidettäsi vastaava vaihtoehto, vastaa myös lopussa oleviin kysymyksiin

1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä; 4= samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Koulutuksen tavoite oli selkeä ja tiedossani etukäteen	1	2	3	4	5
Olin motivoitunut opiskeluun	1	2	3	4	5
Olin itse aktiivinen koulutuksessa	1	2	3	4	5
Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa koulutuksen toteutukseen	1	2	3	4	5
Opettaja oli ammattialansa osaaja	1	2	3	4	5
Opettaja oli opetustaitoinen	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus opettajan ja opiskelijoiden kanssa sujui hyvin	1	2	3	4	5
Oppimisilmapiiri oli kannustava	1	2	3	4	5
Opetustilat olivat asianmukaiset	1	2	3	4	5
Opetuksessa käytetyt koneet ja laitteet olivat tarkoitukseen sopivia	1	2	3	4	5
Käytetyt opetusmenetelmät tukivat oppimistani	1	2	3	4	5
Käytetyt oppimateriaalit tukivat oppimistani	1	2	3	4	5
Oppimistehtävät tukivat oppimistani	1	2	3	4	5
Kokonaisuuden sisältö oli tarkoituksenmukainen/tuki ammatillisen osaamiseni kehittymistä	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen saamaani opetukseen	1	2	3	4	5
Koulutuksen järjestelyt olivat kokonaisuutena toimivat	1	2	3	4	5
Koulutus vastasi siitä ennakkoon saamiani tietoja	1	2	3	4	5
Voin hyödyntää koulutuksessa oppimaani käytännössä	1	2	3	4	5
Saavutin koulutukselle asettamani tavoitteet	1	2	3	4	5
Olen valmis suosittelemaan oppilaitosta muille	1	2	3	4	5
Arvosanasi tästä koulutuskokonaisuudesta	1	2	3	4	5

Mikä oli mielestäsi parasta tässä koulutuksessa?

Miten voisimme kehittää koulutusta paremmaksi?

Mitä opiskeltua asiaa aiot ottaa käyttöön omassa toiminnassasi koulutuksen jälkeen?

Mitä esteitä ennakoit olevan opitun käyttöön otossa?

LIITE 5. OPINTOJAKSOPALAUTELOMAKE


**SAVON AMMATTI-
JA AIKUISOPISTO**

OPINTOJAKSO/KURSSIPALAUTE, opettajakohtainen

1

Hyvä Opiskelijat!

Antamasi palaute on arvokas, koska se on työväline opettajalle opetuksen ja oppilaitokselle koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen, väylä oman mielipiteesi ilmaisulle ja väline itsearvioinnin kehittymiselle. Palautteen antaminen on osa opintojesi suorittamista. Voit niin halutessasi täyttää palautteen nimettömänä.

Opintojakso/kurssi _____ Ajankohta _____

Ryhmä _____ Opiskelija _____ Opettaja _____

Ympyröi mielipidettäsi vastaava vaihtoehto Vastaa halutessasi myös avoimiin kysymyksiin.
1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä; 4= samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Opiskelijan oma toiminta:

- Halmotin mitä opintojakson tai sen osan aikana on tarkoitus oppia	1	2	3	4	5
- Osallistuin opiskeluun aktiivisesti	1	2	3	4	5
- Itsearviointitaitoni kehittivät	1	2	3	4	5
- Paneutumiseni yhteistyöhön oli hyvää	1	2	3	4	5
- Saavutin asettamani tavoitteet	1	2	3	4	5

Miten kommentoisit omaa työskentelyäsi? _____

Miten voit hyödyntää oppitua? _____

Opiskelijaryhmän toiminta:

- Ryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus oli hyvää	1	2	3	4	5
- Opiskelussa vallitsi työrauha	1	2	3	4	5

Perustele vastaustasi: _____

Opettajan toiminta:

- olen tyytyväinen saamaani opetukseen	1	2	3	4	5
- saamani opetus oli asiantuntevaa	1	2	3	4	5
- opettaja oli ammattialansa taitaja	1	2	3	4	5
- opettaja oli opetustaitoinen	1	2	3	4	5
- sain tarvitessani yksilöllistä ohjausta ja tukea	1	2	3	4	5
- vuorovaikutus opettajan ja opiskelijoiden kanssa sujui hyvin	1	2	3	4	5
- sain opettajalta palautetta ja kannustusta	1	2	3	4	5

Mitä muuta haluaisit kommentoida opettajalle: _____

Opetuksen sisältö ja arviointi

- kokonaisuuden sisältö oli tarkoituksenmukainen	1	2	3	4	5
- opiskelu oli riittävän vaativaa	1	2	3	4	5
- arviointiperusteet olivat selkeät	1	2	3	4	5
- arviointi oli oikeudenmukaista	1	2	3	4	5

Perustele vastaustasi: _____

Opetusvälineet ja -menetelmät

- koulutusilat olivat asianmukaiset (esim. valaistus, luokka)	1	2	3	4	5
- käytetyt oppimateriaalit olivat tarkoitukseen sopivia	1	2	3	4	5
- oppimistehtävät olivat haasteellisia ja tukivat oppimistani	1	2	3	4	5

YHTEISARVOSANASI KYSEISESTÄ OPISKELUKOKONAISUUDESTA (1-5)