

Turun Ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tradenomi YAMK

2016

Ilkka Myllymaa

# STRATEGISEN SUUNNITTELUN JA TOTEUTTAMISEN MANUAALI

Case Turun Aikuiskoulutuskeskus



Ilkka Myllymaa

# STRATEGISEN SUUNNITTELUN JA TOTEUTTAMISEN MANUAALI

- Case Turun Aikuiskoulutuskeskus

Opinnäytetyön tekijä sai toimeksiannon rehtorilta laatia strategisen suunnittelun ja toteutuksen manuaalin Turun Aikuiskoulutuskeskuksen työkaluksi. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Turun Aikuiskoulutuskeskuksemme strategista suunnittelua sekä toteutusta.

Toiminnallisen ja tutkimuksellisen opinnäytetyön suurpiirteisiä eroja voidaan tulkita siten, että toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä sovelletaan hieman väljemmässä merkityksessä ja kerättyä aineistoa ei ole välttämätöntä analysoida yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti.

Strategian tavoitteena on saattaa yhteen toimintaympäristön vaateet ja toivomukset sekä oma toiminta resursseineen ja osaamisineen. Strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä eikä sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden vuoksi strategiaa on mahdotonta lukita yhteen lyhyeen määritelmään, jonka vuoksi strategiakäsitettä avataan opinnäytetyössä laajasti. Lisäksi teoriaosuudessa lukija perehdytetään strategian suunnittelun ja toteutuksen teoriaan.

Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttien sisältöanalyysia sekä teemahaastatteluja, joista opinnäytetyössä löytyy oma teoriaosuus. Dokumenttianalyysi tehtiin Turun Aikuiskoulutuskeskuksen sähköisen tietokannan erilaista raporteista. Teemahaastattelussa haastateltiin Turun Aikuiskoulutuskeskuksen esimies- sekä avainasemassa toimivia henkilöitä.

Dokumenttianalyysin sekä haastatteluiden tulosten perusteella suositellaan kehittämisehdotuksia, joiden tavoitteena on parantaa Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategista suunnittelua ja toteutusta. Aikuiskoulutuskeskukselle ja sen tulosaluille suositellaan omat strategiansa ja niiden laatimista varten omat strategisen suunnittelun aikataulunsa. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategiakarttaa kannattaisi monipuolistaa ja konkretisoida. Lisäksi suositellaan koulutuksen järjestämistä strategisen suunnittelun työkalujen käyttöön ja strategisen suunnittelun asiantuntijan mukaan ottamista ohjaamaan strategiaprosesseja ja kokoamaan strategiadokumentteja.

ASIASANAT:

Strategia, strategian suunnittelu, strategian toteutus, strategia työkalut, toiminnallinen tutkimus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

December 2016 | 81

Instructor Keijo Varis

**Ilkka Myllymaa**

# STRATEGIC PLANNING AND EXECUTION MANUAL

- Case Adult Education Centre Turku

This manual of strategic planning and execution was created as a tool and commissioned by the principal of the Adult Education Centre Turku. The purpose of this research-based thesis was to develop the strategic planning and execution of the Adult Education Centre Turku.

When considering the differences between a practice-based thesis and a research-based thesis, it appears that research practices are applied more broadly in a practice-based thesis, and an in-depth and systematic analysis of the collected data is not necessary.

The objective of the strategy was to interconnect the demands and aspirations of the operational environment and one's own resources and skills. 'Strategy' is one of the oldest concepts in organization management, and defining it unequivocally is difficult. The scope and complexity of the concept makes it impossible to define 'strategy' precisely. That is why the strategy is discussed at length in this thesis. In addition, the theoretical framework introduces the theory of strategic planning and execution.

The research methods in this thesis were content analysis of documents and theme interviews. They are explored in the theoretical framework. The document analysis was conducted on different reports in the digital database of the Adult Education Centre Turku. Data was also collected by interviewing the management and key personnel in the Adult Education Centre Turku.

Based on the results of the document analysis and theme interviews, some suggestions are made, in order to develop the strategic planning and execution of the Adult Education Centre Turku. Specified strategies and timetables for devising strategic plans were suggested to the Adult Education Centre and its divisions. The strategy map of Adult Education Centre Turku would benefit from diversifying and concretizing. In addition to that, recommendations on providing training on utilizing strategic planning tools and involving an expert of strategic planning to control the strategy processes and compile documents, were made.

## KEYWORDS:

Strategy, strategic planning, strategic execution, strategy tools, practice-based action research

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ</b>	<b>7</b>
<b>2 STRATEGIA</b>	<b>10</b>
2.1 Sanan strategia sisältö	10
2.2 Strategian suunnittelun prosessi	13
2.3 Strategian toteutus	15
2.4 Yhteenveto	16
<b>3 TURUN AIKUISKOULUTUSKESKUS</b>	<b>17</b>
<b>4 OPINNÄYTETYÖN LUONNE JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>23</b>
4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	23
4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä	24
4.3 Dokumenttien sisällön analyysi	26
4.4 Puolistrukturoidut teemahaastattelut	26
<b>5 MIHIN STRATEGIAA TARVITAAN?</b>	<b>28</b>
<b>6 STRATEGIAN ERI OSAT</b>	<b>30</b>
6.1 Toiminta-ajatus	30
6.2 Arvot	30
6.3 Visio	30
<b>7 STRATEGIAPROSESSI</b>	<b>32</b>
7.1 Johdanto	32
7.2 Strategiaproessin eri vaiheet	36
<b>8 STRATEGIAN TOTEUTUS</b>	<b>40</b>
8.1 Johdon työkalu strategian toteutuksen esteiden voittamiseksi	40
8.2 Hrebiniakin malli	41
8.3 Niemelän, Pirkerin ja Westerlundin malli	42
<b>9 STRATEGIA TYÖKALUT</b>	<b>44</b>
9.1 SWOT analyysi	46
9.2 Ympäristöanalyysi	47
9.3 Skenaarioanalyysi	48
9.4 Tasapainotettu tuloskortti	49

9.5 Benchmarking	50
9.6 Toimiala-analyysi	51
9.7 Strategiakartat	51
<b>10 AMMATILLINEN KOULUTUS</b>	<b>54</b>
10.1 Lainsäädäntökatsaus	54
10.2 Ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden näkymiä	56
<b>11 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>61</b>
11.1 Dokumenttianalyysin tulokset	61
11.2 Haastattelujen tulokset	61
<b>12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUUNNITELMA EHDOTUS</b>	<b>69</b>
12.1 Toimintasuunnitelma ehdotus	70
<b>LÄHTEET</b>	<b>72</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Esimiestehtävissä toimivien toimenkuvat
- Liite 2. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategiakartta
- Liite 3. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen prosessikartta
- Liite 4. Haastateltavat
- Liite 5. Haastattelukysymykset

## KUVAT

Kuva 1. Kokonaiskuva strategiasta.	16
Kuva 2. Turun Aikuiskoulutussäätiön organisaatio.	17
Kuva 3. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen toimipaikat.	18
Kuva 4. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen organisaatio.	20
Kuva 5. Esimerkki monialayrityksen strategiaprosessista.	33
Kuva 6. Variksen mukaan oikea strategisen suunnittelun prosessi ja sisältömalli.	34
Kuva 7. Sidosryhmien analysointi.	36
Kuva 8. Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta.	36
Kuva 9. Strategiaprosessi.	37
Kuva 10. Askel-malli.	40
Kuva 11. Strategisen johtamisen työkaluja.	45
Kuva 12. SWOT-analyysi.	47
Kuva 13. Skenaariotyöskentelyn prosessi.	49
Kuva 14. Tasapainotettu tuloskortti.	50

Kuva 15. Benchmarking viisi vaiheisena prosessina.	50
Kuva 16. Esimerkki: yrityksen strategiakartta.	52
Kuva 17. Strategiakartta.	53

# 1 JOHDANTO JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Hyvä opinnäytetyönaihe on sellainen, jonka idea nousee koulutusohjelman opinnoista ja sen avulla pystyy syventämään tietoja ja taitoja jostakin itseä alalla kiinnostavasta aiheesta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16). Tämän opinnäytetyön idea syntyi strategisen johtamisen opinnoissa. Oma kiinnostukseni aiheita kohtaan heräsi ja halusin syventää ja laajentaa osaamistani opinnäytetyön avulla. Alussa oli siis ajatus tehdä opinnäytetyö strategisesta johtamisesta, joka jalostui ajan kuluessa. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen rehtorin kanssa yhteistyössä syntyi lopulta toimeksianto:

Strategisen suunnittelun ja toteutuksen manuaalin laatiminen Turun Aikuiskoulutuskeskuksen työkaluksi.

Kädessäsi on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on rajattu käsittelemään strategista suunnittelua ja toteutusta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on suositeltavaa, että opinnäytetyölle löytyy toimeksiantaja. Toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelija pystyy kehittämään ajatteluaan ja ammattilista osaamistaan. (Salonen 2013, 5; Vilkkä & Airaksinen 2003, 16)

“Strategia ilman taktiikka on hitain tie voittoon. Taktiikka ilman strategiaa on se ääni, joka kuuluu juuri ennen tappiota.” (Robert S. Kaplan & David P. Norton)

Strategia sanana juontaa juurensa historian sotaisiin aikoihin. Kun kuningas halusi valloittaa naapurivaltakunnan, oli hänen visionsa olla vaikkapa maan mahtavin kahden kukkulan kuningas. Ikävä vaan, että toinen kukkula oli toisen kuninkaan hallussa, ja siten hänen visionsa tiellä. Strategiana olisi siis laajentuminen – toisen kukkulan valloitus. Tähän hän tarvitsi avukseen alaisiaan, ensi sijassa esimiesportaan sodanjohtajan. Tälle hän antoi mahtikäskynsä toteuttaa valittua strategiaa. Toinen kukkula oli valloitettava, ymmärsi sodanjohtaja, jotta kuningas saisi visionsa toteutettua. Taktiikka eli toimintasuunnitelma jäi pitkälti siten esimiesportaan eli sodanjohtajien ja päälliköiden huoleksi. Suorittava porras eli ritarit ja muut soturit saivat sitten tehdä sen hikisimmän työn kuninkaan vision saavuttamiseksi. Sama kaava toimii vielä nykyäänkin. Strategia on valjastettava vision toteuttamisen välineeksi. Strategiassa tehdään päätökset: mitä ollaan ja mitä ei olla, minne halutaan mennä ja millä periaatteilla. Kun visio ja strategia ovat selvillä onkin helpompi tehdä toimintasuunnitelma ja edetä askel kerrallaan. (Lukkarila 2016, 3-4)

” Yhdeksän kymmenestä yrityksestä, jotka ovat tyytyväisiä strategioihinsa, ovat tyytymättömiä niiden käytännön toteutukseen.” (Robert S. Kaplan)

Liki kaikissa organisaatioissa pyritään johonkin tavoitteeseen. Se on inhimillinen ominaisuus, joka motivoi elämään ja toimimaan. Tavoitteita on tietysti monenlaisia, mutta yhteistä niille on pyrkimys saavuttaa jotakin. Menestystä, tulosta, markkinaosuutta, tehokkuutta, onnellisuutta jne. Tavoitteet liittyvät muutokseen. Tämän hetkinen tilanne ei ehkä vastaa sitä, miten haluamme tulevaisuuden olevan, joten meidän on muutettava sitä. Itse muutos ei usein riitä vaan se on kytkettävä jonkinlaisiin tavoitteisiin. Tämä taas edellyttää asioiden tarkastelua, tiedonkeruuta ja analysointia- siis suunnittelua. Usein organisaatiossa kyllä ideoidaan uusia hankkeita ja käytäntöjä, mutta toteutus laahaa, koska vanha elää ja sitoo ajatuksia ja resursseja. Yksinkertaisimmillaan strategiaa – tai pikemminkin prosessia- kuvataan suunnitteluna ja toteutuksena. Siis suunnittelemme, analysoimme ja arvioimme. Strategiaa tehdään käytännössä jokaisessa organisaatioissa ja tietystä mielessä myös jokaisella yksilöllä on oma henkilökohtainen elämänstrategiansa. (Ylisirniö 2011, 11-13)

Strategian toteuttaminen missä tahansa organisaatiossa määrittää yleisesti sen, kuinka asiat hoidetaan organisaation sisällä ja mihin yritys strategiallaan pyrkii. Kyse on siis valmiiksi asetetusta päämäärästä, joka strategian toteuttamisen avulla pyritään saavuttamaan. Hyvin toteutettu strategia määrittää yrityksen aseman markkinoilla ja sen avulla pystytään luomaan omat kilpailuedut, jotta pystytään kilpailemaan muiden yritysten joukossa. Strategian toteuttamisen pohtiminen on jatkuvasti tärkeää, koska markkinat ja yritykset muuttuvat koko ajan. Silloin täytyy pystyä vastaamaan omasta toiminnasta ja kehittää sitä jatkuvasti paremmaksi. Strategiaa voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta tärkeintä on toimia mahdollisimman selkeästi ja ennen kaikkea tehokkaasti. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että strategian toteuttaminen organisaatiossa muodostuu sen jokapäiväisestä toiminnasta, mitä organisaatiossa tehdään. Strategian toteuttamisen apuna voidaan käyttää erilaisia mittareita ja työkaluja, mitkä määrittävät erilaiset toiminnan tasot ja tehtävät. (Nykänen 2015, 6)

Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa sana strategia? Strategia on jonkun mielestä tahtotila tai joukko tavoitteita, toinen kuvaa strategiaa keinovalikoimana ja joku muu puhuu valinnoista. Strategialle ei itse asiassa ole olemassa yksiselittäistä määritelmää. Strategia saa siis hyvinkin monenlaisia määritelmiä ja sisältöjä näkökulmasta riippuen. Toimiva strategia on siis arvokas mille tahansa organisaatiolle. Toiminnan ytimen päämääränä



on luoda organisaatiolle merkityksellinen ero, joka luo mahdollisuuden tehdä jotain erityisen hyvin. (Kehusmaa 2010, 13; Montgomery 2012, 167)

Varsin usein strategiatyötä ja strategista johtamista käytetään strategiasuunnittelun synonyymeinä. Laaja-alaisemmin tarkasteltuna strategiseen johtamiseen sisällytetään strategian toteuttamiseen liittyvää johtamista malleineen ja menetelmineen. Strategian toteutuksesta puhutaan strategian jalkautuksena tai maastouttamisena. Kaikki nämä käsitteet eriyttävät vahvasti strategian suunnitteluvaiheen ja suunnitelman jalkautuksen. Ensin siis laaditaan suunnitelma ja sen jälkeen se ikään kuin levitetään organisaatioon. Kehusmaa itse puhuu mieluiten strategiatyöstä strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen tai strategisen johtamisen sijaan. Strategiatyö on katto tai sateenvarjo näille kaikille asioille. Se kuvaa strategian yksinkertaisesti työnä; strategia on siis osa organisaation työtä. Strategiatyö johtaa onnistuessaan organisaation menestykseen Strategiatyö ei ole tiedettä tai taidetta. Se on käytännönläheistä ja arkipäiväistä organisaation tekemistä. Kun tavoitteena on saada strategiatyö muuttumaan organisaatiossa eläväksi ja jatkuvaksi prosessiksi, tarvitaan nimenomaan älykästä ajattelua. Ei riitä, että johto tunnistaa oikeat ongelmat strategian laatimisen yhteydessä. Johdon on kyettävä tunnistamaan oikeat ongelmat strategiatyön kaikissa vaiheissa, tartuttava näihin ongelmiin ja ratkaistava ne yhdessä organisaation kanssa. Strategia on huono, jos se sisältää valintoja vääristä asioista. Strategiatyö on huonoa, jos työskentely malli johtaa väärin asioiden ratkaisemiseen. Strategian toteuttajaksi tarvitaan koko organisaatio, mutta kuitenkin strategisten linjausten päättäminen on edelleenkin organisaation johdon ja hallituksen asia. Strategiatyön tarpeita, tavoitteita ja työskentelytapaa määritettäessä, on syytä ottaa johdon ulkopuolelta myös muita henkilöitä mukaan. Pienestäkin organisaatiosta voi löytyä yllättäviä voimavaroja tai intoa strategiatyöhön. Myös yrityksen ulkopuolella on paljon relevanttia tietoa, josta voi olla apua. Strategiatyön merkityksestä ja tavoitteista voidaan keskustella organisaatiossa laajemmin tai valittujen henkilöiden kanssa. Joka tapauksessa koko organisaation pitää olla tietoinen strategiatyön käynnistyksestä ja taustalla olevista syistä. (Kehusmaa 2013, 11-47; Montgomery 2012, 169)

## 2 STRATEGIA

### 2.1 Sanan strategia sisältö

Strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä, sillä suuret sotapäälliköt ovat soveltaneet strategiaa oppina sodan voittamisesta jo vuosituhansia sitten. Kuitenkin vasta toisen maailman sodan jälkeen strategia käsite teki varsinaisen läpimurtonsa strategia-ajattelun kotipesän siirrettyä kansantaloustieteistä johtamistieteiden puolelle. Tämä johtamiskäsite on noussut merkittävään asemaan reilun puolen vuosisadan kuluessa, jonka ajan se on mielletty osaksi muidenkin kuin sotilaallisten organisaatioiden johtamista. Strategian käsite tuli osaksi liikkeenjohdon avainsanostoa ja varsin lujasti strategiakäsite istuu nykypäivän johtamissanastossa. Yksikään organisaatio ei voi välttää strategisen johtamisen käsitettä. Strategiaa on siis kaikkialla. Yritystoiminnassa strategia on ollut läsnä pisimpään. Siellä sen käyttö on monipuolistunut – ja monimutkaistunut – niin, että harva yritys pärjää yhdellä ainoalla strategialla. Kukaan missä tahansa organisaatiossa toimiva ei voi työelämänsä aikana kokonaan ohittaa strategiaa. (Kamesky 2010, 13; Juuti & Luoma 2009, 25-24)

Strategialle ei itse asiassa ole olemassa yksiselitteistä määritelmää ja harvaan sanaan liittyy sellaista hohdokkuutta kuin sanaan strategia. Termistä on lukuisia erilaisia määritelmiä, heimoja ja koulukuntia. Strategia- käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden vuoksi strategiaa on mahdotonta vangita yhteen lyhyeen määritelmään, ja myös jokainen strategiaguru lausuu oman määritelmänsä. (Ala-Mutka 2008, 33; Juuti & Luoma 2009, 15; Kamensky 2010, 18; Kehusmaa 2010, 13)

Sana strategia tulee alkujaan Kreikasta, jossa stratos merkitsi armeijaa ja ag- johtamista. Kreikkalaiset tarkoittivat strategialla kenraalin taitoja, "art of the general" englannin kielen ilmauksen mukaan. Sama ilmaus voidaan ymmärtää myös yleisen taitamiseksi (tai jopa taiteeksi), mikä sisältää viittauksen siihen, että strategia on enemmän kokonaisuuden hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista. Taide-sana puolestaan strategian yhteydessä antaa ymmärtää, että strategia ei olisikaan puhtaasti tieteen lainalaisuuksiin taipuva ilmiö, vaan luovuutta ja irrationaalisiaakin elementtejä edellyttävä inhimillisen toiminnan osa-alue. (Juuti & Luoma 2009, 15)

Tunnetuimpiin strategia-ajattelijoihin kuuluva Michael Porter liittää strategian vahvasti asemointiin, arvon tuottamiseen ja kilpailuetujen luomiseen: tavoitteena on löytää oma

erityinen asema arvoketjussa ja luoda ylivoimaista kilpailuetua, jota muilla toimijoilla ei ole. Strategian ensisijainen tavoite on siis Porterin mukaan löytää keinot, joilla voitetaan kilpailijat. Toinen tunnettu strategia-ajattelija Henry Mintzberg on puolestaan jakanut strategiakäsityksen seuraavasti, Strategia on johdonmukaista- vaikka ei aina etukäteen suunniteltua toimintaa. Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla. Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta. Strategia on liiketaloudellinen juoni. (Kehusmaa 2010, 13-14)

Mika Kamenskyn (2010) mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys yrittää sopeutua toimintaympäristöönsä. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Määritelmä korostaa seuraavia asioita:

- Strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö.
- Strategia sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat.
- Kysymys on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden panemista tärkeysjärjestykseen ja myös tietoista kieltäytymistä monista sinänsä hyvistäkin vaihtoehdoista.
- Yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta valinnat voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti.

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Ensivaikutelmaltaan mahdottomalta tuntuva määritelmä muuttuu hyvinkin merkitykselliseksi, kun ympäristönhallinta puretaan ta-  
soiksi:

- Yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
- Yritys muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä.
- Yritys vallitsee oman toimintaympäristönsä.

Strategian avulla yritys yrittää tietoisesti hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja

kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Tämä kolmas määritelmä syventää edellisiä tarkasteluja kahdessa suhteessa, jotka ovat sisäisten tekijöiden merkitys ja tavoiteasetannan oikea tasapaino. Vaikka onnistuneen strategian lähtökohta useimmiten onkin muuttuvan ympäristön ymmärtämisessä, ei sisäisiä tekijöitä pidä aliarvioida

Juuti & Luoma (2009) mukaan strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti. Tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde. Tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.

Strategiaa on luonnehdittu menestysreseptiksi. Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka. Strategia on siis ytimeltään selkeä sanainen ja julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje, siitä miten sen tulee toimia. Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka tuo yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Tästä syystä strategia ei voi olla sisällöltään salainen, vaan koko oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien on voitava olla selvillä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. Jos strategia julistetaan salaiseksi, sitä on vaikea saada toteutetuksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28-29; Vuorinen 2013, 15)

Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehelle ja koko organisaatiolle. Strategia on organisaation johtamisen opas, joka ohjaa jokaisen organisaation jäsenen arkityötä. Strategia on esimiesten, johdon ja koko organisaation yhteinen työväline, jolla tulevaisuus tehdään. Strategia näyttäytyy kuitenkin eri tasoilla – johdossa, päällikkötasolla, kehittäjien tasolla ja käytännön toiminnan tasolla erilaisena, mutta aina samaan suuntaan tähtäävänä. (Tuomi & Sumkin 2010, 9, 28)

Strateginen johtaminen ja organisaation uudistaminen edellyttävät valintojen tekemistä. Esimiehen, johtajan ja organisaation kehittäjän valinnat ja arkitoiminta ratkaisevat, miten strategia onnistuu ja toteutuu. Valintojen tekeminen ja tekemättä jättäminen ovat strategisia tekoja. Viime kädessä vastuu valinnoista ja valintojen onnistumisesta on kuitenkin aina toimivalla johdolla. Arjessa elävä ja uudistuva strategia on organisaation toiminnan perusedellytys. Ilman yhteistä strategiaa ei voida puhua strategisesta johtamisesta. Ilman yhteisiä käsitteitä ei voi olla yhteistä ymmärrystä strategiasta ja tulevaisuuden suunnasta. Strategian työstäminen vaatii erilaisista vaihtoehdoista valitsemista ja niiden punnitsemista. Menestyvä organisaatio elää strategiansa kautta – strategia on ydin, jonka

kautta organisaatio saa energiaa ja voimia toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on organisaation sykkivä sydän. (Tuomi & Sumkin 2010, 9-10)

## 2.2 Strategian suunnittelun prosessi

Vanha viisaus on, että jos ei tiedä mihin on menossa, on sama, minkä tien valitsee. Niinpä jo arkijärki edellyttää, että esimerkiksi yrityksen johtamisessa aika tarkkaan mietittäisiin, mihin ollaan menossa ja mitä halutaan saada aikaan. (Koskinen ym. 2006, 94).

Strategian suunnittelun ja valinnan prosessi on oppimisprosessi, joka edellyttää harjoittelua ja ohjausta – ja uusia taitoja esimiehiltä ja kaikilta organisaation jäseniltä. Tulevaisuus, asiakkaat ja kumppanit tuodaan myös osaksi strategiaa ja sen tekemistä. Yhteisen strategian toteutuksessa on keskeistä puheen ja toiminnan yhdenmukaisuus: strategia antaa suunnan kaikille päätöksille ja valinnoille. Strategiaprosessi on organisaation johdon ja henkilöstön yhteinen oppimisprosessi, jonka tuloksena syntyy yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta. (Tuomi & Sumkin 2010, 10-15)

Resurssien tilan selvittäminen on välttämätön osa oikein suoritettua suunnitteluprosessia. Suunnitteluprosessin alkuvaihe käsittää yrityksen liiketoiminnan, päämäärien ja tavoitteiden ja strategian määrittelyn. Sisäisen tilan analysointi asettaa organisaatiolle omat erityisvaatimukset. Suurimmat vaikeudet ovat usein tiedon analysoinnissa ja erityisesti tietojen objektiivisessa tulkinnassa. On sanottu: Tunne itsesi ja ympäristösi- ja menesty. Tähän kehotukseen kiteytyy analyysityön ensimmäinen vaihe. Mika Kamensky kirjoittaa kirjassaan, että analyysit ja synteetit ovat menestysstrategian välttämätön perusta. Analyysi tarkoittaa muun muassa hajottamista, erittelyä, jäsentelyä. Analyysin vastakohta on synteesi, joka tarkoittaa yhdistämistä, yleiskuvaa, yksityiskohdista koottua kokonaisuutta. (Koskinen ym. 2006, 102; Kamensky, 2015, 50-51,53)

Strategian perustana on oltava realistinen kuva yrityksen markkinoista ja sen toimintaympäristöstä. Myös näissä tapahtumissa olevat muutokset on ymmärrettävä. Muutokset ensimmäisten joukossa ennakoiva ja liiketoimintaan siirtävä yritys osoittaa strategista ketteryyttä ja saa siitä kilpailuetua. (Juutinen 2016, 70)

Ulkoiset tilannetekijät liittyvät ympäristöön. Paljonko kysyntä, ostovoima, kulutus kasvaa keskimäärin vuoden aikana vai lisääntykö se ollenkaan? Millaisia liikkeitä kilpailijat ovat tehneet tai mahdollisesti tulevat tekemään. Mihin suuntaan kehittyvät yhteiskunnalliset

arvot sekä lainsäädäntö. Miten mahdollisesti muuttuvat asiakaskäyttäytyminen sekä teknologia? Mitkä ovat toimialaa hallitsevat tärkeimmät pitkän aikavälin trendit? Jokaisen organisaation, yksikön ja tiimin tulisi ymmärtää trendien vaikutus markkinoiden ja sidosryhmien ja niiden tuotteisiin kohdistamiin odotuksiin. Tietoa näistä trendeistä saa esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kannanotoista, erilaisten reittausten, kuten Dow Jones Sustainability ja Carbon Disclosure Projectin, arviointikriteeristöä, asiantuntijoiden ja ajatuspajojen esiin nostamista asioista sekä yleisessä keskustelussa ja sosiaalisessa mediassa esillä olevista aiheista. Megatrendeistä tiedetään, että ne joka tapauksessa toteutuvat. Megatrendeille on tyypillistä, että niillä on vaikutusta kaikkiin toimialoihin ja kaikenkokoisiin yrityksiin. Vaikutukset näkyvät joskus suorina, toisinaan ne taas heijastuvat yritystoimintaan välillisesti. Megatrendien kartoittaminen kuuluu tyypillisesti strategiaprosesseihin. Keskeisimpiä megatrendejä ovat esimerkiksi; globalisaatio, väestön ikääntyminen, ilmaston muutos, kestävä kehitys, teknologia ja erityisesti tietotekniikan merkitys kaikessa toiminnassa. (Juuti & Luoma 2009, 54-55; Juutinen 2016, 81-82; Tuomi & Sumkin 2010, 43-44)

Sisäiset tekijät liittyvät resursseihin, jotka voidaan erotella esimerkiksi fyysisiin-, taloudellisiin-, inhimillisiin-, sekä muihin aineettomiin resursseihin, Fyysisillä resursseilla tarkoitetaan esim. kiinteistöjä, koneita, tuotantokapasiteettia. Taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi rahavaroja, saamisia, vieraan pääoman saatavuutta sekä lähteitä. Osaaminen, motivaatio, vaihtuvuus ovat esimerkkejä inhimillisistä resursseista. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi maine, suhteet, brändit. (Juuti & Luoma, 2009, 54-55)

Parhaimmillaan strategia ohjaa organisaation arkityötä. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, asiakkaiden odotukset muuttuvat ja tietoa on saatavilla valtavasti. Strategian selkeys ohjaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin toiminta. Selkeä strategia kohdistaa energiaa arjen tekemiseen. Se auttaa kohdentamaan rajatut resurssit oikeisiin kohteisiin eli osaavimmat henkilöt tekemään oikeita asioita oikeissa paikoissa ja suuntaamaan oman toimintansa tulevaisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2010, 10-15)

Perustavoitteena kaikilla globaaleilla markkinoilla toimivilla yrityksillä on usein johtavan aseman saavuttaminen valitsemillaan markkinoilla. Jos tämä ei ole mahdollista, on kohdemarkkinat Kurkilahden ja Äijön (2007) mukaan valittu väärin tai strateginen ajattelu on virheellistä tai keskeneräistä. Kilpailijoita paremman ja terävän menestysstrategian on täytettävä Kurkilahden ja Äijön (2007) mukaan seuraavat perusvaatimukset:

Strategian on oltava faktapohjainen ja perustuttava kriittiseen tietoon siitä, mitä on tapahtumassa markkinoilla (asiakkaat ja kilpailijat) ja ympäristössä.

Strategian on perustuttava kriittisen tuntemukseen omasta yrityksestä suhteessa asiakkaisiin ja verrattuna kilpailijoihin.

Strategian on perustuttava kriittisiin menestystekijöihin, toisin sanoen yrityksen on pystyttävä tekemään asiakkaan kannalta jotakin ratkaisevaa paremmin kuin kilpailijat. Strategian ytimen muodostaa siten määritelmä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista perusteista.

Viime kädessä menestys testataan yksinkertaisesti sillä, ostavatko asiakkaat meiltä vai kilpailijoilta. (Kurkilahti & Äijö 2007, 107,109)

### 2.3 Strategian toteutus

Strategia toteutuu vain toimimalla strategian mukaisesti. Jokainen esimiehen ja johdon päätös – pieni tai suuri – on strategian toteuttamista arjessa. Jokainen työntekijä omassa työssään tekemä valinta ja päätös toteuttavat – tai siten eivät -strategiaa. Jokainen keskustelu, ajatuksenvaihtoja ongelman ratkaisu ovat strategian toteuttamista. Strategian toteuttaminen arjessa on puheen ja toiminnan pitämistä yhdenmukaisena. Teemme niin kuin sanomme, pidämme strategian puheessa, luomme yhteiset käsitteet ja yhteisen strategian. Yhteistä todellisuutta ei rakenneta, mikäli toimintamme ja puheemme eivät ole yhdenmukaisia. Valitun strategian toteuttaminen käytännön työssä vaatii harjoittelua, yhteistä tekemistä ja pohdintaa osana yrityksen arkitoimintaa. Aluksi luodaan yhteinen ymmärrys strategiasta ja seuraavaksi rakennetaan organisaation strategia yhteisen prosessin aikana. Lopuksi strategia maastoutetaan jokaisella vastuu alueelle ja viedään käytäntöön toimintaohjelmansa avulla. (Tuomi & Sumkin 2010, 15)

Opettajan osaamis pohjaista strategia-ajattelua on mahdollista oppia, jos toiminnan uudistumisen periaatteet rakennetaan osaksi organisaation johtamis- ja toimintakäytänteitä. Tämä on tarkoittanut yhä enemmän yhteisöllisten toimintatapojen hyödyntämistä sekä horisontaalisen sivusuuntaisen asiantuntijuuden kehittämistä osana organisaation toimintakäytänteitä. Yhteisen kehittämistyön tuloksena organisaatioon on luotu uusi opettajien osaamisen johtamista ja kehittämistä tukeva toimintamalli. (Ammattikasvatuslehti, 2016)

## 2.4 Yhteenveto

Sanaan strategia liittyy siten hyvinkin monenlaisia määritelmiä ja sisältöjä näkökulmasta riippuen. (Kehusmaa 2010, 15). Tällaisia erilaisia näkökulmia ovat esimerkiksi strategian sisältö (contest), strateginen suunnittelu (strategic planning) ja sen konteksti (context) sekä strategian toteutus (strategic execution).

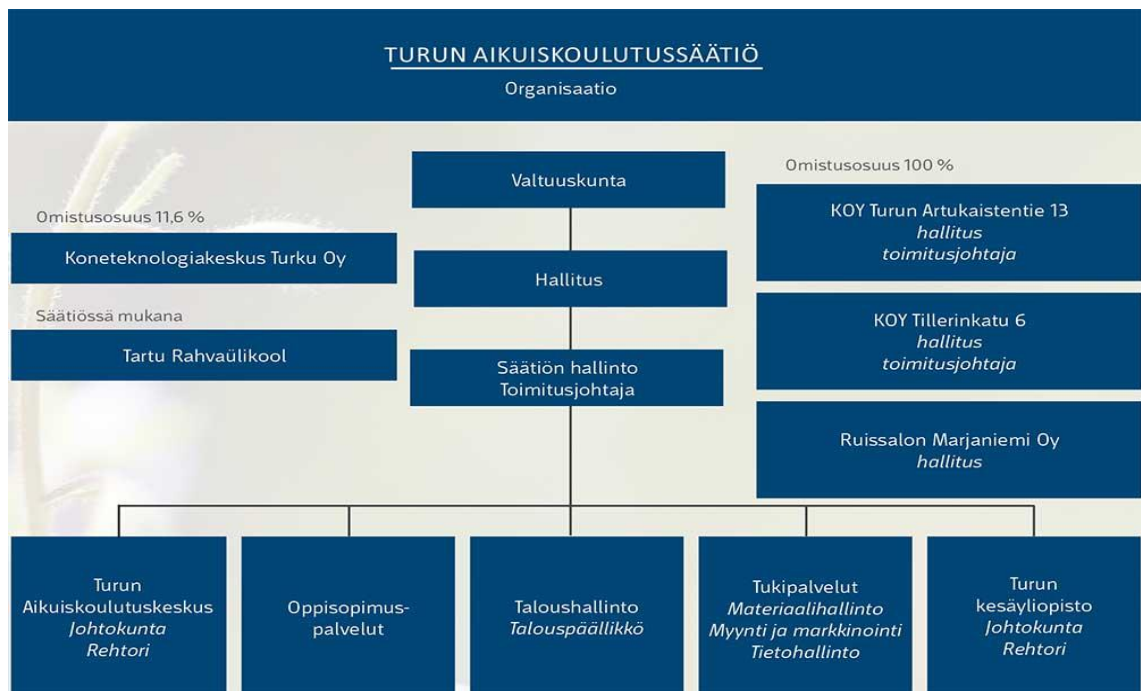


Kuva 1. Kokonaiskuva strategiasta. (Lauri & Sumkin 2010, 29)



### 3 TURUN AIKUISKOULUTUSKESKUS

Turun Aikuiskoulutuskeskusta ylläpitää Turun Aikuiskoulutussäätiö. Säätiön tarkoituksena on pääasiallisesti edistää ammattikoulutustarpeessa olevien henkilöiden työhönsijoittumista koulutuksen avulla. Säätiö on yksityisoikeudellinen toimija, jota ei omista kukaan. Pääösvaltaa säätiön asioissa käyttää muun muassa säätiön hallitus. Säätiön hallituksen toimikausi on neljä vuotta. Hallitukseen kuuluu puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja viisi muuta jäsentä sekä seitsemän varajäsentä. Hallituksen jäsenistä kolme edustaa Turun kaupunkia, kaksi elinkeinoelämää sekä kaksi ammattiyhdistysliikkeen toimivia työntekijöitä. Elinkeinoelämän ja ammattiyhdistysliikkeen edustajista kaksi tulee valita edustavimpien työmarkkinajärjestöjen pohjalta. (Turun Aikuiskoulutussäätiö, 1999)



Kuva 2. Turun Aikuiskoulutussäätiön organisaatio. (Vuosikertomus 2015)

Turun Aikuiskoulutuskeskus (Turun AKK) on ammatilliseen aikuiskoulutukseen erikoistunut koulutuksen järjestäjä, joka toteuttaa omaehtoista aikuiskoulutusta, oppisopimuskoulutusta, työvoimakoulutusta sekä yritysten henkilöstökoulutusta. Turun Aikuiskoulutuskeskus toimii Turussa kahdessa toimipaikassa. (Turun Aikuiskoulutuskeskus 2016)



Turku, Artukainen

Turku, Kärsämäki

Kuva 3. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen toimipaikat. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

Turun AKK toimii alueellisesti suurimpana ja valtakunnallisestikin merkittävänä aikuisten kouluttamisen asiantuntijana. Turun AKK:n tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää aikuisväestön ammatillista osaamista ja heidän elämänhallintaansa, antaa valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen, kehittää työelämää, edistää työllisyyttä ja tukea elinikäistä oppimista. Saavuttaakseen päämäärän Turun AKK järjestää aikuisten ammatilliseen pätevytyymiseen liittyviä koulutus ja kehittämisspalveluja yksilöiden, yritysten ja organisaatioiden tarpeeseen. Turun AKK tarjoaa valmistavaa koulutusta noin 90 ammatilliseen perustutkintoon sekä ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. Tutkintoon valmistavan koulutuksen lisäksi Turun AKK järjestää maahanmuuttajien kieli- ja kotoutumiskoulutusta, maahanmuuttajien ammatilliseen koulutukseen valmistavaa sekä muuta ohjaavaa ja valmentavaa koulutusta. Lisäksi Turun AKK tuottaa koulutuspalveluja yksityisille henkilöille heidän omalla rahoituksellaan. Turun AKK:ssa opiskelee vuosittain noin 9000–10000 opiskelijaa ja oppilaitoksessa suoritetaan vuositasolla 800–900 ammatillista perustutkintoa, ammatti- tai erikoisammattitutkintoa henkilökohtaistettujen tutkinnon suorittamissuunnitelmien mukaisesti. Tutkinnon osia suoritetaan satoja. Tämän lisäksi suoritetaan huomattava määrä erilaisia työelämän sertifikaatteja, pätevyystodistuksia ja lupia (työturvakortti, märkätilasertifikaatti, hygieniapassi jne.). Turun AKK on noin 200 kokopäivätoimisen ammattilaisen asiantuntijaorganisaatio. (Turun Aikuiskoulutuskeskus 2016)

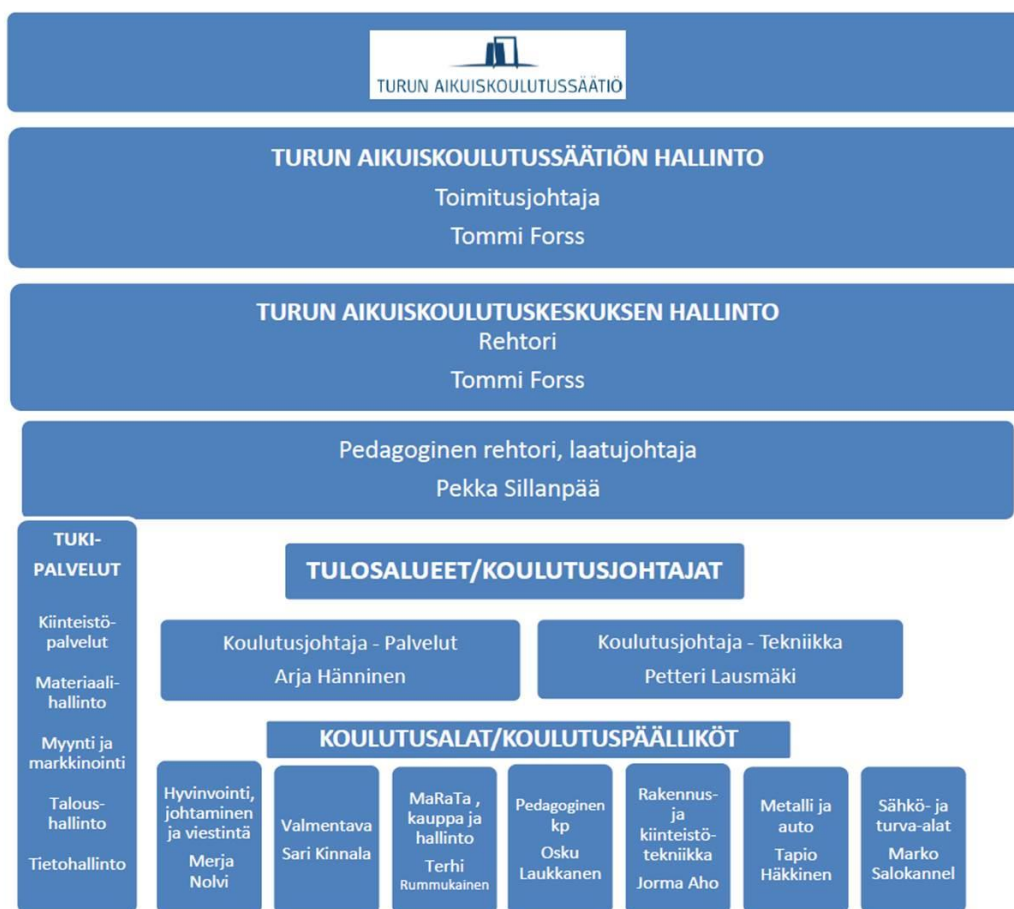
Pedagogiset haasteet ovat siirtyneet perinteisestä opiskelijan palvelusta yhä enemmän työ ja elinkeinoelämän menestymisen ja kehittämisen palvelutehtäväksi. Turun AKK:n toiminnan tulee palvella seudullisen hyvinvoinnin edistämistä, tukea yritysten liiketoiminnan, kilpailukyvyyn ja osaamisen kehittämistä. Opiskelijan ja tutkinnon suorittajan näkö-

kulmasta tavoite on edistää uusien oppimiskäytäntöjen toteutusmalleja sekä työelämässä suoritettavien tutkintojen toteuttamiskäytäntöjä. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

Turun Aikuiskoulutuskeskus toimii säätiönä ja on yleishyödyllinen yhteisö, joka ei jaa perustajilleen voittoa taloudellisesta tuloksesta. Toiminnan ylijäämä on käytettävä Turun AKK:n kehittämiseen säätiön hyväksymällä tavalla. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

Turun AKK:n johtaminen perustuu visioon, arvoihin ja strategiaan. Johtamisen tavoitteena on tukea tehokkaan ja hyvinvoivan organisaation ylläpitämistä ja kehittämistä sekä motivoida henkilöstö osallistumaan uusien ideoiden etsimiseen, kehittämiseen ja eteenpäinviemiseen. Johtoryhmä määrittää tuloskortin tavoitteet strategialähtöisesti sekä tarkastaa vuosittain strategian, mission, arvot sekä vision. Toimialat sekä koulutusalat laativat omat toimintasuunnitelmansa ja tuloskorttinsa perustuen visioon ja strategiaan. Turun AKK:n arvot ovat ammattitaitoisuus, asiakaslähtöisyys, uudistavuus ja vastuullisuus. Turun AKK:n missiona on olla aikuisten osaamisen ammattitaitoinen kehittäjä, joka parantaa yksilöiden ja yritysten menestymisen edellytyksiä yhdessä yhteistyöverkostojen kanssa. Turun AKK:n visio on, että Turun AKK on yritys-elämän ja organisaatioiden arvostama aikuisten ammatillisen osaamisen sekä koulutuksen kehittäjä ja edelläkävijä. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

Turun Aikuiskoulutuskeskuksen ylimpänä operatiivisen toiminnan päättävänä elimenä toimii Turun AKK:n johtokunta, joka vastaa toiminnasta Turun Aikuiskoulutussäätiön hallitukselle. Johtokunta vahvistaa Turun AKK:n johtosäännön, eettiset ohjeet, tasa-arvosuunnitelman ja henkilöstösuunnitelman. Säätiön hallituksella on toiminnan taloudellinen vastuu. Päivittäisen operatiivisen toiminnan vastuu on Turun AKK:n johtoryhmällä (rehtori, pedagoginen rehtori, talouspäällikkö sekä palvelut- ja tekniikan tulosalueiden koulutusjohtajat). Koulutuspäälliköt toimivat työnjohdollisina esimiehinä ja vastaavat koulutusalojensa toiminnan toteutumisesta vuosittaisen toimintasuunnitelman ja budjetoinnin mukaisesti. Tarkemmat kuvaukset esimiestehtävissä toimivien toimivallasta ja vastuista sekä varamiesjärjestelyt löytyvät toimenkuvista (Liite 1). (Turun Aikuiskoulutuskeskus 2016)



Kuva 4. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen organisaatio. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

Turun AKK:n strategiatyössä on panostettu ja panostetaan edelleen voimakkaasti toimintaympäristön analyysiin. Turun AKK on ollut ja on edelleen edustettuna keskeisissä alueellisissa strategiaprosesseissa, jolloin organisaatio saa jatkuvaa ajantasaista tietoa työelämän muutoksista ja tarpeista. Johtoryhmän laatimassa strategiakartassa on kuvattu Turun AKK:n strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Strategiaa tarkennetaan tarvittaessa johtoryhmän kehittämisseminaareissa sekä saadun palautteen perusteella. (Turun Aikuiskoulutuskeskus 2016)

Strategiaa toteutetaan ydin-, osa- ja tukiprosesseilla. Johtoryhmä on nimennyt ydinprosesseilla omistajat johtoryhmän jäsenistä tai muista avainhenkilöistä. He vastaavat prosessiensa toteutuksesta ja kehittämisestä. Strategiset tavoitteet on kirjattu Turun AKK:n strategiakarttaan (Liite 2). Strategiaa toteuttavia prosesseja seurataan tuloskortin ja toimintasuunnitelman navigointiprosessin avulla. Tuloskortin mittarit on linkitetty

strategisten tavoitteiden kriittisiin menestystekijöihin. Tulosalue- ja koulutusaloilla on omat tuloskorttinsa ja mittarinsa. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

Tavoitteiden viestiminen tapahtuu henkilöstö- sekä tulosalue- ja koulutusaloilla kokouksissa sekä kehityskeskustelujen kautta yksittäiseen henkilöön saakka. Johtoryhmä on määritellyt avainhenkilöiden vastuut ja valtuudet sekä roolit, joita tarkennetaan tarvittaessa vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. (Turun Aikuiskoulutuskeskus 2016)

Turun AKK:n strategiaa toteutetaan prosessikokonaisuudella, joka muodostuu viidestä ydinprosessista ja kahdeksasta niitä tukevasta tukiprosessista. Prosessit on esitetty Turun AKK:n prosessikartassa (Liite 3). Prosessien kehittämistarpeet tunnustetaan asiakaskuuntelu- ja asiakasneuvottelumenettelyin, neuvottelukuntatyöskentelyn, henkilöstökyselyjen, johtokunnan, johtoryhmän ja tulosaluiden kehittämispäivien, tasapainotetun tuloskortin, navigointien sekä sisäisten ja ulkoisten auditointien avulla. Ydinprosesseille on nimetty seuraavat omistajat johtoryhmästä tai muista avainhenkilöistä:

- Johtaminen: Rehtori, koulutusjohtajat vastuualueillaan
- Asiakashallinta: Asiakkuuspäällikkö
- Tuotekehitys- ja tuotehallinta: Koulutusjohtajat vastuualueillaan
- Opettaminen ja oppiminen: Pedagoginen rehtori, pääopettaja on oman koulutusprosessinsa omistaja.
- Sisäiset palvelut: rehtori, tarvittaessa osaprosesseille nimetään oma vastuhenkilönsä

Prosessinomistajat vastaavat prosessien suunnittelusta, hallinnasta ja kehittämisestä. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti. Tulosalue- ja koulutusaloilla kokouksia pidetään säännöllisesti. Rehtori ja pedagoginen rehtori osallistuvat tarvittaessa kokouksiin. Koulutusjohtajat laativat yhdessä koulutusaloillidensä kanssa vuosittaisen toiminta- ja investointisuunnitelmansa sekä budjettinsa, joiden toteutumista seurataan. Toimintasuunnitelmien ja tuloskorttien säännöllinen navigointi ovat toiminnan keskeisiä seuranta- ja kehittämistyökaluja. Vuosittain järjestetään 2 - 4 henkilöstökokousta / henkilöstön koulutuspäivää. Viestintää vahvistetaan vielä koulutusjohtajien toimenpitein tulosalue- ja koulutusaloilla kokouksissa sekä henkilökohtaisissa kehitys-

keskusteluissa. Kokousten lisäksi sisäiseen informaatioon käytetään sähköpostia, Turun AKK:n intraa sekä ryhmä- tai yksilötiedottamista. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2016)

## 4 OPINNÄYTETYÖN LUONNE JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelija tekee tuotoksen. Se voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus kuten perehdyttämisopas, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan mm kirja, kansio, vihko tai opas. Tärkeää on, että toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on suositeltavaa, että opinnäytetyölle löytyy toimeksiantaja. Toimeksiannetun opinnäytetyön ja- prosessin avulla voi osoittaa osaamista laajemmin ja herättää työelämän kiinnostusta itseensä. Toimeksiannetun opinnäytetyön avulla voi luoda suhteita sekä päästä mahdollisesti kehittämään omia taitoja työelämän kehittämisessä ja harjoittamaan omaa innovatiivisuutta. Työelämästä saatu opinnäytetyöaihe tukee myös ammatillista kasvua. Toimeksiannetun opinnäytetyön etu on myös siinä, että pääsee peilaamaan tietoja ja taitoja sen hetkiseen työelämään ja sen tarpeisiin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16-17)

Toiminnallisena opinnäytetyönä toteutettu tapahtuma, tuote, opas tai ohjeistus ei vielä riitä opinnäytetyöksi. Lisäksi tulee osoittaa kykenevänsä yhdistämään ammatillisen teoreettisen tiedon ammatilliseen käytäntöön, kykenevänsä pohtimaan alan teorioiden ja niistä nousevien käsitteiden avulla kriittisesti käytännön ratkaisuja ja kehittämään niiden avulla oman alan ammattikulttuuria. Tästä syystä toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisi käyttää alan teorioista nousevaa tarkastelutapaa valintoihin ja valintojen perusteluun. Mihin alan näkemykseen, käsitteisiin tai tietoperustaan nojaten opinnäytetyön sisällölliset valinnat on tehty. Usein toiminnallisissa opinnäytetöissä riittää teoreettiseksi näkökulmaksi jokin alan käsite ja sen määrittely. Aina ei ole välttämätöntä eikä edes esimerkiksi ajallisesti mahdollista toteuttaa toiminnallista opinnäytetyötä koko teorian näkökulmasta, vaan teoriaa kannattaa rajata joidenkin keskeisten käsitteiden käyttöön. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 41-43)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään hieman väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä, vaikka tiedon keräämisen keinot ovat samat. Toiminnallisissa opinnäytetöissä pyritään turvaamaan saadun tiedon laatu käyttämällä valmiita tutkimuskäytäntöjä. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä hyödynnetään aineiston keräämisen keinona postikyselyä ja aineisto kerätään postitse, sähköpostitse puhelimitse tai paikalla. Analyysi toteutetaan tunnusluvuilla kuten esimerkiksi prosenttein ja esitetään taulukoin ja kuvioin. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston keräämisen keinona käytetään lomake – tai teemahaastattelua yksilöille tai ryhmille. Tutkimusaineisto kerätään puhelimitse, postitse tai paikalla. analyysi toteutetaan teemoittelulla tai tyypittelyllä tai molemmilla. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-57)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei aina ole välttämätöntä myöskään analysoida kerättyä aineistoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Tämä koskee ainoastaan laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa toiminnallisissa opinnäytetöissä. Tietoa voidaan kerätä konsultaatioina haastatellen asiantuntijoita. Tällöin haastatteluaineistolla saatua tietoa käytetään opinnäytetöissä kuin lähdeaineistoa eli päättelyn ja argumentoinnin tukena sekä tuomaan teoreettista syvyyttä opinnäytetyössä käytyyn keskusteluun. Konsultaatioita ovat myös sellaiset haastattelut, joissa kerätään tai tarkistetaan faktatietoa asiantuntijoilta. Konsultaatioaineistot tulee aina ilmoittaa toiminnallisen opinnäytetyön raporttiosuudessa. Ne lisäävät teoreettisen osuuden luotettavuutta kuten huolellisesti tehty lähdeluettelokin. (Vilka & Airaksinen 2003, 57-58)

#### 4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2003, 151-152)

Laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva selvityksen toteuttamisessa, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Lähtökohtana on, että haluaa kirjoittamattomasti faktatietoa tai haluaa ymmärtää millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Toiminnallisissa opinnäytetöissä laadullinen tut-



kimusasenne palvelee myös tilanteissa, joissa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. Kysymykset muotoillaan alkavaksi sanoilla mitä, miksi, miten, jotta vastaajan on helpompi kuvailla ja selittää ajatuksiaan ja näkemyksiään. (Vilka & Airaksinen 2003, 63)

Aineiston keräämisen keinona toimii joko yksilö- tai ryhmä haastattelu riippuen siitä, millaista tietoa selvityksellä halutaan oman idean sisällöksi tai tueksi. Yksilö haastatteluna suositeltavia aineiston keräämisen tapoja ovat joko lomake- tai teemahaastattelu. Lomake on strukturoitu haastattelulomake, jossa kaikilta tutkittavilta kysytään samassa järjestyksessä ja muodossa avoimet kysymykset. Teemahaastattelu on puolistrukturoituna vapaampi tapa kerätä aineistoa ja toimii toiminnallisessa opinnäytetyössä muun muassa silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostakin tietyistä teemasta tai tehdä konsultaatioita asiantuntijoille. Haastattelut voi toteuttaa haastatteluna kasvotusten paikalla tai puhelinhaastatteluna. Teemahaastattelu on Vilkan ja Airaksisen omien kokemusten mukaan eniten käytetty aineiston keräämisen tapa toiminnallisissa opinnäytetyöissä. (Vilka & Airaksinen 2003, 63)

Haastattelutapa tulee valita sen mukaan, millaisia ja miten tarkkaa tietoa toiminnallisen opinnäytetyön tueksi tarvitaan. Usein toiminnallisissa opinnäytetyöissä usein riittää niin sanottu suuntaa antava tieto. Tästä johtuen myöskään haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen, litterointi, nauhoilta ei ole yhtä välttämätöntä, täsmällistä ja järjestelmällistä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetyöissä. Toiminnallisissa opinnäytetyöissä litterointi kannattaa keskittää sisällön tuottamisessa tarvittuun tietoon, joka on kohderyhmän näkökulmasta mielekästä. (Vilka & Airaksinen 2003, 63-64)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa selvityksessä lomake- tai teemahaastattelun kysymykset ovat avoimia ja asiaan tai teeman liittyviä. Haastatteluaineiston keräämisessä on tärkeää, että aineisto kuvaa riittävän kattavasti ongelmaa, jota on selvityksen avulla lähetty ratkaisemaan. Aineiston määrä ei ole tärkeää vaan aineiston laatu. Laadun kriteeri on aineiston monipuolisuus ja se, miten hyvin se vastaa toiminnallisen opinnäytetyön sisällöllisiin tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin. Toiminnallisissa opinnäytetyöissä laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa ei ole aivan välttämätöntä analysoida, vaan sitä voidaan käyttää myös lähteenä kuten konsultaatiotakin. Analysointi on hyvä tehdä silloin, kun selvitystä halutaan käyttää tutkimustietona joidenkin sisällöllisten valintojen perusteluun. Tällöin analysointikeinoksi riittää joko tyypittely tai teemoittelu riippuen siitä, millaista tietoa ollaan etsimässä. (Vilka & Airaksinen 2003, 64)

### 4.3 Dokumenttien sisällön analyysi

Tutkimuksen empiirisessä osassa tehtiin kirjoituspöytätyönä dokumenttianalyysia Turun Aikuiskoulutuskeskuksen sähköisessä tietokannassa olevasta laatukäsikirjan erilaisista dokumenteista. Kirjoituspöytätyönä perehdyttiin esimiestehtävissä toimivien toimenkuviiin, Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategiakarttaan sekä Turun Aikuiskoulutuskeskuksen prosessikarttaan.

### 4.4 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan Suomessa myös teemahaastatteluksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat yleensä avoimia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä. Teemahaastattelu on muodostunut lähes synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle. Hyvin käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. Huolellisesti tehty ja suunniteltu haastattelu on motivoiva kokemus, johon on helppo saada ihmiset suostumaan. Haastattelu on usein ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia tulkintoja ja merkityksiä. (Koskinen ym. 2005, 104-106, 109)

Teemahaastattelu on hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto. Se muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastuksista. Ainoan mutkan tähän tuovat tavallisesti tutkijan tekemät täsmentävät jatkokysymykset sekä haastateltavan kysymykset, jotka tähtäävät kysymysten tarkentamiseen. Jos teoriiittaa itselleen, että haastattelijan tehtävä on kysyä kysymyksiä ja kuunnella vastauksia, ei kiistellä haastateltavan kanssa, on haastattelussa vaikea epäonnistua, vaikka haastattelussa tehdään aina hajanaisia ja huonosti onnistuneita kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 108)

Haastattelurunko on keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti. Sillä on kaksi keskeistä funktiota. Ensiksi se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Toiseksi se varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Hyvin organisoitu runko pyrkii tasapainottamaan nämä kaksi funktiota. Par-

haimmillaan haastattelurunko estää osapuolia kiirehtimästä asioiden edelle, koska molemmat näkevät rungon ja he voivat seurata sitä. Runkoa laadittaessa kannattaa miettiä erityisesti kysymysten muotoa, määrää, tyyppiä ja järjestystä. Toimivaan haastattelurunkoon voi laittaa yleensä 5-12 kysymystä. Kysymysten tehtävä on tuottaa kaikki sellainen informaatio, jonka voi myöhemmin työpöydällä tulkita teorian avulla. (Koskinen ym. 2005. 108-109)

Opinnäytetyön haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltaville (12 henkilöä) esitettiin kahdeksan puoliavoimaa kysymystä (liite 5). Haastateltavat saivat vastata esitettyihin kysymyksiin omin sanoin, omien kokemusten ja tuntemusten mukaan. Haastatteluajankohta sovittiin haastateltavan kanssa riittävän ajoissa. Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana marraskuun 2016 lopun sekä joulukuun alun välisenä aikana. Haastatteluiden kesto vaihteli viidentoista ja kahdenkymmenenviiden minuutin välissä. Haastateltavat olivat ajoittain melko niukka sanaisia vastauksissaan. Haastattelu pidettiin haastateltavan toiveesta hänen työhuoneessa. Haastateltavat (liite 4) valittiin toimenkuvan sekä aseman mukaan. Haastateltavalla on esimiesasema organisaatiossa tai hän on organisaatiossa avainhenkilö, kuten esim. talouspäällikkö. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista, käytiin epävirallista keskustelua lämmittelyä itse haastatteluun. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella. Haastateltavat antoivat suostumuksensa käyttää heidän vastauksiaan lainauksina tässä opinnäytetyössä. Haastattelu eteni kysymyspatterissa mainittujen kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Haastattelussa ei tehty haastateltaville täsmentäviä jatkokysymyksiä, kahdessa tapauksessa haastateltava kysyi tarkentavan kysymyksen.

## 5 MIHIN STRATEGIAA TARVITAAN?

Strategia käsitteen olemassaololle täytyy olla jokin syy. Organisaatiot mitä ilmeisimmin joko hyötyvät strategiasta tai pitävät sitä niin tärkeänä asiana, etteivät katso mahdolliseksi toimia ilman sitä. Laki ei pakota tekemään strategioita. Organisaatioiden johto näkee strategiat tarpeellisiksi ja haluaa siksi käyttää aikaa, energiaa ja rahaa niiden parissa työskentelemiseen. (Juuti & Luoma 2009, 26)

Jos menestys on tärkeä yritykselle, on myös strategia tärkeä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. (Juuti & Luoma 2009, 29; Vuorinen 2013, 15)

Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Strategian ohjaamana yrityksen resurssit, voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema, joka huomio yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ympäristön odotetut muutokset ja kilpailijoiden toimintamahdollisuudet. Strategian tavoitteena on saattaa yhteen toimintaympäristön vaateet ja toivomukset sekä oma toiminta resursseineen ja osaamisineen siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. Toimintaympäristön olosuhteiden arviointi merkitsee tavoitteiden saavuttamisessa vaikuttavien organisaation ulkoisten ja sisäisten tilannetekijöiden läpikäyntiä. Huono itsensä ja ympäristönsä tuntemus estää monia yrityslupauksia menestymästä ja osa menestyneistäkin yrityksistä romahtaa, kun ne eivät sopeudu eivätkä hallitse toimintaympäristön muutoksia. (Koskinen ym. 2006, 91–92; Kamensky 2015, 59)

Tunnettu johtamistutkija Henry Mintzberg näkee strategian olemassaololle useita syitä. Ensinnäkin, strategia antaa organisaatiolle suunnan. Tämä tarkoitus korostuu, mikäli näemme strategian syntyvän ennen kaikkea älyllisen suunnittelutyön tuloksena. Strategia on johtotähti, joka kuljettaa organisaatiota eteenpäin. Hyvä strategia vie organisaatiota kohti sen tahtotilaa, vaikka organisaation lähtötilanne olisikin kilpailijoita huonompi tai vaikka organisaatio syyllistyisi matkan varrella operatiivisiin virheisiin tai puutteellisuuksiin. Toiseksi strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä, kukin puuhailemassa omia juttujaan, Strategia -vaatimatonkin- yhdistää samassa organisaatiossa toimivia, jos nämä vain suhteutuvat siihen riittävän vakavasti. Kolmanneksi strategiaa tarvitaan mää-

rittelemään organisaatiota, rakentamaan sille identiteettiä. Mintzberg rinnastaa strategiattoman organisaation organisaatioon, joka toimisi ilman nimeä. Ulkopuolisen olisi vaikea suhtautua nimettömään organisaatioon millään tavalla. Sen toimintaa olisi vaikea kuvata, ymmärtää tai verrata muihin organisaatioihin. Aito strategiattomuus merkinnee yllätyksellistä, epäjohdonmukaista ja rikkonaista toimintaa. Neljänneksi ja osin edelliseen liittyen, strategiaa tarvitaan tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Strategia on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuksi. Se on ylempi voima, jonka merkitys korostuu erityisesti silloin, kun organisaation ympärillä olevat asiat muuttuvat nopeasti. Strategia määrittelee asiat, jotka eivät ole kaupan, vaikka kaikki ympärillä muuttuisi. Tässä tarkoituksessaan strategia vapauttaa meidät miettimästä jatkuvasti kaikkia mahdollisia toimintaamme liittyviä muuttujia. Strategia saattaa määritellä esimerkiksi tuotteemme, asiakkaamme, tulevaisuuden tavoitteemme ja toimenpiteiden aikajärjestyksen. Kun hyväksymme tietyt strategiset linjaukset, vältymme kyseenalaistamasta jatkuvasti kaikkea toimintaamme liittyvää. Puutteellisetkin vastaukset ja uskomukset ovat parempia kuin vastausten puuttuminen kokonaan. Strategioiden olemassaolon syyt ovat siis moninaiset. Niin ovat myös keinot strategioiden laatimiseksi ja toteuttamiseksi. (Juuti & Luoma 2009, 25-29)

## 6 STRATEGIAN ERI OSAT

Organisaation strateginen perusta on yhdessä luotu strategia, joka luo organisaatiolle toiminnan perusteet. Strateginen perusta rakentuu kolmesta peruspilarista: visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksista. (Tuomi & Sumkin 2010, 50)

### 6.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus kertoo, miksi olemme olemassa. Toiminta-ajatuksen tulisi kuvata yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Toiminta-ajatuksen tehtävänä on antaa organisaatiolle olemassaolon oikeutuksen. Olkoon yritys tai organisaatio pieni tai suuri, olemassaolon pohdintaan ja siihen, miksi tätä työtä oikeastaan teemme, on hyvä paneutua säännöllisin väliajoin ja varsinkin toimintaympäristön nopeiden muutosten aikana. Toiminta-ajatuksella on vahva toimintaa ohjaava tehtävä. Toiminta-ajatuksen kautta esimies saa eväät toiminnan suuntaamiseen sekä resurssien varmistamisen. (Kaplan & Norton 2009, 57; Tuomi & Sumkin 2010, 51-52)

### 6.2 Arvot

Yrityksen arvot määrittelevät asenteen, käytösmallit ja luonteen. Strategisessa perustassa arvot kertovat mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteet. Arvot ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. Arvot ovat aina olemassa näkyvinä tai näkymättöminä. Arvot ovat sisäistä toimintaa ohjaavia periaatteita. Strategisessa perustassa arvot vastaavat kysymykseen: "Miksi teemme tätä työtä?" (Kaplan & Norton 2009, 57; Tuomi & Sumkin 2010, 50-51)

### 6.3 Visio

Strategian kantava voima on visio, sillä visio näyttää asioiden toivotun tilan tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tarkastelun lähtökohtana on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien, skenaarioiden tarkastelu. Skenaarioiden hahmottaminen luo pohjan valitun tulevaisuuden, vision, määrittelylle. Vision tulee kuvata sitä, millainen organisaatio haluaa olla tietyssä

hetkenä tulevaisuudessa. Vision tulisi ilmaista kuinka yritys haluaa muiden näkevän itsensä. Organisaation on itse uskottava omaan visioonsa. Vision avulla organisaatiossa toimivat tietävät, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti he suuntaavat oman toimintansa. Hyvä visio innostaa koko henkilöstöä toimimaan tavoitteen suuntaisesti. Visio vastaa kysymykseen: Minne suuntaamme?” (Kaplan & Norton 2009, 58; Tuomi & Sumkin 2010, 43, 47)

## 7 STRATEGIAPROSESSI

### 7.1 Johdanto

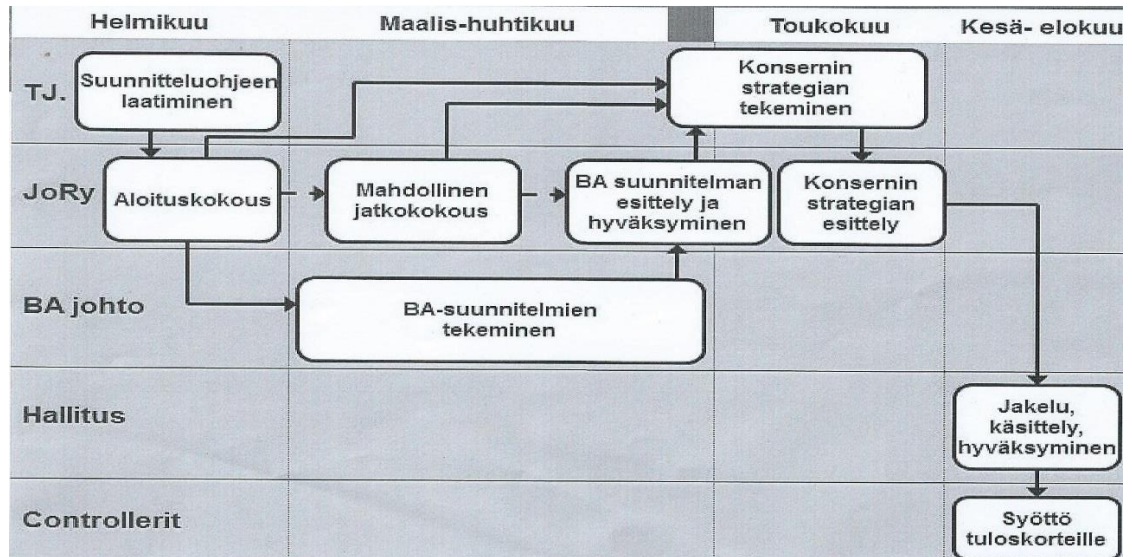
Strategian käytännön toteuttaminen on sekä lukuisissa tutkimuksissa että lukemattomien käytännön kokemusten yhteydessä havaittu hyvin haasteelliseksi tehtäväksi. Strategiaprosessin läpivienti voidaan tehdä monella tavalla. Nykyisen monet organisaatiot ovat siirtyneet pois mallista, jossa johto on lähes yksin vastannut strategian tuottamisesta. On yhä laajemmin alettu siirtyä eri henkilöstöryhmiä ja eri organisaatiotasoja osallistaviin työtapoihin. Tämä tarkoittaa, että strategian tuottamiseen läpi koko strategiaprosessin ja aivan alusta alkaen osallistuu laaja joukko erilaisia henkilöitä; siis myös muita kuin johdoryhmään kuuluvia. Strategian tekemiseen mukaan erityisalojen asiantuntijoita, omaa henkilöstöä ja keskeisten sidosryhmien edustajia, miehiä, naisia, nuorempia ja vanhempia, kokeneita konkareita ja uusia tulokkaita, päälliköitä ja alaisia, enemmän ja vähemmän koulutettuja, sekä etenkin kansainvälisissä organisaatioissa myös useiden eri maiden kansalaisia. (Varis 2015)

Strategiaprosessiin on myös syytä sisällyttää säännöllisesti pidettäviä palautekierroksia, joiden tarkoituksena on testata pohdittujen linjausten ja valintojen mielekkyyttä laajan henkilömäärän avulla. Palautekierroksilla luodaan samalla myös sitoutumista strategiaan. (Varis 2015)

Strategian luonti edellyttää, että ensin arvioidaan, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, sen jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, sitten täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa, ja lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. (Varis 2015)

Toteutunut strategia on aina vähintäänkin jossakin määrin erilainen kuin aiottu ja kirjoitettu strategia. Strategia edustaa suunnittelun tuloksena syntynyttä suunnitelmaa, joka on tarkoitus toteuttaa. Toteuttaminen tarkoittaa jonkinlaista tekemistä. Ennen sitä tekeminen kuitenkin tulee organisoida. Kysymys on siitä, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Vaikka asioiden toteutuksesta viime kädessä on aina kysymys yksilöiden tekemisestä, ei kukaan ole kyennyt rakentamaan yksin esimerkiksi kerrostaloja ja siltoja. Tekemiseen tarvitaan aina useampi ihminen ja heidän välistä yhteistyötä. (Varis 2015, 3-4)

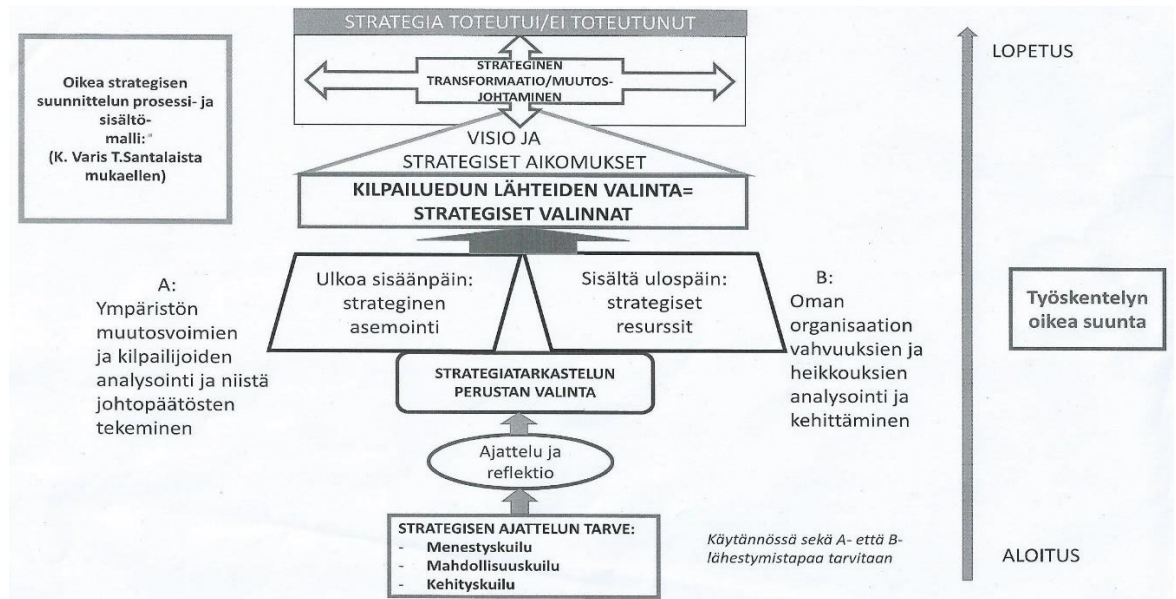




Kuva 5. Esimerkki monialayrityksen strategiaprozessista. (Varis 2015)

Strategiatyöhön liittyen on hyödyllistä todeta, että strategiatyön ei tarvitse olla aina formaalia, so. muodollista ja kirjallisesti tms. dokumentoitua. Jo perusteltu, selkeä käsitys liiketoiminnan peruskysymyksistä avainhenkilöiden mielissä voi hyvin riittää siihen, että yrityksellä on ohjaava strategia. (Koskinen ym. 2006, 92)

Strategiatyön prosessia voidaan kuvata monella tavalla. Voimme olla myös montaa mieltä siitä, onko kyseessä edes prosessi vai nippu sekalaisia tehtäviä. Joka tapauksessa jonkinlainen prosessikuvaus, oli se totta tai ei, auttaa yleensä organisaatioita käymään läpi strategiatyössä olennaisimmat asiat. Strategiaprozessin kattavuutta ja formalisuutta voidaan säätää organisaatioiden tarpeiden mukaan. (Vuorinen 2013, 39)



Kuva 6. Variksen mukaan oikea strategisen suunnittelun prosessi ja sisältömalli. (Varis 2015)

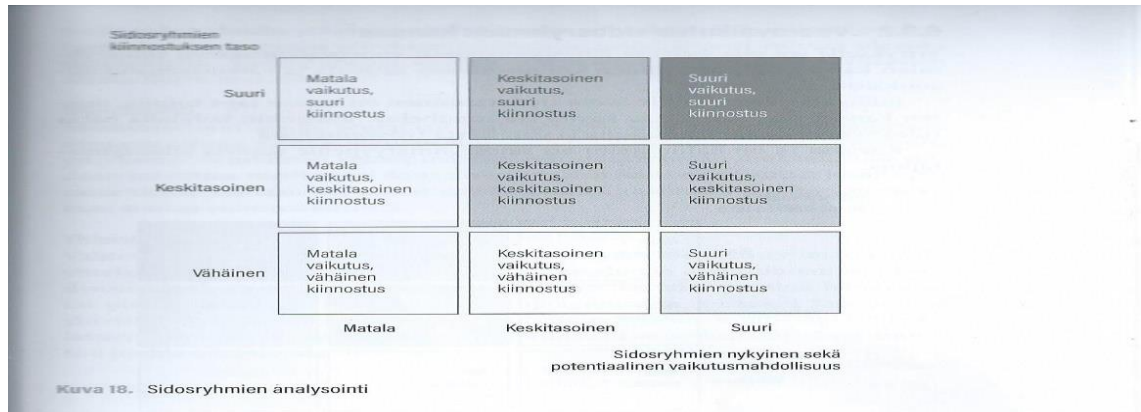
Merkittävä osa strategiaprosessien epäonnistumisista johtuu yksinkertaisesti siitä, ettei strateginen suunnitelma sisällä riittävän kirkasta ajatusta siihen, mihin suuntaan organisaation on kuljettava. Strategiaprosessin onnistuminen edellyttää myös, että strategiassa suunnitelmassa on huolellisesti arvioitu muuttuvan toiminta ympäristön vaatimukset sekä yrityksen resurssit ja näiden yhteensopivuus, lainsäädännön muutokset, vaativammat asiakkaat sekä lisääntynyt tietomäärä. Strategiaprosessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja maastoutetaan strategia organisaatioin kaikille tasoille. Strategiaprosessi osallistaa työntekijät ja johdon strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa. Strategiaprosessi sisältää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelu ja aikataulutusta. Organisaatioin strategiaprosessi aloitetaan tulevaisuustyöpajalla, johon osallistuvat keskeisimmät yhteistyö- ja sidosryhmät. Strategiatyön linjaukset tehdään johtoryhmässä, mutta strategia työstetään yhdessä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa. Strategiaprosessiin voivat osallistua osittain myös sidosryhmät ja asiakkaat, joilta saadaan ideoita ja oivalluksia organisaatioin ulkopuolelta. Strategiaprosessi on ymmärrettävä organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteiseksi toistuvaksi oppimisprosessiksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 30; Salminen 2008, 30; Niemelä ym. 2008, 21,25)

Strategiatyössä ratkotaan käytännöllisiä ja olennaisia ongelmia. Strategisen suunnittelun perustavoite voidaan käänteisesti ilmaista niin, että yrityksen ei tulisi yrittää liiketoimintaa, jota ei pidetä hyvänä ja tavoittelemisen arvoisena; ei sellaista, mitä sen toimintaympäristö ei tarvitse, hyväksy tai tekisi mahdolliseksi; eikä mitään, mihin yrityksen resurssit, esimerkiksi siltä vaadittava osaaminen, rahoitus tai riskinsietokyky, eivät riittäisi erityisesti, jos asiat eivät mene hyvin. (Koskinen ym. 2006, 103-104)

Suomen Strategisen johtamisen seura SSJS julkaisi syyskuun 2009 lopussa vuotuisen strategiabarometrinsa tulokset. Strategiabarometrin mukaan menestyvissä yrityksissä korostuvat asiakastarpeiden ymmärrys, asiakaskäyttäytymisen muutokset sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan asiakaslähtöisyys. Kysymyksessä siis uusien asiakasryhmien ja tarpeiden kartoittaminen. Huonosti menestyvissä yrityksissä sen sijaan keskitytään avainasiakasyhteistyöhön eli vanhoista asiakkaista kiinnipitämiseen. Myös loka-kuussa 2010 julkaistussa Strategiabarometrissä näkyvät samat tekijät: asiakastarpeen syvällinen ymmärtäminen, kilpailu- ja toimintaympäristö sekä asiakaslähtöisyys toiminnassa. (Juutinen 2016, 66-67)

Tahot, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa ovat sen sidosryhmiä. Yrityksen tehtävänä on tunnistaa kaikki ne sidosryhmät, joihin se omalla toiminnallaan vaikuttaa tai voisi vaikuttaa, sekä positiivisesti että negatiivisesti. Mahdollisissa kielteisissä tapauksissa kysymys voi olla liiketoiminnan riskeistä, myönteisissä tapauksissa esimerkiksi tuoteinnovaatiosta tai myynnin kasvusta. Omistajat ovat tällainen ryhmä, samoin asiakkaat, henkilöstö, fyysinen naapurusto, alihankkijat ja toimittajat sekä kumppanit. (Juutinen 2016, 125,128)

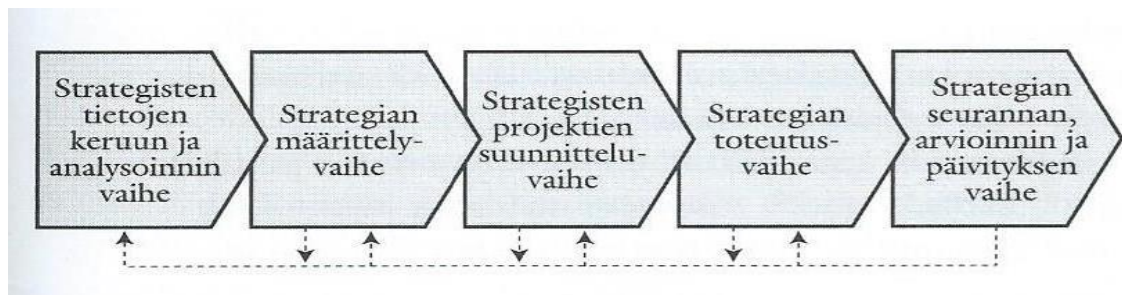
Juutisen mukaan sidosryhmien tunnistamiseen voi käyttää matriisimallia (kuva 4), jossa arvioidaan sidosryhmien ilmaiseman kiinnostuksen tasoa yritystä kohtaan sekä samalla heidän mahdollisuuttaan vaikuttaa yritykseen. Ne tahot, joilla on suuri kiinnostus ja suuri mahdollisuus vaikuttaa, ovat yrityksen avainsidosryhmiä: niiden odotuksiin vastaaminen on usein ratkaisevaa yrityksen menestymiselle. Myös seuraavan vyöhykkeen sidosryhmät ovat tärkeitä. Huomio kannattaa kiinnittää myös siihen joukkoon sidosryhmiä, joilla olisi suuri mahdollisuus vaikuttaa, mutta eivät tällä hetkellä välttämättä ole aktiivisia. Näiden sidosryhmien odotukset kannattaa selvittää. Hyvä yritys ennakoii tulossa olevia muutoksia ja valmistautuu kohtaamaan mahdollisesti edessä olevat uudet haasteet.



Kuva 7. Sidosryhmien analysointi. (Juutinen 2016, 129)

## 7.2 Strategiaproessin eri vaiheet

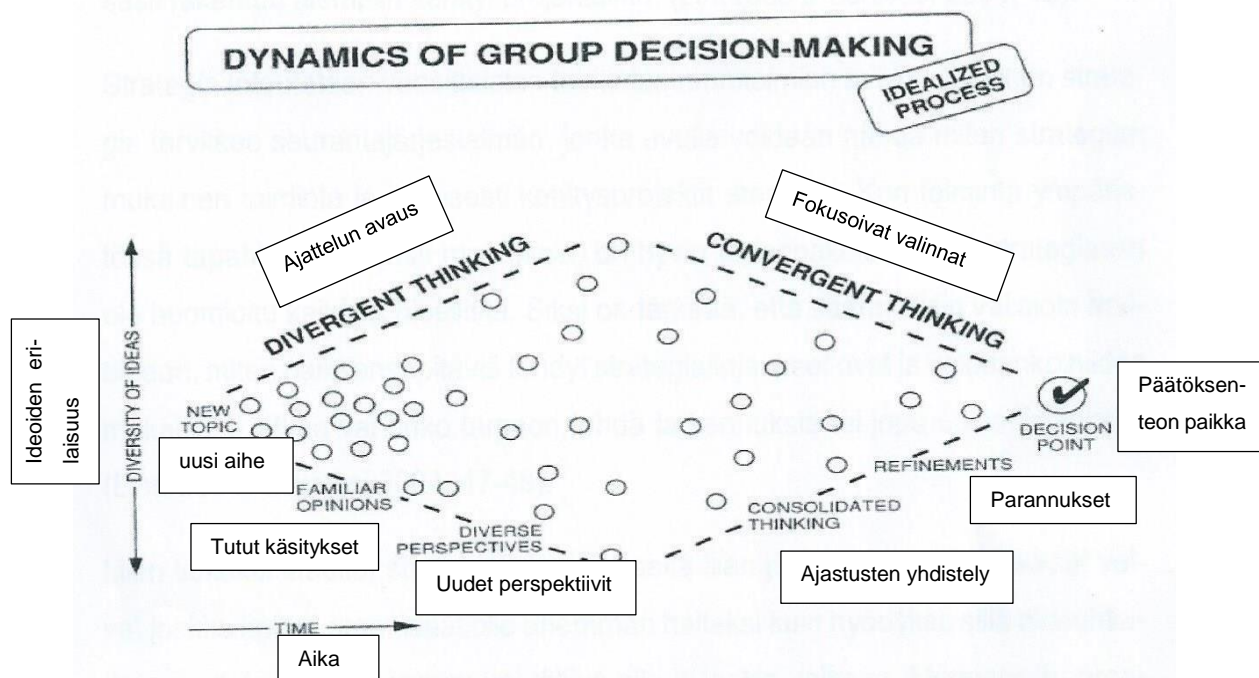
Strategiaproessin onnistumisen tärkeimpiä seikkoja on, että kyetään luomaan yhteinen näkemys ja tahto siitä millaiseksi halutaan tulla. Strategiaproessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeistä työvaihetta. Ne ovat 1) strategisen tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, 2) strategian määrittelyvaihe, 3) strategisten projektien suunnittelu- vaihe, 4) strategian toteutusvaihe, 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28, 31–32, 43)



Kuva 8. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta. (Lindroos & Lohivesi. 2004, 31)

Strategiaproessin läpiviennin voidaan tehdä monella tavalla. Nykyisin monet organisaatiot ovat siirtyneet pois perinteisestä mallista, jossa organisaation johto on lähes yksin vastannut strategian tuottamisesta. Viime vuosina on yhä laajemmin alettu siirtyä monia eri henkilöstöryhmiä ja monia eri organisaatiotasoja osallistaviin työtapoihin. Tämä tarkoittaa, että strategian tuottamiseen läpi koko strategiaproessin ja aivan alusta alkaen osallistuu laaja joukko erilaisia henkilöitä. Strategiaproessin läpiviennistä vastaa tavallisesti ns. fasilitoija, eli joko sisäinen tai ulkoinen asiantuntija usein konsultti. (Lindroos &

Lohivesi 2004, 49-50). Näin fasilitoidun strategiaproessin etenemistä voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla.



Kuva 9. Strategiaproessi. (Varis 2015)

Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan muun muassa oman liiketoiminnan kannalta oleellisia pidettyjä toimintaympäristöjen muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Tietojen analysointia koskeneen vaiheen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskatsaus siitä, millaiseen toimintaympäristöön omaa strategiaa ollaan laatimassa. Analyysivaiheen jälkeen on vuorossa päätösten tekeminen siitä, millaisia päämääriä oman organisaation toiminnalle asetetaan seuraavan strategijakson ajaksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42–43)

Strategisen määrittelyvaiheessa tavoitteena on aluksi kiteyttää organisaation perustehtävän eli mission mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava, mutta kuitenkin realistinen näkemys eli visio tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Näin perustehtävä ja visio toimivat organisaatiolle eräänlaisina ankkureina, joiden varaan linjaukset eli strategia voidaan kiinnittää. Vision pohjalta on syytä määrittää tavoitteiksi riittävän konkreetti-

sia asioita sellaisia, jotka aivan oikeasti halutaan saavuttaa seuraavien vuosien kuluessa. Tavoitteita on tavallisesti hyvä määrittää enintään kahdesta neljään. Niiden on myös oltava niin konkreettisia, että niiden toteutumista voidaan seurata. Niiden on oltava myös riittävän haastavia, muttei kuitenkaan mahdottomia. Tavoitteiden toteutumista on myös voitava seurata asettamalla selkeitä, mitattavissa olevia osa tavoitteita saavutettavaksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–44)

Ennen siirtymistä toteutusvaiheeseen strategiaprosessissa tulee määrittää ja kirjata strategian toteutumiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. Haluttujen päämäärien saavuttaminen edellyttää, että tunnistetaan ja täsmennetään, millaisia kehitysprojekteja tulee määrittää koko strategiajaksolle. Usein kehitysprojektien toteutusjärjestys konkretisoidaan ns. strategisten kehitysportaiden avulla, jolloin eri projektien keskinäinen toteutusjärjestys on selkeämmin hahmotettavissa. Portaiden avulla luodaan kuva jatkuvuudesta ja selvennetään, miten kukin kohta loogisesti rakentuu aiempiin kehitysprojekteihin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46)

Strategia toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Nämä toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat määrittelyt kyseisen vuoden tavoitteista ja niistä keinoista, joilla tavoitteiden toteutusta tuetaan. Strategia toteutuu vain ja ainoastaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Toteutuksen onnistuminen edellyttää organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa sekä esimiehiltä johdonmukaista strategian suuntaista johtamista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47)

Jokainen strategia-asiakirja tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä miten strategian mukainen toiminta ja erityisesti kehitysprojektit etenevät. Kun toiminta ympäristössä tapahtuu jatkuvasti mitä erilaisempia muutoksia, on hyvin todennäköistä, ettei strategiassa ole osattu huomioida kaikkea oleellista. Siksi on tärkeää, että säännöllisin väliajoin arvioidaan, miten paikkansapitäviä tehdyt strategialinjaukset ovat ja voidaananko niiden mukaisesti jatkaa vai onko tarpeen tehdä tarkennuksia tai jopa tehdä uusia linjauksia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48)

Toisaalta liian tiukaksi laaditut strategia linjaukset, että liian jäykät ohjausjärjestelmät voivat joskus koitua organisaatiolleen enemmän haitaksi kuin hyödyksi, sillä olosuhteiden muutoksiin reagoiminen voi tällöin olla hyvinkin vaikeaa. Menestyvän organisaation tunnusmerkki ei usein ole sen kyky tehdä parempia ennusteita kuin muut, vaan sen kyky reagoida erilaisiin muutoksiin muita nopeammin ja osuvammin. Menestys siis perustuu



usein juuri muutoskykyyn, muutosvalmiuteen ja oikein ajoitettuihin muutoksiin. Lopullisesti strategian toimivuus tai toimimattomuus tulee kuitenkin testatuksi vasta asiakkaiden tehdessä omia valintojaan; tuoko valittu strategia haluttuja muutoksia organisaation kykyyn tuottaa asiakkaille sellaista hyötyä, josta nämä ovat valmiita maksamaan sen hinnan jota yritys kulloinkin tavoittelee. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48-49, 53)

## 8 STRATEGIAN TOTEUTUS

### 8.1 Johdon työkalu strategian toteutuksen esteiden voittamiseksi

ASKEL malli kokoaa lukuisten suomalaisten yritysjohtajien ja asiantuntijoiden ajatukset ja kokemukset implementoinnin karikoiden tunnistamiseksi ja kiertämiseksi. ASKEL malli koostuu alla olevan kuvion mukaisista vaiheista. Kiinnittämällä huomiota jokaiseen vaiheeseen yritykset voivat olennaisesti parantaa strategioidensa toteutumista. (Salminen 2008, 23)



Kuva 10. Askel-malli. (Salminen 2008, 24)

ASKEL- mallin ensimmäisenä vaiheena on arvioida, onko strategia toteutuskelpoinen. Mallin toinen askel tarkoittaa strategian implementointisuunnitelman laatimista. Se on kuvaus siitä, miten strateginen muutos aiotaan toteuttaa organisaatiossa. Mallin kolmas askel varmistaa, että organisaation johtamisresurssit kykenevät vastaamaan uuden strategian vaatimuksia. Neljäs askel on strategian lanseeraus. Käytännössä tämä tarkoittaa tehokasta ja kiteytettyä strategia-viestintää, jossa koko organisaatiolle viestitään a ydinajatus. Viides askel tarkoittaa strategian toteutumisen vaatimaan muutosenergian synnyttämistä ja ylläpitämistä motivoinnin, innostamisen ja pelkojen lieventämisen avulla. Kuu-des askel merkitsee strategian joustavuuden varmistamista ja uuteen strategian sisältyvien kasvumahdollisuuksien täysimittaista hyödyntämistä. Strategian viimeinen



vaihe tarkoittaa implementoinnin johtamista maaliin saakka. Tämä tarkoittaa muutosprosessin etenemisen johtamista ja reagoimista muutoksen myötä ilmeneviin ongelmiin. (Salminen 2008, 23–25).

On selvää, että ASKEL- malli on hyvin monimutkaisten muutosprosessien yksinkertaistamista. Mallintaminen auttaa kuitenkin tunnistamaan ja kiertämään monet strategian onnistumista uhkaavat vaarat. On ehkä kuitenkin parasta ajatella ASKEL- mallia nuoralatanssijan harkittuina askeleina, joiden taustalla on pitkäaikaista harjoittelua ja monia osatekijöitä, jotka pitää hallita välttääkseen syöksymisen maahan (Salminen 2008, 25).

## 8.2 Hrebiniakin malli

L. Hrebiniakin mukaan strategian toteutus on paljon hankalampaa kuin hyvän strategian suunnitteleminen ja valitseminen. Hrebiniakin mukaan strategian toteutuksen yleisimpiä esteitä ovat huono muutosjohtajuuden laatu, organisaation valtarakenteet, huono tiedonkulkua ja koordinointi, epäselvät organisaatorakenteet ja vastuut sekä huono strategia. Huono tai epäselvä strategia on hänen mukaansa suurin yksittäinen strategian toteutuksen este ja huonojen toteutustulosten lähde. (Varis 2015, 13-14)

Organisaatioiden johto voi yrittää selvittää strategian toteutuksen esteitä esimerkiksi Hrebiniakin kehittämällä kyselyllä, joka on nimenomaan tehty kartoittamaan strategian toteutuksen esteitä organisaatioissa. Kysely kartoittaa edellä mainittujen sisältöjen lisäksi avainjohtajien ja –päälliköiden käsityksiä resurssien riittävydestä strategian toteutuksessa, yksimielisyyden astetta strategian toteutuksen sisällöstä ja vaiheista, kokemuksia ylimmän johdon antamasta tuesta, informaation ja kommunikaation selkeyttä ja riittävää jakamista strategian toteutuksessa sekä organisaatorakenteisiin ja vastuisiin liittyvää selkeyttä tai sen puutetta. (Varis 2015, 14)

Strategia ei saa jäädä pelkäksi sanahelinäksi, vaan se on tulkittava jokaiselle osastolle konkreettiseksi tekemiseksi ja tekemisen tavaksi. Se edellyttää, että jokainen osasto ja sen työntekijät pääsevät osallistumaan sellaiseen keskusteluun, mitä strategian ja sen toteutus tarkoittavat juuri heidän osastollaan ja työssään. Ilman tarvittavia henkilöresursseja ja tarvittavaa uutta osaamista strategiat eivät voi toteutua (Varis 2015, 8-9).

### 8.3 Niemelän, Pirkerin ja Westerlundin malli

Niemelän, Pirkerin ja Westerlundin mukaan strategian toteuttamisen työkaluja on kolme: ohjausjärjestelmä, mittarit ja johtamisjärjestelmä. Heidän mukaansa ne yhdistävät organisaation strategian sen operatiivisen toiminnan kanssa. Jos joku niistä tai niiden osista ei toimi, strategian toteutus ontuu. (Niemelä ym. 2008, 13).

Ohjausjärjestelmä on liikkeenjohdon ja koko yrityksen henkilökunnan yhteinen mekanismi ja ajattelutapa, joka mahdollistaa viestinnän sekä johtotasolta alaspäin, että operatiiviselta tasolta takaisin johdon suuntaan. Ohjausjärjestelmän avulla käännetään yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteet liiketoimintayksiköitä, osastoja ja henkilöitä koskettaviksi osatavoitteiksi ja saadaan kaikki yrityksen työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen. Jos ohjausjärjestelmällä ei ole selkeää ja yhteistä tavoitetta, se ei tue strategian toteuttamista. Strategiaprosessi saatetaan nähdä kertaluontoisena harjoituksena, jota ei kytkeä yrityksen muuhun johtamiseen, ydinprosesseihin tai raportointiin. Pahimmassa tapauksessa tästä seuraa se, että huolella laadittu strateginen suunnitelma jää pöytälaatikkoversioksi ja budjetointi muuttuu yksiköiden väliseksi taisteluareenaksi. Haasteina ovat myös ohjausmalliin liittyvien alaprosessien sisäinen epäyhtenäisyys ja kilpailevat tavoitteet sekä järjestelmäympäristön puutteellinen tuki. (Niemelä ym. 2008, 33, 35-38, 40)

Avainasioita strategian jalkauttamisessa ovat suoritusmittareiden määrittely yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Mittarit jättävät linkityksen strategiaan löyhäksi, jos niitä ei ole kytetty strategiaan, kytköksiä strategian ja mittareiden välillä ei valikoida, tavoitetasot niissä eivät ole oikeita, mittausta ei suoriteta oikein eivätkä löydökset johda toimenpiteisiin. (Niemelä ym. 2008, 97-100)

Yksi keino organisaation johdolle yrittää voittaa esteet strategian toteutumisen tieltä on yrittää luoda toimiva johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmä on organisaation hermosto, jota ilman se ei pysty käsittelemään tietoa ja toimimaan sen perusteella. Se muodostaa selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen tason toiminnan välillä ja sitoo yhteen yrityksen ohjausjärjestelmän sekä yrityksen strategian toteuttamiseksi laaditut mittarit. Näiden lisäksi johtamisjärjestelmä sisältää kokousstruktuurin aikatauluineen, kokousten asialistat ja sisällöt, kokouskäytännöt, organisaation muutoksen johtamisen työkalut sekä kommunikaatiokanavan viestien ja tietojen välittämiseen. (Niemelä ym. 2008, 118-119)

Toimiva johtamisjärjestelmä antaa vastauksia strategian toteuttamisen haasteisiin. Johtamisjärjestelmän on saatava jatkuvasti aikaan muutosta organisaation toiminnassa, kun organisaatio oppii uusia asioita ja parantaa suoritustaan ja sen ympärillä oleva maailma muuttuu. Muutoksen esteenä organisaatioissa on usein muutosvastarinta, joka ilmenee eri muodoissa riippuen muutoksen suuruudesta. (Niemelä ym. 2008, 147).

## 9 STRATEGIA TYÖKALUT

Useat strategiaoppien soveltajat tuskailevat työkalujen maailmassa. Työkaluja pitää olla, jota strategiatyö on mahdollista. Samalla kuitenkin tarpeettomia työkaluja pitää välttää. Työkalun nimen lisäksi pitäisi tuntea myös oikea tapa käyttää sitä. Johtajan itsensä lisäksi myös keskijohto ja muukin organisaatio olisi saatava ymmärtämään käytettävän työkalun arvo. (Juuti & Luoma 2009, 93)

Strategian laatimisprosessin alussa käytetään sellaisia työkaluja kuin toiminta-ajatus-, arvo- ja visiojulistukset sekä ulkoiset kilpailu-, ja talous- ja toimintaympäristöanalyysit. Viimeksi mainittujen analyysien perustella laaditaan sitten SWOT-analyysi yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Strategian muotoilemiseen suunniteltuja menetelmiä ovat muun muassa Michael Porterin viisi voimaa ja kilpailukykyisen asemoinnin viitekehys, voimavaroihin perustuva näkemys strategiasta, ydinosaamisalueet, radikaalit strategiat sekä sinisen meren strategia. Yritykset käyttävät strategioidensa elinvoimaisuuden ja vahvuuden testaamiseen sekä skenaariosuunnittelua ja dynaamisia simulaatioita. Strategiakartat ja tuloskortit auttavat yrityksiä strategioiden muuntamisessa, viestimisessä ja mittaamisessa. Suurimmassa osassa yritysten johtamisjärjestelmää ainoa yhteinen tai yleinen ominaisuus on taloudellinen budjetti, joka edelleen on koordinoinnin, ennustamisen ja suoritusten arvioinnin tärkein työväline. Silti tämäkin käytäntö on asetettu kyseenalaiseksi. (Kaplan & Norton 2009, 21-22)

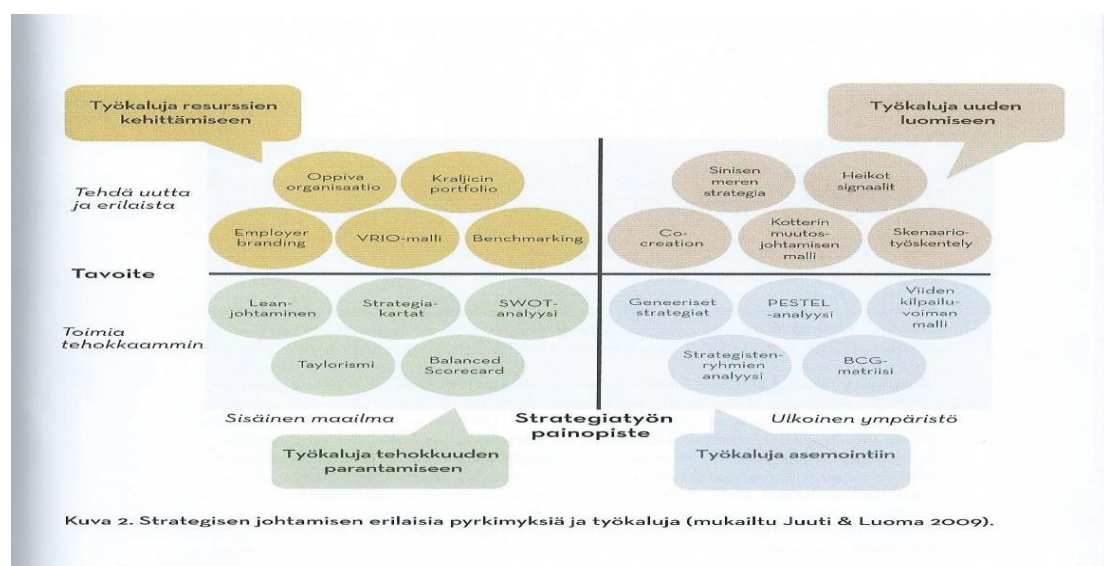
Juuti & Laine tekivät vuonna 2006 JTO:lla tutkimuksen, jossa he selvittivät strategiatyökalujen käyttöä suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimus osoitti, että suurin osa suomalaisista organisaatioista käyttää edelleen perinteisiä strategisen johtamisen keinoja. Yleisimmin käytetyt strategisen johtamisen menetelmät olivat päämäärien ja tavoitteiden asettaminen (noin 91 % yrityksistä), kilpailutilanteen analysointi (noin 78 % yrityksistä), SWOT-analyysi (noin 71 % yrityksistä) toimiala-analyysi (noin 61 % yrityksistä), strategisen toimintaohjelman määrittäminen (noin 61 % yrityksistä), ympäristön analyysi (noin 56 % yrityksistä), benchmarking (noin 52 % yrityksistä), ydinkompetenssien määrittäminen (noin 52 % yrityksistä) ja liiketoimintaprosessien määrittäminen (noin 52 % yrityksistä). (Juuti & Luoma 2009, 94)

Vuorisen (2013) mukaan varsinaisista työkaluista suosituimpia ovat SWOT analyysi ja Balanced Scorecard. Melko suosittuja ovat myös laatujohtaminen, skenaariotyöskentely ja benchmarking. Erilaisia analyyseja tekevät lähes kaikki organisaatiot, mutta valtaosa

tekee ne jollakin omalla tavallaan. Vuorisen mukaan useimmat suuryritykset käyttävät strategiatyössään monia viitekehyksiä ja useimmiten noin 3- 8 työkalua. Usein kyseessä on kokoelma erilaisia keinoja, työkaluja, näkemyksiä, käsitteitä ja filosofioita melko väljästi tulkittuna. Vuorisen mukaan pienyritykset käyttävät strategiatyökaluja melko vähän. Tyypillinen pienyritys hyödyntää vain SWOT-analyysiä, jos sitäkään. Monet pienyritykset kuitenkin tunnistavat Balanced Scorecardin ja kokevat, että jotakin sellaista voisi strategiatyössä hyvin soveltaa. (Vuorinen 2013, 252-253)

Juutin & Luoman mukaan yritykset olivat jaettavissa strategiatyöskentelynsä suhteen kehittyneisiin ja kehittymättömiin yrityksiin. Kehittymättömät yritykset käyttivät strategiatyössään pääosin vain päämäärien ja tavoitteiden asettamista sekä kilpailutilanteen analysointia. Sen sijaan strategiatyössään kehittyneet yritykset käyttivät varsin useita menetelmiä strategiatyössään samanaikaisesti. Kehittyneet yritykset olivatkin moniosaajia, jotka sovelsivat teorioita ja malleja samanaikaisesti. (Juuti & Luoma 2009, 94)

Keskimäärin suomalaisissa organisaatioissa (yli 50 henkilöä työllistävässä) on käytössä 6-8 strategiatyökalua. Juutin & Luoman tekemän tutkimuksen mukaan ääripäät vaihtelivat kuitenkin nollan ja yli kahdenkymmenen välillä. Työkalujen puuttuminen on outo tapa johtaa. Huomio voi olla niin täydellisessä päivittäisessä tekemisessä, että tulevaisuuteen ei millään tavalla tietoisesti pyritä vaikuttamaan. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että johtaja ei osaa nimetä käyttämiänsä menetelmiä. Yhtä erikoinen tilanne on silloin, kun käytössä on samanaikaisesti parikymmentä työkalua. Tällaisessa paljoudessa jotkut työkaluista ovat pakostakin toisiinsa nähden ristiriitaisia. (Juuti & Luoma 2009, 95)



Kuva 11. Strategisen johtamisen työkaluja. (Vuorinen 2013, 33)

## 9.1 SWOT analyysi

Suosituimmat työkalut ovat poikkeuksetta olleet olemassa jo vuosikymmeniä, esimerkiksi SWOT pyörii jo nelissäkymmenissä. Ikä sinänsä ei tietenkään tee strategiatyökalua huonoksi, huolenaihe onkiin siinä, jos esimerkiksi viimeisten parinkymmenen vuoden aikana päivänvalon nähneet työkalut jäävät hyödyntämättä johtajan tietoisuuden rajautuessa perinteisimpiin. (Juuti & Luoma 2009, 95)

SWOT- analyysi on ollut jo vuosikymmeniä Suomessa todennäköisesti käytetyin työkalu. Analyysia on helppo käyttää, ja se sisältää teknisesti oikeita asioita. SWOT- analyysiä eli organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimista voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. Se on monellakin tavalla kokoava synteesi, eli vahvuudet ja heikkoudet ovat ennen kaikkea nykyhetkeä ja sisäisiä tekijöitä, ja mahdollisuudet ja uhat ovat ennen kaikkea ulkoisia tekijöitä ja tulevaisuutta. SWOT analyysin kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai jonkun tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky. Lisäksi hyvä SWOT analyysi suhteuttaa SWOT-tekijät vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja toimintaympäristöön. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217; Kamensky 2015, 54)

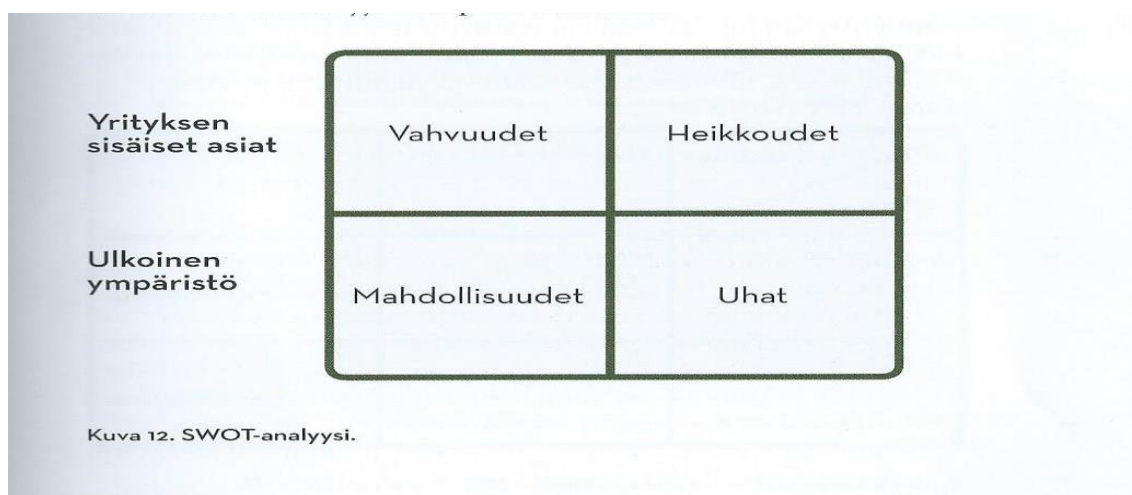
Teknisesti SWOT-analyysi voidaan tehdä eri tavoin. Yksi tapa on käyttää 2X2 neliömatriisia, jonka vaakaulottuvuutena on yritys, sen sisäiset tekijät ja siten sen vahvuudet ja heikkoudet omina riveinään. Pystysuunta varattaisiin tässä toimintaympäristö-ulottuvuudelle: yksi sarake sen mahdollisuuksille ja toinen uhkille. (Koskinen ym. 2006, 120).

Yleisesti yrityksen vahvuudet ovat asioita, jotka edistävät tai ovat suotuisia tietyn tyyppisen strategian kannalta. Tyypillisiä esimerkkejä ovat hyvä tuotekehittäminen, sijainti tai korkeatasoinen erityisosaaminen. Heikkoudet ovat ominaisuuksia tai puutteita, jotka esimerkiksi vaarantavat tietynlaisen liiketoimintastrategian. Esimerkiksi heikko rahoitus tai puuttuva osaaminen voisivat olla sellaisia. Ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia ovat yrityksen ulkopuoliset tilat tai muutokset, jotka avaavat tien jollekin yrityksen toiminnalle tai tekevät nykyisen tai aiotun liiketoiminnan vaikeaksi. Näitä voisivat siten olla esimerkiksi avautuva pääsy EU-tarjouskilpailuihin, väestön kasvu paikkakunnalla tai asiakasliikennettä haittaavat asemakaavajärjestelyt. (Koskinen ym. 2006, 121-122)

SWOT- analyysin tuloksena huomataan usein, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia. Vaarallisimpia ovat sellaiset SWOT-analyysit, joissa organisaatio pitää vahvuutenaan tekijää joka todellisuudessa on sen suurimpia heikkouksia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217; Kamensky 2015, 54)

Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 218)

SWOT- ja vastaavien mallien anti on ohjata kysymyksenasettelua tavallisesti oikeille rai- teille. Tulos riippuu kuitenkin siitä, miten hyviä kysymyksiä ja vastauksia osataan tehdä. (Koskinen ym. 2006, 212)



Kuva 12. SWOT-analyysi. (Vuorinen 2013, 89)

## 9.2 Ympäristöanalyysi

Ympäristöllä tarkoitetaan organisaation ulkoista, toimintaan keskeisesti vaikuttavaa tekijöiden kokonaisuutta. Toimintaympäristön analysointi on usein strategian laatimisen lähtökohta. Ympäristö analyysin tarkoituksena on saada aikaan valmiuksia kohdata muutoksia ennen kuin ne alkavat vaikuttaa omaan toimintaan. Muutokset vaikuttavat yleensä moneen eri asiaan, joten tulee kyetä hahmottamaan, mihin seikkoihin kukin muutos vaikuttaa, miten merkittävä sen vaikutus on ja miten ajankohtaista muutos on omalle toiminnalle.

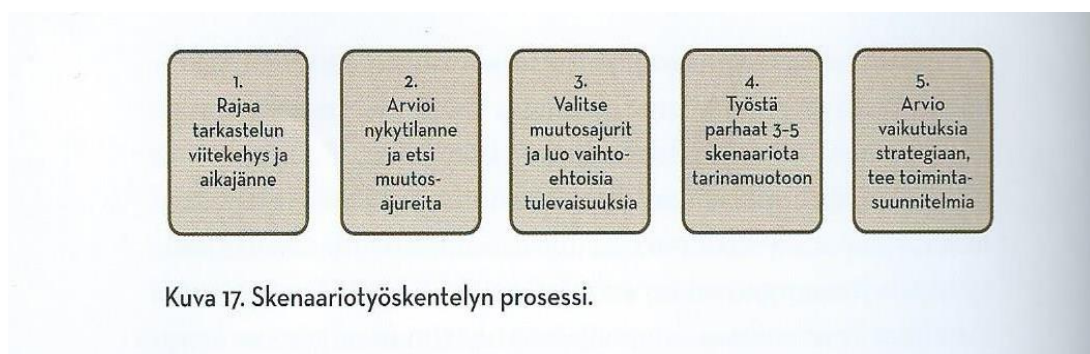
Muutosanalyysit voidaan tehdä monella tavalla. Niitä ei pidä tehdä vain tietynä ajankohtana strategiaproessin alussa, vaan muutoksia kannattaa rekistroidä jatkuvasti. Ne myös pitää kirjata niin, että niitä voidaan säännöllisesti käsitellä johtoryhmän tai hallituksen kokouksissa. Muutosanalyysien tekemiseen voi osallistua koko henkilökunta. Muutosten tunnistaminen ei edellytä ryhmätyöskentelyä, mutta muutosten analysointi kannattaa suorittaa ryhmätyönä, jotta erilaiset näkökannat tulisivat huomioiduksi. Tyypillinen menettely toimintaympäristön analysoimiseksi on PESTE-analyysi. Se on menettelytapa organisaation toimintaympäristön tarkastelemiseksi. PESTE-analyysissä tarkastellaan poliittisia (Political), taloudellisia (Economic), sosiaalisia (Social), teknillisiä (Technological) ja ympäristö (Ecological) tekijöitä. Analyysissä tulokset kootaan yhteen ja kukin muutostekijä analysoidaan ottaen samalla huomioon, mikä kyseisen muutostekijän merkitys ja vaikutus on omaan toimintaan. Tärkeää on, että pystytään tunnistamaan, millaisiin muutoksiin on syytä osata varautua strategian määrittelyn yhteydessä. (Juuti & Luoma 2009, 293, 296; Lindroos & Lohivesi 2004, 213)

### 9.3 Skenaarioanalyysi

Skenaarioanalyysissä on ideana, että rakennetaan useita esim. 3-5 keskenään erilaisia, mutta kuitenkin yhtä mahdollisia tulevaisuuden kuvia eli skenaarioita. Näiden toisistaan poikkeavien skenaarioiden avulla voidaan sitten arvioida, miten oman organisaation tulisi toimia, jos huomisen tai ylihuomisen toimintaympäristö olisikin skenaarioiden mukainen. Niitä tehtäessä ei ole tarkoitus arvioida, mikä niistä todennäköisemmin voi toteutua, vaan ainoastaan pohtia, mitä sitten tehtäisiin, jos joku niistä todella toteutuisi. Skenaarioanalyysiä on syytä käyttää tilanteissa, jossa toimintaympäristön tulevaisuus on huomattavan epävarma tai sen arvioidaan muuttuvan organisaation toiminnan kannalta oleellisesti. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan pienentää riskejä ja varautua tuleviin muutoksiin luomalla valmiuksia toimia mitä erilaisemmissa olosuhteissa. Skenaarioiden avulla ei siis ole tarkoitus ennustaa tulevaisuutta vaan tutkia sitä, mitä tulisi huomioida ja miten tulisi toimia erilaisten tulevaisuuksien eli skenaarioiden olosuhteissa. Skenaariot ovat siten itseasiassa eräänlaisia malleja tai kertomuksia mahdollisista tulevista toimintaympäristöistä. Skenaarioiden avulla johto oppii arvioimaan muutostekijöiden merkitystä omaan toimintaan. Skenaariot ovat työkalu, jolla pyritään tarkastelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Skenaarioiden avulla voidaan myös kyseenalaistaa organisaation vakiintuneita uskomuksia ja toimintatapoja. Tällä tavalla voi yrittää kehittää omaa valmiutta ymmärtää muutossignaaleja ja kykyään toimia nopeasti, mikäli jokin tapahtuma



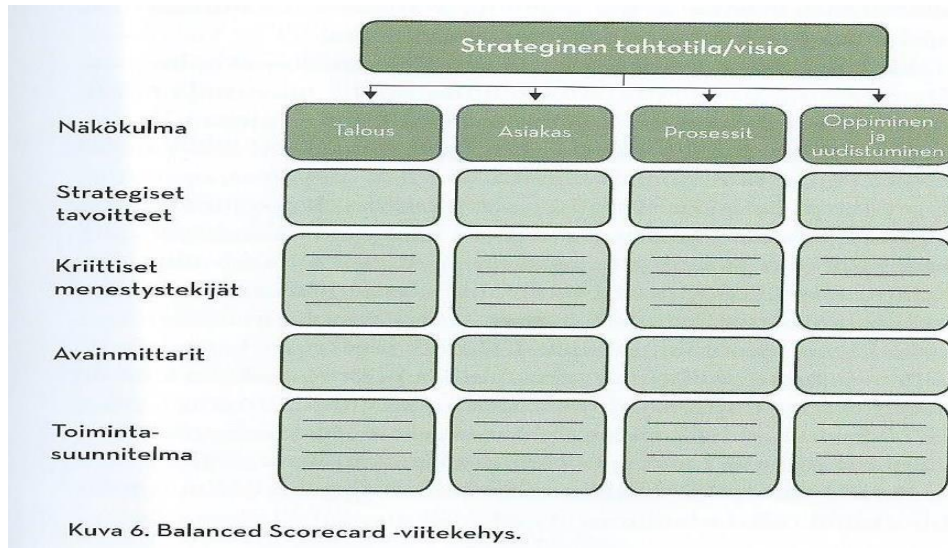
muuttaa toimintaympäristöä niin ratkaisevasti, että se edellyttäisi strategian täsmentämistä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 215-216; Vuorinen 2013, 109-110)



Kuva 13. Skenaariotyöskentelyn prosessi. (Vuorinen 2013, 112)

#### 9.4 Tasapainotettu tulokortti

Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Tasapainotettu tulokortti perustuu ajatukseen, että on vaikeaa johtaa sellaista, jota ei voida mitata. Toinen työkaluun merkittävä oivallus on se, että perinteiset laskentatoimen mittarit näyttävät tapahtuman vasta jälkikäteen. Työkalu edellyttää, että yritys purkaa strategiansa sisällön neljään näkökulmaan- talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja uudistuminen – osalta (I) strategisiin tavoiteisiin, niiden tavoittamiseksi vaadittaviin (II) kriittisiin menestystekijöihin, näitä menestystekijöitä parhaiten mittaaviksi (III) avainmittareiksi ja mittareiden tavoiteisiin pääsemistä varten tehtäviksi (IV) toimintasuunnitelmiksi. On selvää, että yrityksen taloudellisten lukujen tulee lopulta olla kunnossa, se lieinee yleensä päätavoite. Tämän saavuttaminen on kuitenkin vaikeaa ilman tyytyväistä asiakasta, mikä taas on vaikeaa ilman osaavaa, oppivaa ja työssään viihtyvää henkilökuntaa. Samoin myös strategisten tavoitteiden tulee täytyä, muutoin niiden saavuttamiseksi pitää olla hyvä kriittisissä menestystekijöissä, ja näihin menestystekijöihin tuskin päästään ilman järkevää ja konkreettista operatiivista toimintasuunnitelmaa. Olennaista on pystyä purkamaan yrityksen strategia kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi. (Vuorinen 2013, 52-53)



Kuva 14. Tasapainotettu tuloskortti. (Vuorinen 2013, 53)

### 9.5 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan organisaation toiminnan vertaamista toisten organisaatioiden toimintaan ja näiden omaamiin hyviin käytäntöihin. Benchmarking-toiminnan tavoitteena on kerätä toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Benchmarking on systemaattinen tapa verrata organisaation tuottavuutta, laatua ja työprosesseja toisten yritysten vastaaviin toimintatapoihin. Toiminnan tavoitteena ei ole kopiointi, vaan toisilta opittujen asioiden soveltaminen. Benchmarking toteutetaan useimmiten vieraillemalla organisaatioissa, joihin omaa toimintaa halutaan vertailla. Benchmarking ei ole nykyään pelkästään yritystenkäyttämä strateginen työkalu, vaan sitä käyttävät myös monet julkiset ja hyötyä tavoittelemattomat organisaatiot. (Juuti & Luoma 2009, 290; Vuorinen 2013, 158-159)



Kuva 15. Benchmarking viisi vaiheisena prosessina. (Vuorinen 2013, 160)

## 9.6 Toimiala-analyysi

Toimialan ympäristön, olosuhteiden ja trendien tarkastelua kutsutaan toimiala-analyysiksi. Usein toimiala-analyyseja tuottavat erilaiset tutkimuslaitokset ja alan etujärjestö. Tyypillinen menettely organisaation itsensä suorittamaksi toimiala-analyysiksi on viiden voiman analyysi. Se pyrkii löytämään optimaalisen tasapainon organisaation ja sen ympäristön välille. Analyysissa tarkastellaan kilpailutilannetta, alihankkijoita, asiakkaita, alalle tulijoita ja korvaavia tuotteita. Kullakin edellä mainitulla tekijällä on potentiaalista voimaa muuttaa kilpailutilannetta. Näiden potentiaalisten voimien tarkastelu auttaa organisaatiota löytämään oman ainutkertaisen paikkansa markkinoilla. (Juuti & Luoma 2009, 295-296)

## 9.7 Strategiakartat

Työkalun merkittävin anti liittyy strategian konkretisointiin ja yksinkertaistavaan visualisointiin. Strategiakartan tarkoitus on tehdä organisaation strategia kaikille näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Strategiakartta on tarkoitus piirtää yhdelle paperille. Strategiakartat perustuvat tasapainotetun tuloskortin nelikulotteiseen tarkasteluun, jonka ulottuvuudet ovat talous, asiakas, sisäinen näkökulma, oppiminen ja kasvu. Strategiakartan rakentaminen lähtee liikkeelle organisaation visioista. Visioin alapuolella on taloudellinen näkökulma. Useimmiten organisaatiot tavoittelevat taloudellisessa mielessä sekä kasvua että kannattavuutta. Taloudellista menestystä lähimpänä oleva ulottuvuus on asiakas, koska asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys näkyy hyvin pian taloudellisestikin. Taloudellisen näkökulman alla on sisäisten prosessien näkökulma. Prosessien ulottuvuuden tulee kertoa, miten yrityksen tulisi toimia, jotta se saavuttaisi asiakasulottuvuuden tavoitteensa. Oppimisen ja kasvun ulottuvuus puolestaan kertoo, mitä on osattava ja opittava, jotta prosessit olisivat ensiluokkaisen hyviä. Oppimiseen ja kasvuun eli henkilökunnan kehittymiseen liittyvää strategiakarttojen neljättä ulottuvuutta voidaan pitää mallin tärkeimpänä osiona. Hyvä ja tasapainoinen strategiakartta kertoo ”ehjän tarinan” strategian toteuttamisesta ottaen kantaan jokaiseen neljään ulottuvuuteen muutamalla tärkeällä teemalla. (Vuorinen 2013, 81-85).

Seuraavalla sivulla esitetään esimerkki yhden yrityksen strategiakartta.

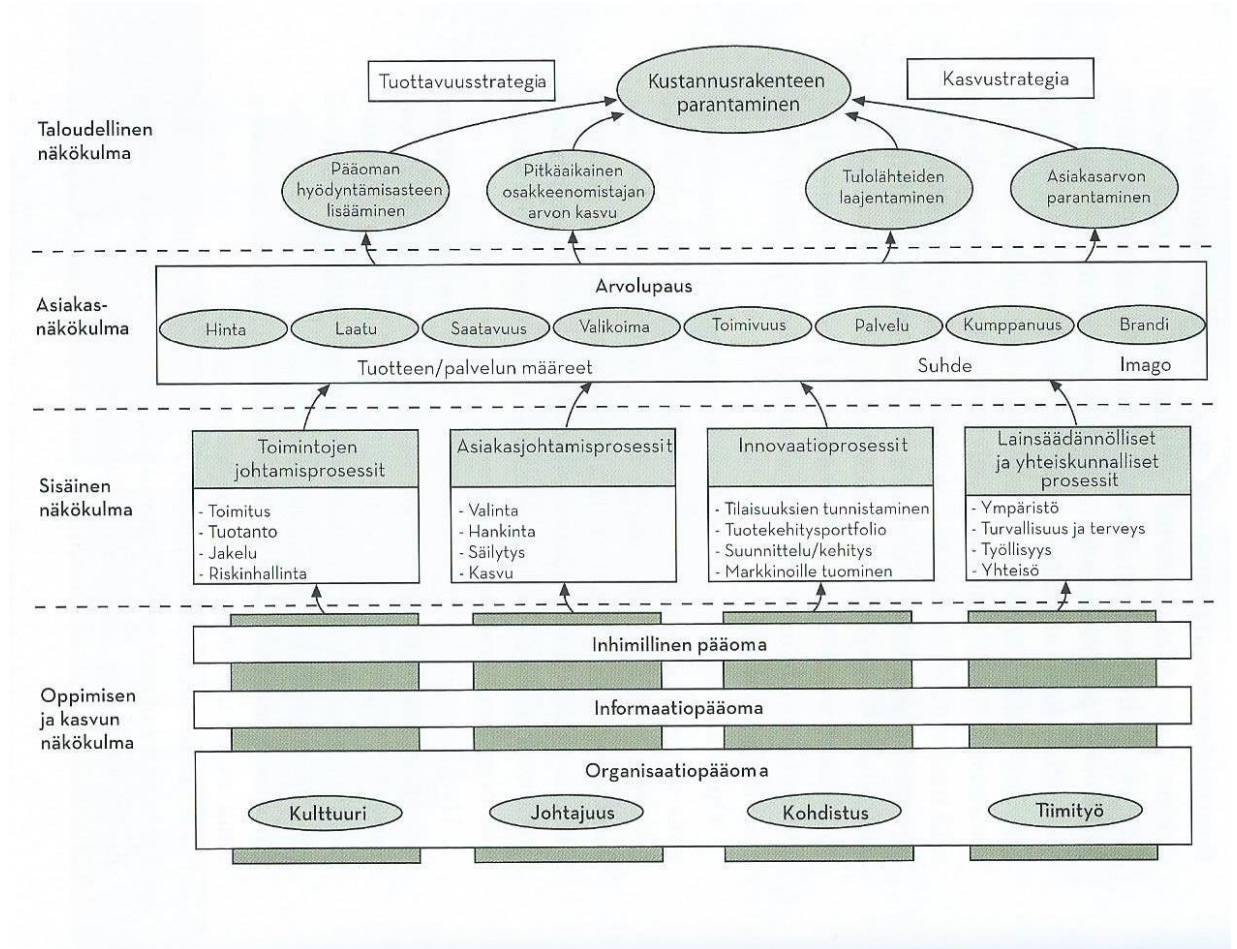
# Vapon strategiakartta



Kuva 16. Esimerkki: yrityksen strategiakartta. (Varis 2015)

Seuraavalla sivulla puolestaan esitetään strategiakartan yleinen malli. Tätä mallia voidaan Vuorisen (2013) mukaan pitää ohjeena ja muistilistana siitä, mitä kaikkea arvoa luovan strategian toteuttaminen voi pitää sisällään.





Kuva 17. Strategiakartta. (Vuorinen 2013, 84)

## 10 AMMATILLINEN KOULUTUS

Toisen asteen ammatilliseen koulutukseen kuuluu sekä nuorten että aikuisten ammatillinen koulutus. Varsinais-Suomessa ammatillista koulutusta järjestävät Axxell utbildning Ab, Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, Paasikiviopistoyhdistys ry, Peimarin koulutuskuntayhtymä, Raision seudun koulutuskuntayhtymä, S ja A Bovalliuksen säätiö, Turun Aikuiskoulutussäätiö, Turun kaupunki, Turun Ammattiopistosäätiö, Turun kristillisen opiston säätiö, Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. (Varsinais-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2013)

### 10.1 Lainsäädäntökatsaus

Laissa ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 21.8.1998/631 säädetään näyttötutkintoina suoritettavista ammatillisista perustutkinnoista, ammattitutkinnoista ja erikoisammattitutkinnoista ja niihin valmistavasta koulutuksesta sekä muusta kuin näyttötutkintoon valmistavasta ammatillisesta lisäkoulutuksesta (*ammatillinen aikuiskoulutus*)

Ammatillisen aikuiskoulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja kohottaa väestön ammatillista osaamista, antaa opiskelijoille valmiuksia yrittäjyyteen, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin sekä edistää työllisyyttä ja tukea elinikäistä oppimista. Ammatillisen aikuiskoulutuksen tarkoituksena on lisäksi antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta sekä edistää tutkintojen tai niiden osien suorittamista.

Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle taikka valtion liikelaitokselle luvan ammattitutkintoon ja erikoisammattitutkintoon valmistavan koulutuksen ja ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämiseen. Luvan myöntämisestä näyttötutkintona suoritettavaan ammatilliseen perustutkintoon valmistavan koulutuksen järjestämiseen säädetään ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa. Laissa tarkoitettua koulutusta järjestetään ammatillisissa aikuiskoulutuskeskuksissa, valtakunnallisissa ammatillisissa erikoisoppilaitoksissa ja muissa oppilaitoksissa sekä oppisopimuskoulutuksena. Koulutusta voidaan järjestää myös pääasiassa koulutuksen järjestäjän tai sen jäsenyhteisön toiminnan harjoittamiseksi tarvittavaa ammatillista lisäkoulutusta järjestävässä ammatillisessa erikoisoppilaitoksessa. Luvan myöntämisen edellytyksenä on, että koulutus on tarpeellista ja että luvan hakijalla on

ammattilliset ja taloudelliset edellytykset koulutuksen asianmukaiseen järjestämiseen. Koulutusta ei saa järjestää taloudellisen voiton tavoittelemiseksi. Luvassa määrätään koulutustehtävä, joka sisältää tarpeelliset määräykset opetuskielestä, koulutusaloista, näyttötutkintoihin valmistavan koulutuksen ja muun ammatillisen lisäkoulutuksen opiskelijatyövuosien sekä oppisopimusten määrästä ja erityisestä koulutustehtävästä sekä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävästä ja muista koulutuksen ja tutkintojen järjestämiseen liittyvistä asioista. Järjestämisluvan muuttamisesta päättää opetus- ja kulttuuriministeriö.

Näyttötutkinnon järjestäjällä tulee olla riittävät taloudelliset ja ammatilliset edellytykset näyttötutkinnon laadukkaaseen järjestämiseen sekä riittävä näyttötutkintojärjestelmän ja järjestämiensä tutkintojen asiantuntemus. Valtioneuvoston asetuksella voidaan tarkemmin säätää näyttötutkinnon järjestäjälle asetettavista edellytyksistä. Näyttötutkinnon järjestäjän tehtävänä on järjestää riittävästi tutkintotilaisuuksia niiden tarpeeseen nähden. Näyttötutkinnon järjestäjän tulee arvioida ja kehittää järjestämiensä tutkintotilaisuuksien laatua sekä osallistua tutkintotoimikuntien toteuttamaan laadunvarmistukseen. (Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 631/1998)

Laissa ammatillisesta peruskoulutuksesta 21.8.1998/630 säädetään ammatillisesta peruskoulutuksesta ja siinä suoritettavista tutkinnoista sekä tutkintoon johtamattomasta valmentavasta koulutuksesta. Koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin sekä edistää työllisyyttä ja yrittäjyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista. Ammatillinen peruskoulutuksen järjestäjän on opetussuunnitelman mukaan suoritettavaa koulutusta, joka johtaa ammatilliseen perustutkintoon. Tutkintoon johtamattomana valmentavana koulutuksena voidaan järjestää ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavaa koulutusta sekä työhön ja itsenäiseen elämään valmentavaa koulutusta. Ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille ammatillisen perustutkinnon edellyttämä osaaminen ja ammattitaito sekä valmiuksia yrittäjyyteen. Ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavan koulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille valmiuksia ammatilliseen peruskoulutukseen hakeutumiseksi sekä vahvistaa opiskelijoiden edellytyksiä suorittaa ammatillinen perustutkinto. Työhön ja itsenäiseen elämään valmentavan koulutuksen tavoitteena on antaa sairauden tai vamman vuoksi erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille henkilökohtaisten tavoitteiden ja valmiuksien mukaista opetusta ja ohjausta. Koulutuksen tavoitteena on lisäksi tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintovalmiuksien, ammatillisen kehittymisen,

harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja. (Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta 630/1998)

## 10.2 Ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden näkymiä

Opetusministeriö asetti 16.3.2010 työryhmän valmistelemaan ehdotuksen ammatillisen koulutuksen laatustrategiaksi. Strategia kattaa kaikki ammatillisen koulutuksen kansallisen laatujärjestelmän osat ja kaikki ammatillisen koulutuksen järjestämismuodot. Laatustrategian yhtenä keskeisenä tavoitteena on luoda yhdensuuntaiset periaatteet ammatillisen koulutuksen eri toimijoiden laadunhallinnalle. Laatustrategia on tarkoitettu työvälineeksi opetushallinnolle sekä ammatillisen koulutuksen järjestäjille ja niiden henkilöstölle. Laatustrategia kattaa kaikki ammatillisen koulutuksen kansallisen laatujärjestelmän osat: kansallisen ohjauksen (normit, säätely, rahoitus, informaatio-ohjaus), koulutuksen järjestäjän laadunhallinnan ja koulutuksen ulkopuolisen arvioinnin. Strategia tarkastelee yksilön, työelämän, yhteiskunnan ja koulutuksen järjestäjän kannalta toisen asteen ammatillista koulutusta ja koulutuksen järjestäjän koulutuspalveluita. Erityistä huomioita kiinnitetään elinikäisen oppimisen edistämiseen, koulutuksen rajapintoihin, työpaikalla tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen, työn ja koulutuksen vuoropuheluun sekä erilaisissa oppimisympäristöissä tapahtuvaan oppimiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011)

Työryhmän visiona on, että ammatillinen koulutus on korkealaatuista ja vetovoimaista. Ammatillisen koulutuksen palvelut tukevat yksilön koko elinkaaren mittaista oppimisprosessia ja osaaminen kehittymistä sekä kasvua ja kehitystä. Lisäksi tavoitteena on, että ammatillisen koulutuksen tarjonta on työelämän ja yksilöiden tarpeiden kannalta riittävää. Ammatillinen koulutus tukee työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä sekä työn ja koulutuksen vuorottelua tai yhdistämistä. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat työelämälähtöisiä, uudistamiskykyisiä ja verkostoituneita asiantuntijaorganisaatioita. Koulutuksen järjestäjinä toimivilla alueellisilla koulutuksen järjestämisorganisaatioilla on lain edellyttämät edellytykset koulutuksen järjestämiseen. Koulutuksen järjestäjät toimivat asiakas – ja kysyntälähtöisesti, tavoitteellisesti ja kustannustehokkaasti. Ammatillisen koulutuksen ohjaus ja säätely perustuvat läpinäkyvyyteen, luottamukseen ja laatuun. Ammatillisen koulutuksen ohjausjärjestelmän keskeiset elementit ovat järjestämislupamenettelyyn perustuva säätelyjärjestelmä ja siihen liittyvä laskennallinen rahoitusjärjestelmä. Säätelyjärjestelmän puitteissa koulutuksen järjestäjällä on laaja toimivalta



vastata ja päättää toimintansa organisoimisesta, resurssien käytöstä sekä koulutuksen suuntaamisesta asiakkaiden ja alueiden tarpeiden mukaisesti. Ohjaus- ja rahoitusjärjestelmä muodostaa kokonaisuuden, joka antaa selkeät ja johdonmukaiset puitteet koulutuksen järjestäjien asiakaslähtöiselle, reagoitiherkälle ja korkealaatuiselle toiminnalle sekä koulutuksen pitkäjänteiselle kehittämiselle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2011)

Varsinais-Suomen koulutusstrategia 2015+ on tarkoitettu kaikille koulutuksen järjestäjille ja opetuksen toimijoille. Koulutusstrategia on laajassa maakunnallisessa verkostoyhteistyössä tuotettu tahdonilmaus Varsinais-Suomen koulutuksen toimintatapojen kehittämisen suunnista. Ammatillinen koulutus on olemassa työelämää varten. Siksi aito verkostoyhteistyö alueen työnantajien ja yrittäjien kanssa on koulutuksen järjestäjille ja opettajille välttämätöntä. Osaavan työvoiman turvaaminen ja väestön hyvinvointi ovat Varsinais-Suomen elinvoimaisuuden edellytyksiä. (Varsinais-Suomen ELY- keskus, 2013)

Valtakunnallisten koulutusresurssien supistuessa maakunnissa joudutaan ratkaisemaan, miten pienenevillä resursseilla pystytään turvaamaan alueen kilpailukyky ja veto-voima sekä varmistamaan koulutuksen laatu. Sekä alueellinen, että valtakunnallinen vaikuttaminen edellyttävät, että kehitetään verkostomaista toimintaa, jossa oppilaitokset profiloituvat ja tekevät vahvaa yhteistyötä paitsi toistensa kanssa myös muiden tahojen kanssa. Myös oppimisympäristöt kehittyvät nopeasti ja opetushenkilöstön on hallittava ja hyödynnettävä opetusteknologiaa ja uusia pedagogisia ratkaisuja työssään. (Varsinais-Suomen ELY-keskus, 2013)

Esimerkiksi Savonia-ammattikorkeakoulu ja Savon koulutuskuntayhtymä ovat solmineet strategisen yhteistyösopimuksen. Savonian ja Savon koulutuskuntayhtymän yhteistyö mahdollistaa joustavat koulutusväylät opiskelijoille. Merkittävässä roolissa yhteistyötä on myös Savilahden tulevan kampuksen suunnittelu. Yhteistyö kattaa joustavien koulutusväylien kehittämisen toiselta asteelta ammattikorkeakouluun, jolloin opiskelijan toisella asteella suorittuja opintoja luetaan aiempaa laajemmin osaksi ammattikorkeakoulututkintoa, ja näin nopeutetaan opiskelijan ammattikorkeakoulun opintoja. Sopimuksen tavoitteena on synnyttää tahokas malli ja tarvittavat tukitoimet opiskelijalähtöisen yrittäjyyden edistämiseksi. Lisäksi sopimus sisältää henkilöstön välisen yhteistyön, oppimisympäristöjen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittämisen, liiketoiminnan sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan yhteistyön. Tavoitteena on luoda kokonaisuus, joka tukee molempien osapuolten toimintaa tarkoituksenmukaisesti. Savilahden hanke suunnitteluun kytkeytyy myös Itä-Suomen yliopisto, jonka kanssa Savonialla on erillinen kumppanuussopimus. (Savonian Sanomat, 2016)

Toimintaympäristön nopeat ja ennakoimattomat muutokset aiheuttavat suuria haasteita koulutusorganisaatioille, joiden pitäisi varmistaa, että alueella riittää oikeanlaisia osaajia työ- ja elinkeino elämän tarpeisiin. Säästöpainneiden kasvaessa koulutukseen varatut resurssit pienenevät ja koulutuksenjärjestäjät joutuvat miettimään, miten monipuolinen, laadukas ja riittävä koulutustarjonta säilytetään. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2013)

Julkisen talouden tilanne ei kuitenkaan ole parantunut, ja koulutukseen on edelleen tulossa lisää leikkauksia. Tukaiimmassa tilanteessa ovat ammatilliset opettajat. Eniten työpaikkoja ovat menettäneet aikuisopettajat, joista työttömiä on jo yli 20 prosenttia. Tutkintoon johtamatonta koulutusta on leikattu monena vuonna peräkkäin, ja lähes kaikki aikuisoppilaitokset ovat vähentäneet opettajia viime vuosina. Opetusalan työttömyyden kasvua kiihdyttää ammatillisen koulutuksen reformi, jossa uudistetaan kaikki koulutuksen osat: rahoitus, ohjaus, säätely sekä tutkintoja, järjestämiskäytännön ja koulutuksen toteuttamismuotoja. Lisäksi ammatillista koulutusta uhkaavat ensi vuodesta alkaen jättimäiset 190 miljoonan leikkaukset. Kaikki nämä vaikuttavat koulutuksen järjestämisen edellytyksiin ja tarpeisiin. Opetusalaa voidaan perustellusti luokitella rakennusmuutosalaksi. Koulutus ja koko julkinen ala eivät ole olleet vastaavan myllerryksen kourissa miesmuistiin. (Opettaja 2016)

Turun Aikuiskoulutuskeskuksen rehtorin mukaan ensi vuonna tapahtuu ainoastaan perustutkintokoulutuksen rahoituksessa noin 12-13% leikkuri. Tämä vaikuttaa Turun AKK:n toimintaa vain vähän, koska perustutkintopaikkoja ei ole liikevaihtoon suhteutettuna paljoakaan. Ensivuoden rahoitus on 2 ME pienempi kuin vuonna 2016, suurimpina tekijöinä Nuorten aikuisten osaamisohjelman (NAO) supistuminen ja työvoimakoulutuksen määrän pieneminen. Turun Aikuiskoulutuskeskusta ja Turun Aikuiskoulutussäätiötä koskevat yt-neuvottelut on aloitettu lokakuussa. Ilmoituksen mukaan työvoiman vähennysten arvioitu määrä on 6-9 henkilötyövuotta.

Muita haasteita Varsinais-Suomen koulutusstrategia 2015+ mukaan ovat, ikärakennemuutoksen ja lisääntyvän maahanmuuton myötä koulutuspalveluiden kysynnän muuttuminen, toimialojen työllisyysnäkökymien vaikea ennustettavuus, aluetta leimaava muuta maata hitaampi työllisyyden kehitys ja poikkeuksellisen suuri pitkäaikaistyöttömien määrä, työelämästä siirtyä väkeä eläkkeelle enemmän kuin nuoria tulee työelämään sekä suurten hankekokonaisuuksien vähäisyys. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2013)

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisen ohjelman 2015 mukaan hallituksen yhtenä kärkihankkeena on toisena asteen ammatillisen koulutuksen reformi. Reformissa

vahvistetaan ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallista merkitystä. Uudistetaan koulutuksen rahoitusta ja rakenteita jatko-opintokelpoisuus säilyttäen. Huolehditaan alueellisesti kattavasta koulutuksesta sekä tiivistetään koulutuksen ja työelämän välistä vuorovaikutusta. Poistetaan koulutuksen päällekkäisyyksiä. Poistetaan nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen raja-aidat ja kootaan koulutustarjonta, rahoitus ja ohjaus yhteiseksi kokonaisuudeksi opetus- ja kulttuuriministeriön alle. Tehdään ammatillisen koulutuksen rahoitus- ja ohjausjärjestelmästä yhtenäinen kokonaisuus. Kannustetaan koulutuksen järjestäjiä toiminnan tehostamiseen. Lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Uudistetaan oppisopimuskoulutusta työnantajille aiheutuvaa hallinnollista ja taloudellista taakkaa keventämällä. (Valtioneuvoston kanslia 2015)

Reformissa uudistetaan koko ammatillinen koulutus. Nykyiset lait yhdistetään uudeksi sekä nuoria että aikuisia koskevaksi lainsäädännöksi. Lisäksi uudistetaan koulutuksen rahoitus, ohjaus, tutkintorakenne, koulutuksen toteuttamismuotoja sekä järjestäjärakennetta. Reformin uudistukset tulevat voimaan vuoden 2018 alusta. (Opetushallitus)

Osana ammatillisen koulutuksen reformia toteutetaan koulutuksen järjestäjärakenteen kehittämisohjelma. Ohjelman tavoitteena on varmistaa, että kaikilla koulutuksen järjestäjillä on riittävät ammatilliset ja taloudelliset toimintaedellytykset toteuttaa lainsäädännön mukaista koulutusta. Järjestäjärakennetta uudistamalla turvataan mahdollisuus hankkia korkeatasoista ja monipuolista ammatillista koulutusta kaikkialla Suomessa. (Ammatillisen koulutuksen järjestäjä rakenne)

Ammatillisen koulutuksen säätely- ja ohjausjärjestelmä uudistetaan. Jatkossa kaikkea ammatillista koulutusta säädellään yhdellä järjestämisluvalla. Jatkossa ohjausjärjestelmässä painottuvat tuloksellisuus, laatu ja vaikuttavuus. Koulutuksen järjestäjien toiminnan ohjausta virtaviivaistetaan. (Järjestämisluvat ja muu ohjaus)

Ammatillisen koulutuksen reformissa uudistetaan ammatillisen koulutuksen kokonaisuutta koskeva toimintalainsäädäntö yhdistämällä nykyiset lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta uudeksi laiksi. Lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Toimintalainsäädännön uudistamisen yhteydessä otetaan huomioon myös työ- ja elinkeinohallinnon asiakkaiden osaamisen kehittämistarpeet, sillä osa työvoimakoulutuksesta siirtyy osaksi uutta ammatillisen koulutuksen järjestelmää. (Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö)

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä uudistetaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Uudella rahoitusmallilla rahoitetaan jatkossa; ammatillista peruskoulutusta, -ammattillista lisäkoulutusta, erikoisoppilaitosten koulutusta, -oppisopimuskoulutusta ja tutkintotavoitteista työvoimakoulutusta sekä osaa ei-tutkintotavoitteisesta työvoimakoulutuksesta. Rahoituksessa lisätään toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden painoarvoa. Uusi rahoitusmalli koostuisi neljästä peruselementistä:

- perusrahoituksesta (opiskelijavuodet),
- suoritusrahoituksesta (tutkinnot ja tutkinnon osat),
- vaikuttavuusrahoituksesta (mm. työllistyminen ja jatko-opinnot) ja
- strategiarahoituksesta (mm. fuusioiden tukemiseen, kehittämishankkeisiin).

Lisäksi puretaan asiakaslähtöistä, tuloksellista ja tehokasta toimintaa rajoittavaa sääntelyä. (Ammatillisen koulutuksenrahoitus)

Tutkintojen uudistamisen lisäksi reformissa kevennetään tutkintojärjestelmään liittyvää sääntelyä ja hallintoa. Jatkossa on käytössä yksi yhtenäinen tapa osoittaa osaaminen ja toteuttaa osaamisen arviointi. Osaaminen osoitettaisiin näyttämällä se pääsääntöisesti käytännön työtilanteissa. Samalla otetaan käyttöön kaikille opiskelijoille sopiva yhtenäinen henkilökohtaistamisprosessi. Henkilökohtaistaminen tarkoittaa yksilöllisten ja joustavien opinto- ja tutkintopolkujen rakentamista ja niitä tukevan ohjauksen ja tuen suunnittelua kunkin opiskelijan tarpeiden mukaan. (Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmä)

## 11 TUTKIMUSTULOKSET

### 11.1 Dokumenttianalyysin tulokset

Kirjoituspöytäanalyysin perusteella voidaan todeta, että vain rehtorin sekä koulutusjohtajan toimenkuvaan on kirjattu osallistuminen strategiatyöhön. Pedagogisen rehtorin, talouspäällikön sekä koulutuspäällikön toimenkuvassa ei osallistumista strategiatyöhön edellytetä. Lisäksi kirjoituspöytäanalyysin perusteella voidaan tulkita, että strategiakartan perusteella tuloksellisuus ja laatu ovat Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategia. Tämän perusteella Turun Aikuiskoulutuskeskus ei eroa muista millään tavalla. Laatu ja tuloksellisuus ovat yleensä kaikkien organisaatioiden tavoitteena. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategiaa toteutetaan viidellä ydinprosesseilla sekä tuki prosesseilla. Ydinprosesseille on nimetty omistajat johtoryhmästä tai muista avainhenkilöistä. Kirjoituspöytäanalyysin perusteella voidaan todeta, että Turun Aikuiskoulutuskeskuksen prosessikarttaan on piirretty vain neljä ydinprosessia eikä kartasta käy ilmi ydinprosessin omistajia.

### 11.2 Haastattelujen tulokset

Haastateltavat on esitelty liitteessä 4 ja haastattelurunko liitteessä 5. Haastattelun toteutus on kuvattu sivulla 26.

Haastattelujen perusteella oppilaitoksemme strategian suunnitteluun ovat osallistuneet jollain tavalla, yhtä lukuun ottamatta, kaikki haastateltavat. Yksi haastateltu koki, että hän ei ole osallistunut lainkaan strategiamme suunnitteluun. Dokumenttianalyysin perusteella voitiin tehdä sellainen johtopäätös, että vain rehtori ja koulutusjohtajat osallistuvat oppilaitoksemme strategiatyöhön. Haastattelun tulos oli hieman toisenlainen; melkein kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he olivat osallistuneet oppilaitoksemme strategian suunnitteluun jollakin tavalla. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että haastateltavat kokivat osallistumisensa strategiseen suunnitteluun ainakin joiltakin osin eri tavoin.

”Voi sanoa käytännössä, että en ollenkaan.”

”Osallistujia oli, mutta ilmeisesti toimitin liian valmista aineistoa, koska kommentit olivat aika pieniä.”

”Johtoryhmän kanssa yhteistyössä.”

”Rehtori esitellyt koulutusosalapalaverissa mitä strategia on ja miten sitä kehitetään.”

”Meillä on ollut yhteisiä strategiapäiviä johdon kanssa, sitten on myös henkilöstön kanssa tietyllä tavalla tätä strategiaa tehty”.

”Koulutuspäällikköpalaverissa, koulutusjohtaja kuuluu johtoryhmään, niin hän on tuonut asioita sieltä meille.”

Haastateltavat, jotka toimenkuvan mukaan osallistuvat strategiamme suunnitteluun kokivat, että he osallistuvat siihen ihan tarpeeksi ja he kokivat myös, että määrä ei ollut enää mahdollista kasvattaa. Tämä ilmenee hyvin heidän antamista vastauksista.

”Eiköhän tämä riitä.”

”En usko, että voi paljoka enempää osallistua.”

”Tällä hetkellä varmaan sopiva määrä.”

Haastattelun vastuksista kävi ilmi, että koulutuspäälliköt, yhtä lukuun ottamatta, haluavat osallistua enemmän strategiamme suunnitteluun, mitä he kokevat tällä hetkellä osallistuvansa. Eräs koulutuspäällikkö ilmaisi vastuksessaan hyvin selvästi, että hän kokee osallistumisen strategian suunnitteluun turhauttavaksi.

”Siitä ei ole mitään hyötyä, ihan turhaa.”

Muut koulutuspäälliköt ilmaisivat vastuksissaan aidon halun olla mukana strategiamme suunnittelussa.

”On helpompi sitoutua asioihin, mihin on itse päässyt vaikuttamaan.”

”Mielelläni olen mukana, koska tällainen kehittäminen kiinnostaa minua.”

”Mä luulen, että se on hyväksi mitä enemmän tietää asioista, ja jos on heti alusta asti mukana, niin sitten myös pystyy siellä operatiivisella tasolla vieämään asioita paremmin eteenpäin”.

”Siinä pitäisi olla ehkä enemmän näkemyksiä ja silloin olisi myös enemmän operatiivisia jalkauttajia siihen”.

”Hyvä olisi olla mukana ja vaikuttaa.”

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heillä on strategian ja strategisen suunnittelun kannalta hyödyllistä osaamista. Haastattelujen perusteella haastateltavilla on erilaista osaamista ja osaaminen on muodostunut monella eri tavalla. Haastateltavat nostivat esiin sellaista osaamista kuten; yhteistyöverkostot, esimieskokemus, koulutustausta, työkokemus, monipuolinen työhistoria, globaalisuus, koulutusjärjestelmän tuntemus, numeroiden hallinta.

” Kun on pitkä kokemus erilaisista ympäristöistä, oppilaitosympäristöstä, globaalista ympäristöstä ja tuotannollisesta ympäristöstä, se antaa mahdollisuuden ajatella monelta kulmalta, erilaisia vastauksia ja vaihtoehtoja.”

”Varmaan se on toi substanssiverkosto, mitkä ovat tossa ympäristössä, niitten haistaminen ja tunnistaminen.”

”On varmasti se kokemus, että ei tarvitse hötkyillä, näkee metsän puilta.”

”Lähes 40 vuotta ammatillisen koulutuksen parissa ja suurin osa vielä ammatillisen aikuiskoulutuksen parissa ja esimiestehtävissä.”

”Tällä työkokemuksella plus mitä mä olen työhella opiskellut, olisi varmaan mulla annettavaa.”

” Aika hyvä tieto miten tää koulutusjärjestelmä menee, miten toteutetaan erilaisia projekteja, miten viedään henkilöstö eteenpäin. Aika laaja kokemus koko koulutuskentästä.”

Haastateltavat kokivat osaamisen lisäämisen tarpeellisena. Kolme haastateltavaa antoivat ympäröivään vastuksen, jonka mukaan he haluavat jotain täydennyskoulutusta asiaan liittyen. Enemmistö haastateltavista yksilöi tarpeen tarkemmin, kuten alla olevista lainauksista ilmenee. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että hän ei tarvitse strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen osaamista lisää:

”Mä luulen, että mennään näillä päätyyn asti. Jos mä pystyn antamaan tälle organisaatiolle ja näille ihmisille sen panoksen mitä mull on repussa, niin mä annan kaiken sen osaamiseni jakoon. Mä en hirveesti haikaile mitään uutta. Nyt on kerätty näin kauan tätä tavaraa, nyt se laitetaan kierrätykseen.”

”Strategian tekeminen on itseasiassa yllättävänkin yksinkertainen asia. Strategian toteuttaminen ja se tapa, jolla se saadaan päivittäiseen toimintaan, niin se varmaan on se kompastuskivi yleisesti. Siihen en ole saanut koulutusta ja olisi varmaan hyvä saada.”

”Ihmisten osallistamista ja oikeastaan strategian jalkauttamiseen siihen kaipaisi lisää ja varmaan viestintään. Et se on sen tyyppistä mitä tässä talossa tarvitaan.”

”No varmasti modernia näkemystä strategia työhön. Kun maailma on hektinen ja menee nopeasti eteenpäin, pitäisi varmaan osata oppia vanhoista näkemyksistä pois ja saada uusia näkemyksiä. Siinä mielessä tällaista modernin strategian muodostamiseen liittyvää tietoa.”

”Ihan mitä vaan, kaikenlaista. Itse asiassa toimin operatiivisena esimiehenä ja musta joskus tuntuu, että mä olen niin ku jossain verkossa killuva hämähäkki, kun jossain jotain värähtää, sitten mun pitää siihen puuttua, huomata ja reagoida.”

”Ehkä sitä, että useammin voitais käydä sitä asiaa, että talolla on tällaiset strategiset suuntaviivat ja tavoitteet ja se menee näin. Purettas sitä joskus mitä se tarkoittaa ihan käytännössä ja mentäs vaikka koulutusalohtaisesti. Meidän alat on aika erilaisia, ei ne voi olla yksittäisiä toimintamalleja. Annetaan et näin tehdään, kerran sitä pitää aina soveltaa. Semmonen mun mielestä puuttuu.”

”Se mikä mulla on heikoin kohta, on just tää meidän asiakasrajapinta ja ehkä se oppilasrajapinta myöskin. Sieltä kautta tulevien tarpeiden tiedostaminen on heikompaa ja sitä osaamista voisi olla lisää.”

Strategiatyökalujen tunteminen tai hallinta olivat aika vieraita. Haastateltavista kaksi osasi nimetä jonkin strategiatyökalun. He tunnistivat SWOT-analyysin, tuloskortin sekä ympäristöanalyysin.



Enemmistö piti Aikuiskoulutuskeskuksemme nykyistä strategiaa aivan hyväksyttävänä, kattavana tai hyvänä. Haasteltavien vähemmistö suhtautui strategiaamme kriittisemmin, he pitivät strategiaa etäisenä tai peikkona ja ylhäältä tulleet. Huomioitavaa on, että kukaan ei vastauksessaan maininnut strategiaa huonoksi tai käyttökelvottomaksi. Seuraavassa lainauksia haastateltavilta, millaisena he pitävät Aikuiskoulutuskeskuksemme nykyistä strategiaa.

”Nykyinen strategia on suhteellisen tuore. Sitä päivitetään ensi viikon tiistaina johtoryhmässä, koska sen strategian päivittämisen jälkeen on ammatillisen koulutuksen reformi ja kaikki muut sen mukanaan tuomat tulleet vastaan. Se on tuore, mutta aikansa elänyt. Se on liian yksityiskohtainen, täytyy päästä vielä yleisluontoisempaan. Siitä täytyy tehdä ehkä sellainen purettu versio.”

”Minun mielestä nykyinen strategia on aika kattava. Se kattaa meidän opiskelijat ja henkilöstö, infrastruktuurin, digitaalisuuden, markkinoinnin.”

”Se on ehkä jäänyt etäälle ja siiten jollakin tavalla se on ylhäältä tullut. Se on jäänyt aika vieraaksi.”

”Nykyinen strategia on jäänyt vähän peikoksi. En oikein tiedä mihin ajautaan tai mihin ajetaan milloinkin.”

”Meillä on hyvä strategia, se on uusittu, otettu käyttöön muistaakseni viime vuonna tää nykyinen. Sitä on tarkasteltu tässä viime viikkojen aikana, joutuun tästä reformista.”

Aiemmin kävi ilmi, että haastateltavat haluavat osallistua enemmän strategian suunnitteluun. Asia käy hyvin ilmi myös siinä, millaisena koettiin Aikuiskoulutuskeskuksemme strateginen suunnittelu. Haasteltavat kokivat, että suunnittelu on rajoittunut pienen ryhmän tehtäväksi. Vastauksista käy ilmi, että on tarvetta laajentaa suunnittelun pohjaa. Mukaan tulisi ottaa edustus sidosryhmistä sekä enemmän henkilökuntaa eri organisaation tasolta.

” Strateginen suunnittelu, se on oikeastaan niin kuin kaksi portaista. Me voidaan strategisesti miettiä kymmenen vuoden päähän asioita, mutta ku-

kaan ei osaa sinne tosi pitkälle suunnitella kunnolla, koska tilanteet muuttuu vuoden, kahden sykleillä. Sitä tehdään lyhyen aikavälin suunnittelua. Pitkänaikavälin strategista suunnittelua tehdään oikeastaan hallituksen kanssa eli säätiön tasolla. Aikuiskoulutuskeskus ehkä suunnittelee vähän lyhyemmällä tasolla, kolme - viisi vuotta maksimissaan, ja kuusi kuukautta on välillä liikaa.”

”Sitä voisi laajentaa, meillä on osaamista, väittäisin. Koulutuspäälliköillä on osaamista, opettajilla on osaamista. Opettajat ja koulutuspäälliköt, jotka käyvät siellä kentällä, niillä on se tieto siitä, että mitä tulevaisuudessa tehdään.”

”Ehkä se on keskittynyt liikaa ylimmän johdon työskentelyyn.”

”Sidosryhmien huomioiminen strategiatyössä on ollut ohutta, mutta nyt se korjaantuu työelämänneuvottelukunnan kautta.”

”Nyt muistan kun meillä on ollut neuvottelukuntien yhteinen kokous tänä syksynä niin sieltä, itse asiassa nousi työelämän yhteyksistä hiukan kysymyksiä. Mikä on meidän strategia? Miten he näkyy siinä? He haluaisivat myös olla mukana siinä.”

”Mennäänkö me oikeaan suuntaan, mitä me tehdään ensi vuonna tähän aikaan, mitä koulutusaloja meillä on jäljellä ensi vuonna tähän aikaan. Ollaanko me yhdistymässä jonkun oppilaitoksen kanssa. Sitä pitää suunnitella laajemman porukan kanssa”

Strategian toteutuksen haastateltavat kokivat eri tavalla. Jonkun mielestä se on epäselvää, kun toinen taas oli sitä mieltä, että se on vaihtelevaa. Jonkun mielestä kehityssuunta on oikea. Joku mainitsi, että opettajat toteuttavat strategiaa, joku puolestaan edellytti selkeyttämistä. Jonkun mielestä on ylitse muiden, että oikeat ihmiset ovat oikeassa tehtävässä.

”Nyt ollaan menossa ehkä siihen suuntaan, että avoimmen ja yhdessä, mikä on mun mielestä hyvä kehityssuunta.”

”No strategiaa toteuttaa kyllä sit opettajat. Strategian toteuttaminen, mä oletan, että se toimii tällä hetkellä.”

”Yksi asia on ylitse muiden, mitä minä käytän joka päivä. On se, että oikeat ihmiset, oikeassa tehtävässä.”

”Varmaan sellainen selkiyttäminen on paikallaan.”

”Toteutuksen ja suunnittelun linkki on minulle epäselvempi.”

”Strategian toteutus on taas siinä, että toimintasuunnitelmat käytännössä on strategisen toteuttamisen yksi osa, koulutusosalalaverit. Ei niitä nimetä strategian toteuttamiseksi, vaan se on tietyn strategian mukaista toimintaa, kustannustehokkuutta, tiettyjen tilojen käyttöä ja palvelutarjonnan kohdentamista.”

”Toteuttaminen on semmoista epäselvää, täältä puuttuu sellainen tiedon jakamisen kulttuuri ylimmästä johdosta. Sen takia se vie oikeastaan kaiken pohjan alemmalta työltä.”

”Toi toteutus sitten, se on meillä vähän niin kuin vaihtelevaa. Sanottaisiko sillai, että tää on asiantuntija organisaatio ja ihmisillä on tapana aika vapaasti soveltaa erilaisia asioita. Jos ei lyödä tiukkuja raameja. Mun mielestä meidän talossa aikaisemmin ei ainakaan ole lyöty mitään tiukkoja raameja. Se on paranemaan päin, mutta sen näkee monessa asiassa, että meillä on erilaisia toimintamalleja, riippuen esimiehestä.”

Haastateltavat kokivat, että strategiamme toteutukseen liittyy useita haasteita. Haasteina koettiin niin jalkauttaminen kuin sitoutuminen. Muutosvastarinta, organisaation ulkopuoliset epävarmuustekijät, viestinnän ja seurannan puute. Strategia koettiin myös liian ympärilyöväksi sekä tylsäksi. Myös rahoitus ja se, että talon johdon ei koeta osaavan ottaa tarpeeksi huomioon jokaisen koulutusalan erityispiirteitä koettiin haasteena strategiamme toteutukselle.

”Se ei saa olla jossain tuolla toimistossa tehty. Sen pitäisi saada niin arkipäiväiseksi, että jokainen tietää sen. Lyhyesti virsi kaunis. Eliikkä ne pääasiat. Jos täällä sanotaan, että tehtävänämme on saada ihmiset töihin ja

lisä kouluttaa jo töissä olevia. Tää on niin ympäröörä, että kyllä mä haluaisin jonkun markkinointi, myynti näkökulman, että mikä se on, miten me erotutaan muista. Mitä me tehdään eri tavalla kuin joku muu. Tää on liian tylsä.”

”Että se jää niin monelta vieraaksi. Nyt kun moni muu olisi siinä mukana pohtimassa sitä niin silloin se tulisi tutuksi.”

”Suurin haaste on, että ymmärrettäisi ne äärlaidat. Nyt nää strategiat tehdään ehkä tavallaan keskiarvon mukaan, et kaikki mahdutetaan samaan putkeen. Se ei vaan toimi niin parhaalla mahdollisella tavalla. Talon johto, kun ymmärtäisi, osaisi linjata, ottaen huomioon jokaisen toimialan, koulutusalan erityispiirteet.”

”Se, että ei tiedetä mitä strategiaa täällä toteutetaan. Täällä ei ole mitään selkeää linjaa. Ehkä joku tietää, mutta ei kerro.”

”Epävarmuustekijät, jotka ovat käytännössä ulkopuolisia. Niitä on todella paljon, ammatillisen koulutuksen reformi, kaupungin tilanne ja mahdollinen fuusio.”

”Siihen liittyy nimenomaan se jalkauttaminen. On täällä vaan mikä uusi asia tai uuteen suuntaan menevä asia, niin aina siinä on se vastarinta, että täällä on ennekin tehty näin.”

”Kyllä se on tällä hetkellä rahoitus.”

”Jalkautus, sitoutuminen. Sitoutuminen lähtee ihan tuolta ylhäältä ja sen pitäisi sieltä sitoutua ja jalkautua alaspäin. Sitä pitäisi toteuttaa kaikilla portailla ja se pitäisi olla läpinäkyvää se strategian jalkauttaminen.”

”Pitäisi enemmän, ensinnäkin viestittää johdon ja esimiesten taholta henkilökunnalle tätä strategiaa. Sitten navigoida ja katsoa, että edetäänkö sen suuntaisesti. Eli arvioida enemmän henkilöstön kanssa toteutuuko strategia ja jos ei toteudu niin miksi ei.”

## 12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUUNNITELMA EHDOTUS

Opinnäytetyötä varten haastateltiin Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa esimiesasemassa tai avainhenkilönä työskenteleviä henkilöitä. Haastattelussa selvitettiin haastateltavien roolia sekä suhdetta Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategian suunnittelussa sekä toteutuksessa. Haasteltavista rehtori, pedagoginen rehtori, koulutusjohtajat (kaksi kappaletta) sekä talouspäällikkö kuuluvat Turun Aikuiskoulutuskeskuksen johtoryhmään. Muut haastateltavat (seitsemän kappaletta) toimivat koulutuspäällikön tehtävässä, eivätkä he kuulu tehtävänsä puolesta johtoryhmään.

Toimenkuvista käy ilmi, että niiden mukaan vain rehtorilta ja koulutusjohtajalta edellytetään strategiatyötä. Rehtorin toimenkuvan mukaan hän muuan muussa vastaa kilpailustrategioiden luomisesta. Koulutusjohtajan toimenkuvan mukaan hän muuan muussa osallistuu strategia- ja skenaariotyöskentelyyn. Laatukäsikirjan mukaan muuan muussa johtoryhmä on laatinut strategiakartan, strategiaa tarkennetaan johtoryhmän kehittämisseminaareissa sekä strategiaa toteutetaan ydin-, osa- ja tukiprosesseilla. Johtoryhmä nimeää ydinprosesseille omistajat keskuudestaan tai muista avainhenkilöistä. Voidaan todeta, että johtoryhmällä on keskeinen rooli strategiamme suunnittelussa sekä toteutuksessa. Johtoryhmän keskeisestä roolista huolimatta, kaikkien johtoryhmään kuuluvien toimenkuvissa ei ole mainintaa osallistumisesta strategiatyöhön. Tämä maininta puuttuu pedagogisen rehtorin sekä talouspäällikön toimenkuvasta.

Myös haastattelu tulosten perusteella voidaan todeta, että pedagoginen rehtori sekä talouspäällikkö osallistuvat Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa strategian suunnitteluun sekä toteutukseen. Haastattelu tulosten perusteella voidaan myös todeta, että koulutuspäälliköt kokevat osallistuvansa strategian suunnitteluun ja toteutukseen.

Haastattelu tulosten perusteella voidaan todeta, että koulutuspäälliköt haluaisivat osallistua nykyistä enemmän strategian suunnitteluun sekä toteutukseen. He kokevat, että heillä on tietoa, taitoa ja osaamista, jota tulisi hyödyntää. Lisäksi voidaan myös todeta haastattelutulosten perusteella, että organisaation ulkopuolelta, työelämän neuvottelukunta on ilmaissut tahtonsa osallistua strategiamme suunnitteluun. Lisäksi suunnittelu pohjaa tulisi laajentaa ottamalla mukaan Aikuiskoulutuskeskuksen muuta henkilöstöä.

Haastateltavia pyydettiin haastattelussa nimeämään strategiatyökaluja, jotka hän hallitsee tai tuntee. Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että vain kolme strategiatyökalua nimettiin kahden eri haastateltavan toimesta. Kuitenkin laatukäsikirjan mukaan strategiassamme panostetaan voimakkaasti toimintaympäristön analyysiin, johtoryhmän tehtävänä on laatia strategiakartta ja lisäksi toimintasuunnitelmat ja tuloskorttien säännöllinen navigointi ovat toiminnan keskeisimpiä seuranta- ja kehittämistyökaluja. Toisaalta voidaan myös todeta, että työkalujen nimeämisen haasteena oli, että haastateltava ei osannut nimetä käyttämiensä menetelmiä. Teorian mukaan suomalaisessa organisaatiossa on keskimäärin käytössä 3-8 strategiatyökalua. Kun haastattelutulosta verrataan teoriaan niin, voidaan tehdä johtopäätös, että Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa on käytössä siihen nähden vähän strategiatyökaluja.

Aikuiskoulutuskeskuksemme strategia on onnistunut, tämä johtopäätös voidaan tehdä haastattelutulosten perusteella, koska yksikään haastateltava ei totea sitä huonoksi tai käyttökelvottomaksi. Siitä huolimatta Turun Aikuiskoulutuskeskuksen strategiakarttaa kannattaisi monipuolistaa ja konkretisoida jatkossa, koska tuloksellisuus ja laatu ovat kaikkien organisaatioiden tavoitteita ja niiden perusteella Turun Aikuiskoulutuskeskus ei erotu millään tavalla muista organisaatioista.

Kuitenkin haastattelu tulosten perusteella voidaan todeta, että Aikuiskoulutuskeskuksemme strategian toteuttamisessa ei ole olemassa yhtenäistä linjaa ja sen toteuttamiseen liittyy useita organisaation sisäisiä, että organisaation ulkopuolisia haasteita.

## 12.1 Toimintasuunnitelma ehdotus

Toimintasuunnitelma ehdotus perustuu teoriaan, haastattelujen- ja dokumenttianalyysin tuloksiin.

Teorian mukaan strategiatyökaluja pitää olla, jotta strategiatyö on mahdollista ja lisäksi pitäisi hallita oikea tapa käyttää sitä. Suositellaan otettavaksi käyttöön lisää strategiatyökaluja jo olemassa olevien lisäksi. Strategian suunnitteluun työkaluksi suositellaan mm. ympäristöanalyysia, SWOT-analyysia, toimiala-analyysia tai skenaarioanalyysia. Strategian toteutukseen suositellaan mm. tuloskorttia, navigointikokouksia, joita tulisi pitää vähintään yksi - kaksi kertaa vuodessa, tai strategiakarttaa. Tärkeää on myös hallita niiden oikea käyttö. Suositellaan strategiatyössä mukana oleville strategiatyökalujen käyttöön liittyvä koulutusta.

Toiminta ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, on hyvin todennäköistä, ettei strategiassa ole osattu huomioida kaikkia tekijöitä. Suositellaan, että strategiaprosessia tarkastellaan tarvittaessa tai vähintään joka kolmas vuosi.

Strategiaprosessi suositellaan aikataulutettavan esimerkiksi opinnäytetyön sivulla 33 olevan kuvan viisi mukaisesti.

Suosittelaa, että Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa tehtäisiin kahden tason strategia. Koko organisaatiolle oma strategia sekä tulosalueille omat strategiansa, jotka olisivat kuitenkin linjassa koko organisaation strategian kanssa.

Teorian mukaan strategiaprosessin läpiviennistä vastaa tavallisesti ns. fasilitoija eli joko sisäinen tai ulkoinen asiantuntija. Turun Aikuiskoulutuskeskuksemme kahden tason strategiaprosessin läpiviejäksi suositellaan nimettävän oma fasilitoija molemmille strategian tasoille ohjaamaan strategiaprosessia ja kokoamaan strategiadokumentteja. Mielestäni tehtävään pätevä henkilö tuntee ja hallitsee strategian suunnittelun ja toteutuksen prosessit ja työkalut sekä niiden käytön.

Teorian mukaan nykyisin monet organisaatiot ovat siirtyneet pois mallista, jossa johto on lähes yksin vastannut strategian tuottamisesta. On yhä laajemmin alettu siirtyä eri henkilöstöryhmiä ja eri organisaatiotasojä osallistaviin työtapoihin. Tämä tarkoittaa, että strategian tuottamiseen läpi prosessin osallistuu laaja joukko erilaisia henkilöitä.

Koko organisaation strategiaan suositellaan osallistuvaksi johtoryhmä sekä edustus elinkeinoelämästä. Johtoryhmän jäsenten toimenkuviin suositellaan lisättäväksi maininta osallistumisesta strategiatyöhön. Tulosalueen strategiaprosessiin suositellaan otettavaksi mukaan johtoryhmän lisäksi koulutuspäälliköt sekä edustus muista henkilöstöryhmistä. Jos suositus koulutuspäälliköiden mukaan ottamisesta strategiatyöhön toteutuu, suositellaan heidän toimenkuviansa lisättäväksi maininta osallistumisesta strategiatyöhön.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum

Ammatillisen koulutuksen järjestäjä rakenne. Viitattu 2.10.2016. Saatavilla sähköisenä osoitteessa <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/ammattikoulutusreformi/jarjestajarakenne/index.html>.

Ammatillisen koulutuksen laatu strategia 2011-2020, Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011;9

Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö. Viitattu 2.10.2016. Saatavilla sähköisenä osoitteessa <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/ammattikoulutusreformi/lainsaadanto/index.html>.

Ammatillisen koulutuksen rahoitus. Viitattu 2.10.2016. Saatavilla sähköisenä osoitteessa <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/ammattikoulutusreformi/Rahoitus/index.html>.

Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmä. Viitattu 2.10.2016. Saatavilla sähköisenä osoitteessa <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/ammattikoulutusreformi/Tutkintojarjestelma/index.html>.

Ammattikasvatus-lehti. 2/2016. Osaamisen keskiössä- Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Lectio KT, henkilöstö- ja kehitysjohtaja Heidi Ahokallio-Leppälän väitöskirjan tarkastustilaisuudesta 29.1.2016, Tampereen yliopisto.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Otava

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro

Järjestämisluvat ja muu ohjaus. Viitattu 2.10.2016. Saatavilla sähköisenä osoitteessa <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/ammattikoulutusreformi/jarjestamisluvat/index.html>.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö- Organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari

Koskinen, A. & Laukkanen, M. & Vanhala, S. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. Ky-palvelu OY

Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Uusi tai uupoa suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Juva: WS Bookwell oy

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 631/1998. Annettu Helsingissä 21.8.1998. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980631>.

Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta 630/1998. Annettu Helsingissä 21.8.1998. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY



- Lukkarila, A. 2016. Strategiaa suomeksi. Tärppejä ja työkaluja. Käsikirja strategin maailmaan. Rovaniemi: Pohjolan Paino Oy.
- Montgomery, C. 2012. Strategisti, Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Niemelä, M.; Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin -tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WS Bookwell Oy
- Nykänen, A. 2015. Vakuutusyhtiön henkilökorvaustoiminnan strategian toteuttaminen. Opinnäytetyö Laurea Ammattikorkeakoulu
- Opettaja – opetusalan järjestö- ja ammattilehti. 21/2016. Artikkel, Työpaikat sulavat alta.
- Opetushallitus. Ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 2.10.2016. Saatavilla sähköisenä osoitteessa [http://www.oph.fi/kehittamishankkeet/ammattillisen\\_koulutuksen\\_reformi](http://www.oph.fi/kehittamishankkeet/ammattillisen_koulutuksen_reformi).
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun Ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72.
- Savonia Sanomat. 1/ 2016. Artikkel, Savonia ja Savon koulutuskuntayhtymä sopivat strategiasta kumppanuudesta
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajalle. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Turun Aikuiskoulutuskeskus. Laatukäsikirja B 1 Johtaminen / Toimintaohjeet / Turun AKK Intra. Viitattu 5.10.2016. Yrityksestä <https://www.turunakk.fi/display/TOIMOHJ/B1+Johtaminen>.
- Turun Aikuiskoulutussäätiö 1999. Säätiön säännöt 4.3.1999.
- Valtioneuvoston kanslia, Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Viitattu 2.10.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netiti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netiti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82)
- Varis, K. 2015. Powerpoint esitys: Strateginen johtaminen. Turun Ammattikorkeakoulu
- Varis, K. 2015. Luentomateriaali: Strategian toteuttaminen ja sen työkalut. Turun Ammattikorkeakoulu
- Varsinais-Suomen koulutusstrategia 2015+, Varsinais-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, raportteja 51/2013
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi
- Vuorinen, T. 2013. Strategiatyökirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum
- Vuosikertomus 2015. Toimintaa ja tapahtumia 2015. Turun Aikuiskoulutussäätiö, Turun Aikuiskoulutuskeskus, Turun kesäyliopisto, Villa Marjaniemi. Viitattu 5.10.2016. Saatavilla sähköisesti [https://www.turunakk.fi/download/attachments/2261147/Vuosikertomus\\_2015.pdf](https://www.turunakk.fi/download/attachments/2261147/Vuosikertomus_2015.pdf).
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro

## LIITTEET

### ESIMIESTEHTÄVISSÄ TOIMIVIEN TOIMENKUVAT

#### Rehtori

Rehtorin vastaa Turun AKK:n taloudesta ja tuloksesta, imagosta, ulkoisesta viestinnästä sekä asiakashallinnasta. Rehtori vastaa tulevaisuuden hallinnasta (pts-taso), kilpailustrategioiden luomisesta ja organisaation johtamisesta ja sen kehittamisestä, rehtori johtaa johtoryhmän työskentelyä sekä ylläpitää johtokunta-, säätiö- ja sidosryhmäyhteistyötä. Rehtori vastaa johtoryhmän kokoonpanosta, roolituksesta ja toimintamallista, johtoryhmän palkkauksesta sekä määrittelee muun organisaation palkkausperusteet. Päätää pienistä investoinneista.

#### Pedagoginen rehtori

Pedagogisen rehtorin toimenkuva jakaantuu pääsääntöisesti kolmelle eri sektorille: opetustoiminta | pedagogiikka, laadunhallinta ja työsuojelu. Apulaisrehtori toimii laatujohtajana ja työsuojelupäällikkönä sekä osallistuu johtoryhmätyöskentelyyn .

Tiivistettynä toimenkuva sisältää Turun AKK:n sisäisten toimintatapojen kehittämisen, uudistamisen ja tehostamisen sekä ulkoisen yhteistyön hoitamisen vuosittaisessa kehityskeskustelussa sovitulla tavalla.

Pedagoginen rehtori toimii rehtorin apuna / sijaisena päivittäisessä työskentelyssä sekä osallistuu henkilöstön koulutus- ja kehittämistoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

Pedagoginen rehtori vastaa opettajien neuvonnasta ja ohjauksesta opetustoimintaan liittyvissä käytännön asioissa. Näihin kuuluvat oleellisesti opetussuunnitelmat, henkilökohtaistamiskäytännöt, opiskelija arvioinnit, todistukset, näyttötutkintojärjestelmään liittyvät prosessit jne.. Pedagoginen rehtori tarkistaa johtokuntaan menevät opetussuunnitelmat sekä näyttötutkintojen järjestämissuunnitelmat.

Laatujohtajana pedagoginen rehtori vastaa laadunhallintajärjestelmän ylläpidosta, laatu- järjestelmään liittyvien sisäisten ja ulkoisten auditointien suunnittelusta ja toteutuksesta sekä ehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelusta ja seurannasta yhdessä kulloistenkin vastuuhenkilöiden kanssa sekä henkilöstön laadunhallintaan liittyvästä koulutuksesta.

Työsuojelupäällikkönä pedagoginen rehtori vastaa työnantajan ja työntekijöiden työsuojelua koskevan yhteistoiminnan järjestämisestä, ylläpitämisestä ja kehittämisestä yhdessä työsuojelutoimikunnan kanssa sekä osallistuu henkilöstön TYKY – toiminnan järjestämiseen ja toiminnan kehittämiseen.

### **Taluspäällikkö**

Taluspäällikkö vastaa Turun AKK:n talusjohtamisesta, -ohjauksesta ja valvonnasta, niihin liittyvistä raportoinneista sekä ym. toimintojen edelleen kehittämisestä. Taluspäällikkö vastaa johtokunnan, hallituksen ja valtuuskunnan talousraportoinnista sekä tarvittavista talouteen liittyvistä viranomaisraportoinneista.

Taluspäällikkö toimii Turun AKK:n taloushallinnon esimiehenä sekä osallistuu johtoryhmätyöskentelyyn.

Taluspäällikön vastuualueeseen kuuluvat Turun Aikuiskoulutussäätiön ja Turun kesäyliopiston talousasiat.

### **Koulutusjohtaja**

- Laatujohtaminen
  - Toiminnan laadusta vastaaminen ja toiminnan jatkuva parantaminen
  - Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpito ja kehittäminen
- Sidosryhmäyhteistyö
  - Merkittävien yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö (TE-toimisto, ELY, oppisopimustoimistot, OPH, OKM, TEM, AMKE, työmarkkinajärjestöt)
  - Valtakunnalliset ja alueelliset ammattialajärjestöt
- Henkilöstöjohtaminen
  - Vastaa oman tulosalueensa henkilöstösuunnittelusta
  - Henkilöstömitoituksesta päättäminen koulutuspäälliköiden suunnitelmien pohjalta
  - Kehityskeskustelut koulutuspäälliköiden ja koulutusassistenttien kanssa
  - Henkilökunnan tuntikirjausten hyväksyminen
  -
- Toiminnan suunnittelu ja seuranta
  - Turun AKK:n strategioiden noudattaminen tulosalueella

## Tulosalueen talouden ja toiminnan suunnittelu sekä seuranta

- Talous- ja tulosvastuullinen toiminta tulosalueellaan
- Rahoituslähteiden suunnittelu ja käytön seuranta tulosalueella
- Johtoryhmätyöskentely
- Strategia- ja skenaariotyöskentelyyn osallistuminen
- Tarjousten ja tilausten hyväksyminen
- Laskujen hyväksyminen

## **Koulutuspäällikkö**

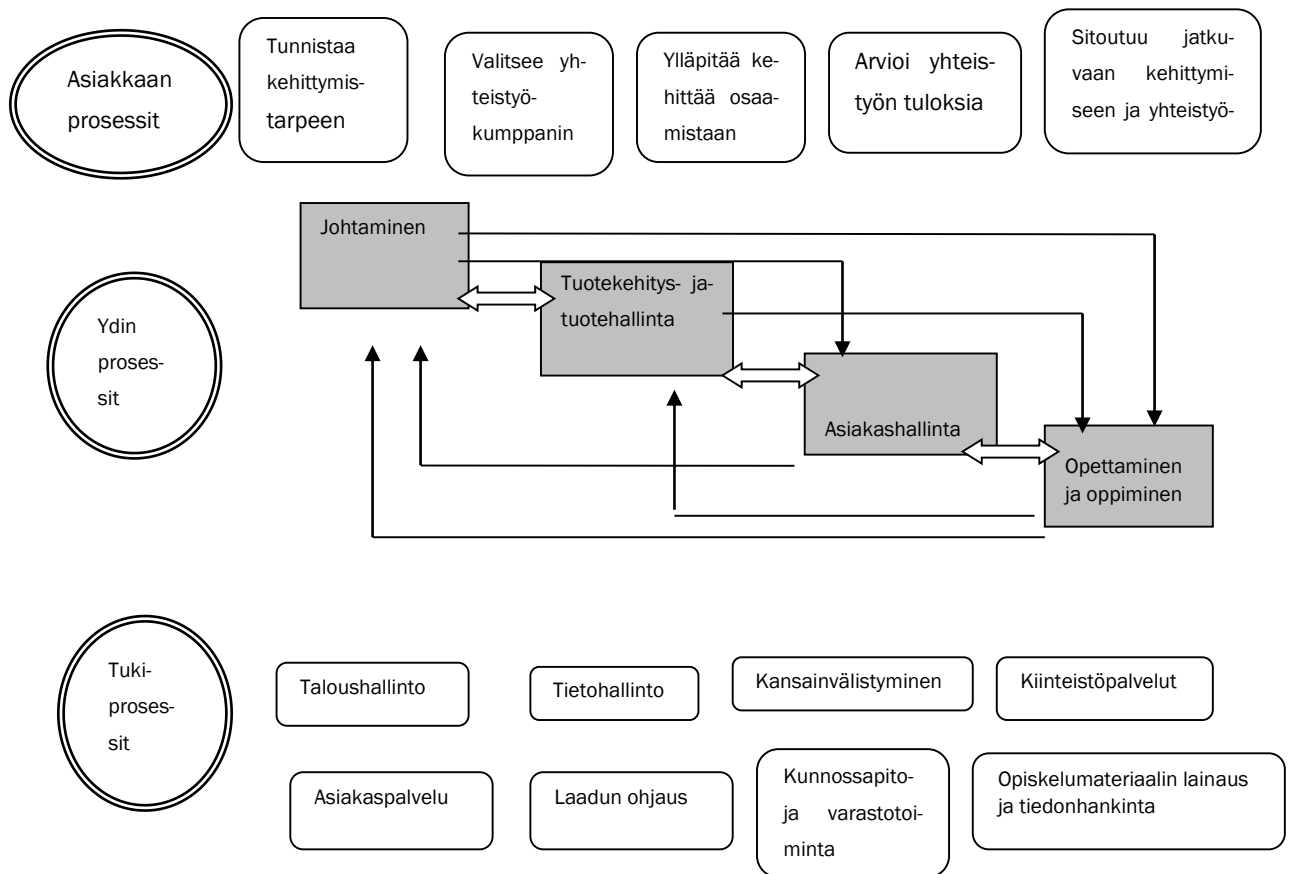
- Koulutusalan opetustoiminnasta vastaaminen
  - Säädöspohjan, viranomais määräysten, muu ohjeistuksen ja laatujärjestelmän mukainen toiminta
  - Opetussuunnitelmat, järjestämissopimukset, järjestämissuunnitelmat ym.
  - Dokumentoinnin varmistaminen ja seuraaminen
  - Henkilökohtaistamisen varmistaminen ja seuraaminen
  - Reklamaatioiden käsittely
  - Työturvallisuuden varmistaminen
  - Työelämäarvioijien perehdyttäminen
  - Opetustoiminnan ja oppimisympäristön kehittäminen
- Asiakkuustyö
  - oman koulutusalan myynnistä ja markkinoinnista vastaaminen (asiakkuustyö, uusasiakashankinta, markkinoinnin suunnittelu)
  - koulustarjousten tekeminen (ELY, yritys ym.)
  - yhteistyö oppisopimustoimistojen kanssa
  - yhteistyö TE-toimistojen ja ELYn kanssa
  - työelämäyhteistyö (neuvottelukunnat, yritykset, sidosryhmät)
  - neuvottelukunnan sihteerinä toimiminen
  - alueelliset ammattialajärjestöt
  - oppilaitosyhteistyö
- Henkilöstöjohtaminen
  - Lähiesimiehenä toimiminen / työnjohto
  - Tuntikirjausten tarkastus
  - Matkalaskujen hyväksyminen
  - Kehityskeskustelut ja yhteenvedot, kouluttautumissuunnitelmat ja henkilöstön kehittäminen
  - Loma-anomusten hyväksyminen
  - Koulutusanomusten hyväksyminen

- Toiminnan suunnittelu ja seuranta
  - Tuotteistaminen ja uusien tuotteiden ideointi
  - Toiminnan suunnittelu, taloussuunnittelu ja seuranta (toimintasuunnitelma, tuloskortti, talousarvio, koulutuskohtaiset budjetit, investointien suunnittelu ja hankintojen seuranta, tilauskantaennuste)
  - Henkilöstösuunnittelu, henkilöstöresursointi, rekrytoinnin valmistelu, henkilöstövähennysten valmistelu
  - Tietojärjestelmien käytön varmistaminen ja seuranta
  - Laskujen tiliointi ja tarkastus

## TURUN AIKUISKOULUTUSKESKUKSEN STRATEGIAKARTTA



TURUN AIKUISKOULUTUSKESKUKSEN PROSESSIKARTTA



## HAASTATELTAVAT

Aho, Jorma	Koulutuspäällikkö	Haastateltu 24.11.2016
Forss, Tommi	Rehtori / toimitusjohtaja	Haastateltu 30.11.2016
Häkkinen, Tapio	Koulutuspäällikkö	Haastateltu 18.11.2016
Hänninen, Arja	Koulutusjohtaja	Haastateltu 18.11.2016
Kinnala, Sari	Koulutuspäällikkö	Haastateltu 1.12.2016
Laivo, Elina	Taluspäällikkö	Haastateltu 25.11.2016
Lausmäki, Petteri	Koulutusjohtaja	Haastateltu 24.11.2016
Laulajainen, Juhani	Koulutuspäällikkö	Haastateltu 1.12.2016
Nolvi, Merja	Koulutuspäällikkö	Haastateltu 18.11.2016
Rummukainen, Terhi	Koulutuspäällikkö	Haastateltu 18.11.2016
Salokannel, Marko	Koulutuspäällikkö	Haastateltu 24.11.2016
Sillanpää, Pekka	Pedagoginen rehtori	Haastateltu 24.11.2016



## HAASTATTELUKYSYMYKSET

- 1) Oletko osallistunut oppilaitoksemme strategian suunnitteluun?
- 2) Miten olet osallistunut siihen?
- 3) Haluaisitko osallistua enemmän strategiaamme suunnitteluun?
- 4) Millaista strategian ja strategisen suunnittelun kannalta hyödyllistä osaamista sinulla on?
- 5) Millaista strategisen suunnittelun ja johtamiseen liittyvä osaamista haluaisit lisää?
- 6) Mitä strategiatyökaluja tunnet / hallitset?
- 7) Millaisena pidät Aikuiskoulutuskeskuksemme nykyistä strategiaa ja strategista suunnittelua sekä strategian toteutusta?
- 8) Mitä haasteita strategiaamme toteutukseen mielestäsi liittyy?