



Näkökulmia yhteiskuntavastuullisesta opetusravintolasta ja sen johtamisesta ammattillisessa koulutuksessa

Jussi Rajala

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Lokakuu 2023

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Rajala, Jussi

Näkökulmia yhteiskuntavastuullisesta opetusravintolasta ja sen johtamisesta ammatillisessa koulutuksessa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Lokakuu 2023, 172 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opetusravintoloilla on ollut merkittävä rooli toisen asteen ammatillisessa ravintola- ja catering -alan koulutuksessa ravintolakoulujen perustamisesta lähtien. Opiskelijoiden kiinnittyminen alan opintoihin sekä turvallinen ja työelämälähtöinen oppimisympäristö ovat antaneet merkittävyyttä ylläpitää opetusravintolatoimintaa alan koulutusta järjestävien oppilaitosten keskuudessa. Myös imagoarvot ovat olleet keskeisessä roolissa opetusravintolan ja alan opetuksen näkyvyyden tuomisessa oppilaitosten ulkopuolelle. Ammatillisen koulutuksen kokemien suurten muutosten myötä opetusravintoloiden arvo ja rooli on muuttunut yhä voimakkaammin koko koulutusorganisaation toimintaa tukevaksi.

Aiheena tutkimuksessa oli selvittää opetusravintolatoiminnan parissa työskentelevien toimijoiden näkökulmia opetusravintolan roolista yhteiskuntavastuullisuuden toteuttajana sekä kuinka yhteiskuntavastuullisesti toimintaa toteutetaan. Tutkimuksen keskeisiksi aineistoiksi muodostui dokumenttiaineisto ja tästä muodostettu teoreettinen viitekehys vastuullisesta opetusravintolan toiminnasta sekä teema- ja syvähaastattelut, joita suoritettiin vuosien 2021-2022 aikana yhteensä neljä kappaletta.

Tutkimus osoitti opiskelijälähtöisyyden olevan kaiken toiminnan ytimenä toimintamallien ja johtamisen heterogeenisyydestä huolimatta. Toinen merkittävä tulos oli taloudellisesti kannattavan toiminnan merkitys. Ulkoisten asiakkaiden palvelu mahdollisti liike-elämälähtöinen oppimisympäristön lisäksi kustannustehokkuutta opetukseen. Tutkimus antoi myös viitteitä organisaatioiden rakenteellisista ongelmista, jossa huomio kiinnittyi opetusravintoloiden ylimmän johdon sitoutumiseen sekä kykyyn johtaa ja ohjata toimintaa siten, että yhteiskuntavastuu laaja-alaisesti huomioitaisiin. Kokonaisuuden johtamisessa tarvitaan koulutuksen järjestäjäorganisaatiota koskevia rakenteellisia linjauksia ja päätöksiä, jotka koskevat kaikkia toimijoita organisaatio- tai hierarkiatasosta riippumatta sekä tiivistä yhteistyötä heidän välilleen. Huomioitavaa oli myös se, että kaikissa organisaatioissa ei hyödynnetty tai haluttu hyödyntää sitä potentiaalia, jota opetusravintola parhaimmillaan voi opiskelijoille, opetukselle tai organisaatiolle tarjota.

Tutkimuksessa esitetyjä tuloksia ja näkökulmia voidaan hyödyntää ammatillisen koulutuksen alaisen palveluliiketoiminnan kokonaisuuden yhteiskuntavastuullisessa suunnittelussa ja järjestämisessä.

Avainsanat (asiasanat)

Ammatillinen koulutus, ravintola- ja catering -ala, opetusravintola, johtaminen, palveluliiketoiminta, yhteiskuntavastuu, toimijuus, arvot

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Rajala, Jussi

Perspectives on a socially responsible teaching restaurant and its management in vocational training

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences. October 2023, 172 pages.

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Teaching restaurants have played a significant role in upper secondary vocational restaurant and catering education since the establishment of culinary schools. Students' attachment to studies in the field and a safe and working life-oriented learning environment have given significance to maintaining teaching restaurant operations among educational institutions providing education in the field. Image values have also played a key role in bringing the visibility of the teaching restaurant and teaching in the field outside educational institutions. As a result of the major changes experienced by vocational education and training, the value and role of teaching restaurants have become increasingly supportive of the operations of the entire educational organization.

The topic of the study was to investigate the perspectives of actors working with teaching restaurant operations on the role of the teaching restaurant in implementing social responsibility and how socially responsible operations are implemented. The key materials of the study were documentary material and the theoretical framework formed from it on responsible teaching restaurant operations, as well as thematic and in-depth interviews, of which a total of four were conducted during 2021–2022.

The study showed that student orientation is at the core of all activities, despite the heterogeneity of operating models and leadership. Another significant result was the importance of economically profitable operations. The service for external customers enabled not only a business-oriented learning environment, but also cost-efficiency in teaching. The study also gave an indication of structural problems in organizations, where attention was paid to the commitment of the top management of teaching restaurants and their ability to lead and direct operations in such a way that social responsibility would be taken into account broadly. The management of the whole requires structural policies and decisions concerning the education provider organization, which apply to all actors regardless of organizational or hierarchical levels, as well as close cooperation between them. It should also be noted that not all organizations utilized or wanted to utilize the potential that a teaching restaurant can offer to students, teaching or the organization at its best.

The results and perspectives presented in the study can be utilized in the socially responsible planning and organization of the service business under vocational education and training.

Keywords/tags (subjects)

Vocational education, restaurant and catering industry, teaching restaurant, management, service business, social responsibility, agency, values

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Maailma muuttuu ja muuttaa	6
1.2 Opetusravintola tutkimuskohteena	8
1.3 Tutkimuksen ongelma ja tavoite	9
2 Yhteiskuntavastuu osa Suomen identiteettiä	10
2.1 Kohti asiakaslähtoisempää ja yhteiskuntavastuullisempaa ammatillista- ja ravintola-alan koulutusta	11
2.2 Opetusravintolatoiminta ammatillisen koulutuksen ravintola- ja cateringalalla	22
2.3 Yhteiskunta- ja yritysvastuu	26
2.4 Johtaminen	39
2.5 Opetusravintolassa toimiminen	43
2.6 Teoreettinen viitekehys	52
3 Tutkimuksen toteuttaminen	56
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	56
3.2 Tutkimusaineisto ja sen hankinta	58
3.3 Haastattelut	62
3.4 Aineiston analyysi	64
3.5 Tutkimusaineisto ja sen hallintamenetelmät	66
3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	67
4 Tutkimuksen tulokset	67
4.1 Opetusravintolan johtaminen	68
4.2 Opetusravintola ja kestävä kehitys	102
5 Johtopäätökset ja pohdinta	138
5.1 Opetusravintolan johtaminen	139
5.2 Opetusravintola ja kestävä kehitys	148
5.3 Suosituksia ja jatkotutkimusehdotuksia	157
Lähteet	159

Kuviot

Kuvio 1. Ravintola- ja cateringalan perustutkinnon muodostuminen	20
Kuvio 2. Yhteiskuntavastuullisuuden odotuksiin vaikuttamisen ja kilpailuetu	29
Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun kolmen pilarin malli liitännöineen	31
Kuvio 4. Kestävän kehityksen kokonaisuuden hallinnan mallin kehittyminen	33

Kuvio 5. Opetusravintolan sidosryhmäanalyysi toimijuuden ja toimijakentän yhteiskuntavastuusuhteista	38
Kuvio 6. Vallan välineet suhteessa johtamiseen ja johtajuuteen	40

Taulukot

Taulukko 1. Alkuperäinen tavoite ammatillisen koulutuksen rahoituksesta 2018-2022	16
Taulukko 2. Suomen 12 suurimman ammatillista koulutusta järjestävän organisaation opetusravintoloiden lukumäärä suhteessa ravintola- ja cateringalan opetusta tarjoaviin toimipisteisiin	24
Taulukko 3. Punaisen lihan, kalan ja kanan käyttö esiintyvyyys opetusravintoloiden ruokalistoissa	106

1 Johdanto

1.1 Maailma muuttuu ja muuttaa

Opetusravintoloilla on aina ollut keskeinen asema ravintola ja catering -alan opetuksessa. Alan opetuksen alkutaipaleella käytännön työn opetuksen tapahduttua yhteistyökumppaneiden ravintoloissa suoritettavana mestari-kisälli-oppimallin mukaisesti, muuttuivat oppimisympäristöt lopulta oppilaitosten hallinnoimiksi omiksi opetusravintoloiksi, jotka avasivat uusia mahdollisuuksia hyödyntää ja hallita opetusravintoloissa tapahtuvaa liiketoimintaa oppilaitoksen omien intressien mukaisesti. Alkuvaiheessa keskeisimpinä arvoina olivat monipuolisen ja aidon liike-elämälähtöisen opetustoiminnan järjestäminen omassa oppilaitoksessa sekä tämän mukanaan tuoma imago vaikutus. Hieman myöhemmin ymmärrettiin opetusravintolan liiketoiminnan taloudellisen arvon hyödyntäminen ammatillisen opetuksen toteuttamisessa. Ammatillisen koulutuksen järjestämistä muokanneet muutokset ovat muuttaneet myös ravintola- ja catering -alan koulutusta tavalla, jossa opetusravintolan arvo on kasvanut ammatillisen perusopetuksen tuottajana ja kustannusten taasaajana opetuksen tuoman liiketoiminnan kautta.

Ammatillisessa koulutuksessa tapahtuneet muutokset kuten myös globaalit muutokset elinympäristössä muokkaavat tapaamme suhtautua vallitseviin olosuhteisiin. Varsinkin nuorten keskuudessa kestävä kehitys on noussut yhdeksi keskeisimmistä arvoista kaikessa toiminnassa (Autere 2019). Ilmastonmuutoksen konkretisoituminen on ohjannut yhteiskunnat toimiin elinympäristömme tulevaisuuden puolesta. Brundtlandin komission lanseeraaman kestävä kehityksen käsitteen ja YK:n Pariisin ilmastokonferenssissa 2015 luodun Agenda2030:n tavoitteena on mahdollistaa koko ekosysteemimme oikeudenmukainen olemassaolo myös tulevaisuudessa. Näihin tavoitteisiin on sitoutunut myös Suomi, jolloin yhteiskuntavastuullisena julkisena toimijana ammatillinen koulutus on myös sitoutunut noudattamaan näitä arvoja ja tavoitteita.

Yhteiskuntavastuullisuus läpäisee kaikki toiminnot ja osallistujat kronosysteemitasosta mikrosysteemitasoon asti. Yhteiskuntamme velvollisuudet Agenda 2030 -sopimusta kohtaan vaikuttavat koko yhteiskuntamme rakenteisiin ja toimintoihin valtioneuvoston päätösten ohjaamina (Osallistava ja osaava Suomi 2019, 35), mutta myös asiakaslähtöisyyden sekä yritysten ja toimijoiden arvomaailmojen kautta. Tämä muuttaa yritysten ja julkisten toimijoiden strategioita asiakaslähtöisen

toiminnan, yhteiskunnan luomien velvollisuuksien, sidosryhmien sekä omien arvojen toimeenpanossa. (Juutinen 2016, 23-24.) Ammatillisen koulutuksen järjestäjät toimivat rahoitusjärjestelmään perustuen julkisina organisaationa, joiden velvollisuuksiin kuuluvat yhteiskuntavastuullisuuden toteuttamisen lisäksi ammatillisen osaamisen ja kasvatuksellisten tavoitteiden sekä liike-elämän tarpeisiin vastaaminen (L 531/2017).

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnan edellytyksenä on toteuttaa tehtävänsä lakien ja yhteiskunnallisten odotusten mukaisesti. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan määritelmänä pidetään kuitenkin toimia, jotka ylittävät lakien ja asetusten määräävät toimet (Anttiroiko 2004, 27; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 7).

Ammatillisen koulutuksen reformin astuessa voimaan 2018 uudisti se koulutuksen järjestämistä, toteuttamista ja rahoitusta. Suurimmat muutokset näyttäytyvät opintojen yksilöllistämisenä, liike-elämän parissa toteutettavan koulutuksen määrän lisääntymisenä ja ammatillisen koulutuksen rahoitusperusteissa. Rahoitusperusteiden muuttuessa suorituskeskeisemmäksi, ovat myös johtaminen ja sen tavoitteet saaneet uuden suunnan. Uudenlainen julkinen johtaminen on keskittynyt kustannustehokkaampaan ja tulostavampaan toimintaan lisäämällä tehokkuutta ja säästämällä resursseja. (Johanson, Liljeroos-Cork, Stenvall, Pekkola & Rossi 2021, 44; Virtanen & Stenvall 2019, 203; Jalonen, Virtanen & Pernaa 2021, 85.) Tämä on muuttanut myös opetushenkilöstön toimenkuvaa voimakkaasti (Maunu 2018, 72).

Hallintolähtöisesti ja poliittisesti ohjatut toimet eivät ulotu käytännön opetustyöhön. Esihenkilöiden etääntyessä arjen haasteista tämä näkyy opettajille lisääntyneinä hallinnollisina tehtävinä. Opettajan työn pirstaloituminen ja hajanaisuus vaikeuttavat työn organisointia, joka koetaan perustehtävän sivuuttamisena ja työn kuormittavuutena. (Maunu 2020, 49, 61-63.) Työn vaatimusten lisääntyminen, byrokraattinen jäykkyys ja resurssien puute ovat uhka opettajien hyvinvoinnille. Opettajien hyvinvoinnin ja innostumisen lisäämiseksi heidän arvostamaansa ydintehtävää kohtaan tarvitaan luottamusta ja autonomiaa sekä yhteistyötä eri organisaatiotasojen kesken. (Wenström 2020, 71-73.)

Opettajan työ eli opettajuus on Maunun (2018) mukaan viime vuosina kokenut suurimmat muutoksensa historiansa aikana. Opetushenkilöstön työ ja rooli ovat muuttuneet varsinaisesta ammatin opettamisesta yhä enemmän ohjaukseen ja valmentamiseen painottuvaksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on yhteiskuntakelpoisen kansalaisen kasvattaminen. (Maunu 2018, 82.) Opiskelijan rooli oppijasta on vaihtunut aktiiviseksi toimijaksi, joka omien tavoitteidensa ja valintojensa kautta määrittelee kuinka opintojaan suorittaa. Opettajien ja muun henkilöstön tehtävä on toimia suunnitelman aktiivisena toteuttajana. (Maunu 2019, 280; Yksilöllisten opintopolkujen laatu... 2020, 32-34.) Autoritaarinen opettajuus on vaihtunut monikäsitteiseen johtajuuteen ja vuorovaikutuksellisuuteen perustuvaan opettajuuteen. Nykyajan opettajuus ei ole vain opetettavan ammatin vaatiman tiedon ja osaamisen jakamista, vaan työ edellyttää monialaista asiantuntijuutta yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

1.2 Opetusravintola tutkimuskohteena

Opetusravintolan moniulotteisen tehtäväkentän vastuullinen johtaminen vaatii ammatillisen koulutuksen organisaatioilta ja henkilöstöltä kokonaisuuden ymmärtämistä, uuden oppimista ja edellisten sisäistämistä. Yhteiskuntavastuullisuutta tulee tarkastella yhteiskunnan, koulutuksen järjestäjän ja sen asiakkaiden näkökulmasta. Jotta toiminnan katsotaan olevan yhteiskuntavastuullista, tulee toiminnan ylittää lakien ja asetusten vaatimat vaatimukset.

Opiskelijan rooli aktiivisena toimijana ja osaamisperusteisuus muokkaavat opiskelijan toiminnan aikakäsitteitä. Tällä tarkoitetaan työn tekemistä siinä ajassa, minkä se tekijältään vaatii. Yhteiskuntavastuullisuuskäsitteen ja ammatillisen koulutuksen lain mukaan tasa-arvo ja yhtäläiset mahdollisuudet tulee mahdollistaa opiskelijalle, mikä määrittelee opetusravintolan toiminnan luonnetta. Liike-elämän pelissäännöt eivät siis päde opetusravintolan toiminnassa. Opintojen eteneminen, ammatillisen osaamisen kasvu liike-elämän tarpeita huomioiden ja asiakkaiden tarpeet muokkaavat opetusravintolan arkea. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja tarpeiden yhteensovittaminen ei toteudu, jos kaikkien sidosryhmien tarpeet huomioidaan täysimääräisinä.

Opetusravintolan johtamisessa vaaditaan monialaista osaamisen hallintaa. Perustehtävän eli opettamisen ja kasvattamisen lisäksi edellytetään asiantuntijuutta vastata ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin sekä jatkuvaa itseohjautuvaa ammattitaidon ja identiteetin päivittämistä (Maunu 2020, 62).

Ulkoisten sidosryhmien, asiakkaiden ja liike-elämän, tarpeet eivät välttämättä palvele perustehtävää kiinteästi. Vastuullisuuden osa-alueiden näkökulmien painotus määrittelee toimintaa ja osin myös toiminnan sisältöä. Yhden yhteiskuntavastuullisuuden osa-alueen liiallinen korostaminen saattaa johtaa toisen osa-alueen huomioimisen heikentymiseen.

Opetusravintolassa tapahtuvan opetuksen kompleksisuutta liiketoimintaympäristössä kuvaa toiminnan tarkoituksen kohdentaminen eri sidosryhmien tarpeiden mukaan. Koska opetusravintolan on oppimisympäristö, toiminnan kohteena on opiskelijan ammatillinen osaaminen ja kasvatukselliset tavoitteet sekä hänen yksilölliset tarpeensa näiden saavuttamisessa. Liiketoiminnan näkökulmasta toiminta kohdentuu asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa sekä palvelun laadullisiin odotuksiin. Organisaation näkökulmasta opetusravintolan toimintaa ohjaa organisaation strategiset painopisteet ja taloudelliset näkökulmat. Näitä ovat myyntituottojen mahdollistama opetuksen edullisuus sekä koulutuksen järjestäjän rahoituksen perusteena olevat opiskelijoiden suoritukset. Liike-elämän tarpeet kohdentuvat ammatilliseen osaamiseen ja valmiuksiin toimia liike-elämän palveluksessa.

1.3 Tutkimuksen ongelma ja tavoite

Monimutkaisen tehtäväkentän hallinta vaatii ymmärrystä sidosryhmien tarpeista, mutta myös resurssien kohdentamista odotusten mukaisesti. Hallitsemattomasti tai yksipuolisesti kohdennettuna toiminta ei palvele yhteiskuntavastuullisesti kokonaisuutta. Yhteiskuntavastuullisuuden toteuttaminen vaatii kompromisseja, jotka tulee yhteisesti sopia. Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tuoda esille opetusravintolatoiminnan yhteiskuntavastuullisuuteen ja sen johtamiseen liittyviä näkökulmia ja niiden eroja. Tutkimuksen liikkeelle panemaa voimaa ohjasi tutkijan empiiristen havaintojen mukaan ilmiö, jonka toiminnalliset perusteet olivat ristiriidassa yhteisten moraalikäsitteiden ja tavoitteiden kanssa. Tutkimusongelmana oli puute kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä siitä, miten ammatillisen koulutuksen kokemat muutokset ovat muuttaneet tapaa toteuttaa opetusravintolassa opetusta yhteiskuntavastuullisesti sekä kuinka opetusravintola ravintola ja catering -alan oppilaitoksen keskeisenä toimijana kykenee palvelemaan kokonaisuutta yhteiskuntavastuullisesti. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miten eri toimijatasoilla opetusravintolan toiminta ja tarkoituksellisuus koetaan?
- Mitkä ovat opetusravintolan perustehtävät?

- Mitkä ovat opetusravintolan olemassaolon edellytykset?
- Miten yhteiskuntavastuullisuutta opetusravintolassa toteutetaan?

Tämän tutkimuksen viitekehys on muotoutunut Tuomen ja Sarajärven (2011, 35) esittämän hermeneuttisen kehämallin mukaisesti perustuen tutkijan omakohtaisiin reaali maailman kokemuksiin, joita on objektiivisuuden lisäämiseksi muokattu, täydennetty ja vahvistettu dokumenttiaineiston avulla. Tämän pohjalta tuotettu viitekehys antaa teoreettisen kuvan opetusravintolan yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, jonka pätevyyttä haastatteluaineiston avulla arvioidaan.

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ammatillisen koulutuksen ravintola- ja catering -alan opetusravintoloiden roolia yhteiskuntavastuullisuuden toteuttajana sekä sen toiminnan johtamista. Tavoitteena oli löytää niitä yhdistäviä tekijöitä, jotka koetaan yhteisesti arvoa tuottaviksi sekä myös niitä tekijöitä, jotka ovat yhteiskuntavastuullisen toiminnan esteinä. Tämän opinnäytetyön keskeisiksi teemoiksi muodostuivat johtaminen ja julkisen organisaation toimijoiden näkemykset yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta opetusravintolassa. Raportissa esitellään operatiivisen- ja organisaatiotason toimijoiden näkökulmia ja tulkintoja opetusravintolan yhteiskuntavastuullisesta sekä siitä, kuinka toimintaa johdetaan. Tutkimuksessa ei tutkittu opiskelijoiden näkemyksiä, viihtyvyyttä tai oppimista, vaan tutkimuksessa keskityttiin ammatilliselle koulutukselle asetettujen tavoitteiden, opetusravintolan roolin tarkasteluun oppilaitoksen tai koulutusalan kautta, opetuksen, oppimisympäristön sekä sisäisen asiakkaan eli opiskelijan ammatillisen sekä kansalaisuuden kasvuun opetusravintoloiden toiminnassa mukana olevien toimijoiden näkökulmien kautta.

2 Yhteiskuntavastuu osa Suomen identiteettiä

Suomi on hyvinvointivaltio, jonka rakenteet perustuvat demokratiaan, yhdenvertaisuuteen, oikeuteen omaan elämään ja henkilökohtaiseen vapauteen (L 731/1999) varmistaen kansalaistensa perustoimeentulon ja hyvinvoinnin peruspalveluilla sekä ylläpitää rakenteita, jotka takaavat yhteiskunnan turvallisuuden ja ehkäisee sosiaalisia ongelmia (Laurinkari 2021, 18).

2.1 Kohti asiakaslähtoisempää ja yhteiskuntavastuullisempaa ammatillista- ja ravintola-alan koulutusta

Ammatillisella koulutuksella on Suomessa pitkät perinteet. 1800-luvun lopulla kaupungistumisen aiheuttamat huolet alempien työväenluokkien sivistymistasoista antoivat sysäyksen perustaa ensimmäinen ammattikoulu Helsinkiin vuonna 1899. Pian tämän jälkeen ymmärrettiin silloisessa käsityöläiskoulussa ammatin vaatiman teknologian opetuksen tärkeyden lisäksi myös yleissivistävemmän koulutuksen merkitys. Näiden yhdistäminen ei kuitenkaan heti saanut kannatusta vaan ammattiin oppimisen ja elinkeinon kehittämisen tuli olla yhteydessä työelämän kanssa. Kansalais sodan jälkeen huomattiin kasvatuksellisen ja ammatillisen yhteyden tärkeys ja sen tarjoaminen työväenluokan nuorille, jotka eivät vielä olleet työelämässä. Samalla pyrittiin pitämään nuoret poissa haitallisilta kiusauksilta. Ammattikoulun perustavoitteena oli tuolloin tehdä yhteistyötä yhteiskunnan ja elinkeinon kanssa sekä edistää nuorten työnsaantia ja tukea väylää jatko-opintoihin. 1920 valtioneuvoston asetusten mukaan ammattikoulut muuttuivat kokopäiväisiksi opiskelupaikoiksi, jossa oli tarkoin määritelty kuinka monta viikkoa ja tuntia opetusta annetaan sekä mitkä ovat opiskelijan etenemismahdollisuudet. 1920- ja -30 luvulla teollisuus perusti omia ammattikouluja, sillä kuntien saamien avustuksien epävarmuus sai monet kuntien ylläpitämät ammattikoulut lopettamaan toimintansa vaikka tarvetta koulutukselle olisikin ollut. Lisäksi 1921 säädetty oppivelvollisuuslaki tuki kansakoulun ja ammattikoulun väliin jääneen kansakoulun jatkoluokan toimintaa keskittymällä yhä enemmän käytännönläheisempään toimintaan. Nämä jatkoluokat kilpailivat samoista nuorista kuin ammattikoulutkin. Pällekkäisyyksien purun tapahtuessa, osin pakotettunakin 1930-luvun puolen välin jälkeen, 1939 annettu ja 1942 voimaan tullut laki ammattioppilaitoksista takasi valtioavun lakisääteiseksi ja mahdollisti täten ammattikoulujen määrän kasvun. (Laukia 2013, 7-8, 89-91, 112-113, 159-160, 164.)

1935 otettiin hotelli- ja ravintola-alan koulutuksen ensimmäiset askeleet, sillä tällöin perustettiin vieläkin toiminnassa oleva Suomen Hotelli- ja ravintolakoulu (Catani 2014, 112; Laakkonen 2009, 158; Sillanpää 2002, 172), joka kuuluu nykyään Perhon liiketalousopistoon. Ravintola-alan ammatillinen koulutus oli pitkään mestari-kisälli-periaatteella toimivaa ja yleisesti alaa pidettiin paheellisena joka näkyi alan heikkona vetovoiman ja arvostuksen puutteena mikä vaikeutti jopa alan työntekijöitä asunnon hankinnassa (Catani 2014, 104; Pohls 2016, 83-84, 86).

Toisen maailmansodan jälkeen suurien ikäluokkien tullessa kansankoulun jälkeiseen ikään ja samalla viljelijäväestön vähentyessä lähes miljoonalla heidän siirtyessä muihin elinkeinoihin, oli 1958 voimaan tulleella ammattikoululain muutoksella oli vaikutuksia yksityisten ammattikoulujen määrän laskuun kuntien saadessa velvollisuuksia järjestää ammatillista koulutusta. (Laukia 2013, 226-228.)

Tasa-arvoisempia koulutusmahdollisuuksia

Vuoden 1975 laki kehitysalueiden ammatillisen koulutuksen edistämisestä takasi valtiovuonon paremman saatavuuden pienemmille kunnille ja mahdollisti myös paremmin maaseudulla asuvien mahdollisuuksia osallistua ammatilliseen koulutukseen. Tämä aluepoliittisestikin tarkoituksenmukainen päätös avasi monille nuorille uusia mahdollisuuksia päättää omasta tulevaisuudestaan sen sijaan, että jatkaisivat vanhempiensa työtä. Tämä tarkoitti myös yhä enemmän kasvatuksellisen kasvun siirtoa perheiltä oppilaitoksille. (Laukia 2013, 229-230.) Ammatillisessa koulutuksessa tämä näkyi vetovoiman kasvuna ja oppilasmäärät kasvoivat vuodesta 1975, vuoden 1980 hienoisesta notkahdusta lukuun ottamatta, vuoteen 1983 0,9-5,3 prosentilla vuosittain (Ammatillisten oppilaitosten oppilasmäärä vuonna 1983 1984, 4). Päivälukioiden puolella ammatillisen koulutuksen veto-voima näkyi 1980-luvun alussa oppilasmäärien hienoisena laskuna (Lukiot syyslukukaudella 1983 1983, 6). Ammatillisten oppilaitosten ja ammatillista koulutusta antavien yleissivistävien oppilaitosten opiskelijamäärät jatkoivat kasvuaan koko 1980-luvun saavuttaen 1990-luvun alussa miltei 10 % vuotuisen kasvun opiskelijamäärissä (Koulutus 1993, 60).

1970-luku oli myös ravintola-alan opetuksen kasvun aikaa. Valtiovuonon osallistuminen ja valtiovuonon tarjoaminen kunnille lisäsi oppilaitosten määrää ja 1971 toimintansa aloittaneen Rovaniemen ja 1972 Kuopion Hotelli- ja ravintolakoulun jälkeen, perustettiin suurimpiin kaupunkeihin ja kasvu-keskuksiin uusia ravintola-alan oppilaitoksia sillä tahdilla, että 1990-luvun alussa niitä oli 16 (Laakkonen 2009, 159; Sillanpää 2002, 173), joista 14 oli varsinaisia ammattioppilaitoksia ja 2 ammatillisia erikoisoppilaitoksia. Näistä varsinaisista ammattioppilaitoksista ainoastaan 1 toimi yksityisen säätiön ylläpitämänä, 4:n ollessa valtion, 4 kunnan, 4 kuntainliiton ja 1 Ahvenanmaan toimiessa ylläpitäjänä. (Oppilaitokset 1991, 146.)

Sinne missä on tarvetta

Yksityisten ja kuntainliittojen ylläpitämiä kouluja oli vielä 1970-luvulla suunnilleen yhtä paljon, mutta 1958 tehdyn lainsäädännön pohjalta alkanut kannustus yhdistää eri oppilaitoksia ja laajentaa omistuspohjia sai aikaan sen, että oppilaitokset lisääntyivät ja monialaistuivat aina 1980-luvulle saakka. Tämä ei kuitenkaan pysäyttänyt kaupungistumista eikä maaseudun oppilaitoksista valmistuvat pystyneet työllistymään asuinpaikassaan. Seurauksena oli se, että koska työvoiman kysyntä oli kasvikeskuksissa suurempaa kuin maaseudulla, ryhdyttiin opiskelun aloituspaikkoja kohdentamaan myös sinne. Työvoiman liikkuminen työn perässä sai uuden merkityksen ja ammatillinen koulutus sai uuden tehtävän ammatin opetuksen ja kasvatuksellisen roolin lisäksi, työelämän kehittämisen. Näin ollen aluepoliittinen näkökulma sai väistyä uuden tehtävän edessä ja ammattikoulujen määrä laski lakkautusten ja yhdistymisien johdosta. (Laukia 2013, 235-236.)

Väestön kaupungistumisen ja elintason nousun vaikutukset ravintolakulttuurissa näkyivät 1970 ja -80 luvulla tarjonnan monipuolistumisena, mutta myös asiakkaiden laatuvaatimusten kasvamisena (Sivonen 2014). Samoihin aikoihin televisiossa esitettyjen ruokaohjelmien myötä arvostus ravintolatyötä kohtaan kasvoi (Peltonen 2016).

Tästä alkanut ravintoloiden voimakas moninaisuuden kasvu toi alalle mukanaan erilaisia tyyliuun-
tia ja erilaisia aiemmin eksoottisena pidettyjen raaka-aineita. Myös teknologinen kehitys vei alaa osaltaan eteenpäin. (Viitanen 2006, 42-44.) 2000-luvulle tultaessa ravintola-ammattilaisuus saavutti tilan, jossa sen arvostus ja hakijamäärät oppilaitoksiin olivat nousujohteisia. Nousukauden taite kohti taantumaa tapahtui 2010-luvun puolivälissä, jonka jälkeen alan vetovoima on ollut las-
kusuuntainen. (Tutkintotavoitteisen koulutuksen opiskelijat ja tutkinnot 2004-2021.)

Tasa-arvoisempi ja työelämälähtöisempi 2. aste

Vuonna 1987 voimaan tullut laki ammatillisista oppilaitoksista kokosi 1960-luvulla perustetun ammatinkasvatushallituksen alaiset ammattikoulut saman lain piiriin. Tämä laki toi mukanaan uusia, pehmeämpiä, arvoja ammatilliseen koulutukseen. Myös yrittäjyyteen, jatko-opintovalmiuksiin ja tasa-arvokysymyksiin kiinnitettiin entistä enemmän huomiota. Työssä tapahtuva oppiminen kuului edelleen tärkeänä koulutukseen ammattitaidon hankinnan osana. (Laukia 2013, 285.) Ammattikas-

vatushallitus lakkautettiin 1991 ja se yhdistyi perus ja lukio-opetuksesta vastaavan kouluhallituksen kanssa uudeksi opetushallitukseksi (Laukia 2013, 240.) Tällöin, 1980–90-lukujen taitteessa, saavutettiin se 2. asteen koulutusrakenteellinen taso työikäisten parissa, joka on suurin pirtein nykyisinkin vallitseva (Kalenius 2014, 12).

1990-luvun alun talouskriisi nosti muutamassa vuodessa työttömyysasteen 3 prosentista lähes 17 prosenttiin (Työvoimatilastoja 60 vuotta 2019). Erityisesti nuoret, alle 25-vuotiaat, kärsivät huonosta työllisyystilanteesta, sillä heidän työttömyysasteensa nousu tapahtui muuta väestöä hieman aiemmin eikä toipunut samassa suhteessa yleisen työllisyyden kanssa (Virmansalo 2002, 25-26). Työttömyyden lähtiessä voimakkaaseen kasvuun, lisääntyi opiskelevien määrä parin vuoden viiveellä, vastaavasti jyrkkään nousuun. Nousu tasaantui melko nopeasti pahimman laman taittuessa. (Myrskylä 2010.) Laman vaikutukset näkyivät ammatillisen koulutuksen arvostuksen kasvuna ja tasavertaisuutena päätöksenteossa lukion rinnalle. Lisäksi ammatillisen koulutuksen keskiöön nousivat entistä voimakkaammin opiskelijan yksilöllisten tarpeiden arvostaminen monipuolisine valintamahdollisuuksineen. (Meriläinen 2015, 40.)

Seuraava isompi uudistus ammatillisessa koulutuksessa koettiin 1994, jolloin voimaan astui ammattitutkintolaki, joka uudisti tutkintojärjestelmää luomalla perustutkintojen lisäksi uusia ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja. Keskeistä näille oli myös tutkintojen perusteiden kokonaisuuksien luominen, joissa määriteltiin osaaminen ja ammattitaito entisten opetussuunnitelman perusteiden ja osaamista kehittävän koulutuksen sijaan. Tämä vapautti turhasta kouluttautumisesta ja edisti jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen. Perustutkinnoissa otettiin käyttöön kaikille yhteiset tutkintojen laajuutta kuvaavan opintoviikon ja siihen käytettävän ajan määreet ja lainsäädäntöä jälleen uudistettaessa vuonna 1998, tuli kaikkien ammatillisten perustutkintojen laajuudeksi 120 opintoviikkoa. (Rasku 2015, 67-68.)

Meriläisen (2011) mukaan juuri 1990-luvulla toisen asteen koulutuksien tasa-arvoistamisen eteen tehdyt toimenpiteet nostivat ammatillisen koulutuksen julkisuuskuvaa lukion rinnalle yhtäläisenä koulutuspolkuna ja jatko-opintomahdollisuuksien tarjoajana. Hallituksen vuosien 1996-98 työllisyysohjelmaa mukaillen vuonna 1996 tehty esitys ammatillisista oppilaitoksista annetun lain muuttamisesta, toi mukanaan kytköksen työelämään, sillä tutkintoihin haluttiin liittää vähintään puolen

vuoden mittainen työssäoppimisen jakso. (Meriläinen 2011, 182, 239-240.) Raskun (2015, 68) mukaan kolmivuotisuuden tarkoituksena oli mahdollistaa kaikille yleinen jatko-opintokelpoisuus sekä palvella paremmin työelämän kasvavia osaamisvaatimuksia.

Pohjosen (2001, 227-228; 2005, 117-120) mukaan työelämälähtöisyys ja työssäoppimisen roolin kasvu osana koulutusjärjestelmää oli vastattava työelämässä tapahtuviin muutoksiin, jonka vuoksi koulutuksen ja työelämän toisiaan täydentävän yhteistyön, työssäoppimisen muodossa, oli tultava entistä voimakkaammin osaksi koko ammatillisen koulutuksen järjestelmää.

Ammattiosaamisen näytöt tulivat vuonna 2006 osaksi arviointijärjestelmää vahvistamaan sitä, mitä aiemmin oli päätetty, eli työelämälähtöistä oppimista ja sen tarpeita ajatellen (Anttila, Kukkonen, Lempinen, Nordman-Byskata, Pesonen, Tuomainen, Hietala & Räisänen 2010, 21; Haltia 2006, 20.)

Leikkaukset ja reformin aikakausi

Ammatillisen koulutuksen valtionosuuksiin ja avustuksiin kohdistuneet leikkaukset vuosina 2014-2016 rajasivat koulutuksen järjestäjien toimintamahdollisuuksia 491 miljoonan euron arvosta, jos summaa verrataan vuoden 2013 talousarvion esitykseen. Vasta vuonna 2017 saavutettiin rahoituksessa vuoden 2013 taso. (Valtion talousarvioesitykset 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.) Leikkaukset pakottivat koulutuksen järjestäjät etsimään ratkaisuja rahoituksen vähentyessä, jonka vaikutukset näkyivät ammatillisten oppilaitosten määrässä 32 %:n laskuna. Voimakkaimpana muutostekijänä oppilaitosten kokonaismäärissä olivat oppilaitosten yhdistymiset, jotka viittaavat vahvasti toiminnan tehostamiseen. (Liitetaulukot 2012-2019.)

Vuoden 2018 alusta voimaan astunut ammatillisen koulutuksen reformi muokkasi koulutusta ehkä enemmän kuin mikään muu muutos aiemmin. Suurimmat muutokset reformi toi ammatilliseen koulutukseen yhdistämällä lait perus- ja aikuiskoulutuksesta yhdeksi laiksi ammatillisesta koulutuksesta poistaen raja-aitoja ja lisäten vapautta koulutusten välillä. Ammatillisten tutkintojen määrä supistui 351:stä 164:ään, jolloin tutkinnot laaja-alaistuivat ja erikoistuminen tapahtuisi tutkintojen sisällä. Eräs suurimpia tekijöitä oli rahoituksen puolella tapahtuneet uudistukset, jossa entisestä opiskelijamäärään perustuvasta rahoitusmallista siirryttiin entistä voimakkaammin suoritusperusteisempaan malliin. (Ammatillisen koulutuksen reformi, n.d.)

Taulukossa 1 nähdään malli, jonka mukaan ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän alkuperäisenä tavoitteena oli, että vuonna 2022 siirtymävaiheiden jälkeen ammatillisen koulutuksen rahoituksesta tulee 50 % perusrahoituksesta, jonka perusteena ovat opiskelijavuodet. Reformia edeltävässä mallissa perusrahoituksen osuus oli 95 %. Suunnitellussa uudistuksessa suoritusrahoituksen osuudeksi tulisi 35 %, jossa rahoitus määräytyy tutkintojen ja niiden osien suorittamisesta. 15 % rahoituksesta olisi vaikuttavuusrahoitusta, jonka perusteena on työllistyminen, jatko-opinnot ja opiskelija- ja työelämäpalautte. Suoritusrahoituksen suurimmat muutokset tulivat voimaan 2020, jolloin aiemmin pelkästään suoritettuihin tutkintoihin perustuva rahoitus laajeni jatkossa myös tutkinnonosien osaamispisteisiin perustuvaksi. Näiden lisäksi on mahdollista saada enintään 4 % kokonaisrahoituksesta strategiarahoitusta. (Hänninen 2018, 3, 9-10.) Strategiarahoituksen tarkoituksena on kehittää opetuksen, ohjauksen, toiminnan ja oppimisympäristöjen laatua sekä kannustaa koulutuksen järjestäjiä yhdistymään. Vuonna 2021 strategiarahoitusta myönnettiin 15 miljoonaa euroa 85:lle eri koulutuksen järjestäjälle. (15 miljoonaa strategiarahoitusta... 2021.) Valtion talousarvioesitykset (2020) kuitenkin esitti ammatillisen koulutuksen rahoituksen pitämistä vuoden 2020 tasolla tavoitteena parantaa rahoituksen ennakoitavuutta sekä oppivelvollisuuden ja aikuisväestön koulutukseen liittyviä tarpeita (Ammatillisen koulutuksen rahoitukseen... 2020). Tämä 70 %-20 %-10 % -rahoitusmalli on ollut käytössä vuoteen 2023 saakka.

Taulukko 1. Alkuperäinen tavoite ammatillisen koulutuksen rahoituksesta 2018-2022 (Hänninen 2018, 3, muokattu)

	Perusrahoitus	Suoritusrahoitus	Vaikuttavuusrahoitus
2018	95 %	5 %	0 %
2019	95 %	5 %	0 %
2020	70 %	20 %	10 %
2021	60 %	30 %	10 %
2022	50 %	35 %	15 %

Reformin myötä muuttui tutkintoperusteinen oppiminen osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöisemmäksi, jonka tarkoituksena oli päällekkäisyyksien purkaminen olemassa olevien osaamisten

tunnistamisien ja tunnustamisien muodossa sekä nopeuttaa opintojen kulkua yksilöllisten suunnitelmien mukaisesti. Lisäksi työpaikalla tapahtuvan oppimisen määrää haluttiin lisätä työelämässä tarvittavan osaamisen varmistamiseksi. (Ammatillisen koulutuksen reformi.) Vaikutukset lähiopetukseen olivat merkittäviä. Oaj:n Koulutuksen rahoitus kuntoon (2019, 7) mukaan ammatillisen koulutuksen leikkaukset ja reformin mukanaan tuoman 80 miljoonan euron kuluerä uusien velvollisuuksien myötä ovat johtaneet 1600 henkilön irtisanomisiin ja lähiopetuksen vähenemisenä jopa viidenneksellä siitäkin huolimatta, että opiskelijamäärät olivat kasvaneet vuoden 2013 tasosta. Opetuksen taloudellinen kurimus näyttäytyi tyytymättömyytenä opiskelijakyselyssä, mikä ilmenee myös Amisbarometri-tutkimuksessa, jonka mukaan 28 % vastanneista opiskelijoista toivoo ammatillisen lähiopetuksen määrän lisäämistä. Lisäksi vain hieman alle puolet vastaajista kokivat valmiuksiansa ensimmäiseen ulkoiseen työpaikalla oppisen jaksolle olevan riittäviä. (Kokemukset opiskelusta ja opetuksesta 2019.)

Reformin ja leikkausten myötä opiskelijoiden lähiopetus on vähentynyt ja kannustanut siirtämään opetusta yhä voimakkaammin työelämässä järjestettäväksi. Valtion tarkastusviranomaisen tarkastuskertomus (2021) nostaa esille reformin vaarat, joita koulutuksen siirtäminen liike-elämän harjoitelle tuo. Liike-elämälle vieritettyjä vastuita on kasvatettu ja vastaavasti resursseja karsittu. Liike-elämällä ei ole velvollisuutta osallistua koulutuksen järjestämiseen, mutta ammatillinen koulutus on tästä yhteistyöstä riippuvainen. Tämä lisää painetta yhteistyön tehostamiselle, mutta myös sen resurssien lisäämiseen ja kohdentamiseen. (Valtion tarkastusviranomaisen tarkastuskertomus 2021, 37.)

Ammatillinen koulutuksen nykytila Suomessa

Ammatillista koulutusta järjestettiin Suomessa tilastovuotena 2020 156 koulutuksen järjestäjän toimesta 275 127 opiskelijalle (Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset 2020) joista matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla, joihin lasketaan matkailu- ja majoitus- ja ravitsemisalana lisäksi myös kotitalous- ja kuluttajapalvelut sekä puhdistuspalvelut, osallistui 15 327 opiskelijaa. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala oli samaisena tilastovuotena neljänneksi suurin koulutusala tekniikan ja liikenteen -, sosiaali-, terveys-, liikunta- ja yhteiskuntatieteiden sekä liiketalouden ja hallinnonalan jälkeen. (Ammatillisen koulutuksen opiskelijat 2020.) Perusopetuksen jälkeiseen ammatilliseen koulutukseen yhteishaussa hakeutuneiden määrä oli 2021 hienoisessa kasvussa kahteen edellisvuoteen

verrattuna kokonaishakijamäärän ollessa 39 204 ensisijaista hakijaa tilastovuotena 2021. Ammatillisen koulutuksen vetovoima on kuitenkin hiipunut merkittävästi verrattuna vuoden 2014 tasoon, jolloin yhteishaussa ensisijaisesti ammatilliseen koulutukseen hakeutui 53 442 henkilöä. (Ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteishaku 2021.)

Vaikka ammatillisen koulutuksen reformi on muokannut koulutusta ja sen järjestämistä toivottuun suuntaan, on sen heikkoudeksi tunnistettu rahoitusjärjestelmässä olevat puutteet, jotka eivät suosi lyhytkestoisia koulutuksia eivätkä kannusta ottamaan opiskelijoita, joilla on puutteita oppimisvalmiuksissa tai kielitaidoissa. Tuloksiin kannustava rahoitusjärjestelmä on myös lyhentänyt työssäoppimisjaksojen keskimääräistä kestoä. (Selvitys ammatillisen koulutuksen... 2021, 76, 80.)

Viimeisin suuri muutos oli oppivelvollisuuden laajentuminen elokuussa 2021, joka vaikutti 2. asteen koulutukseen siten, että oppivelvollisuus päättyy, kun oppivelvollinen täyttää 18 vuotta. Samalla lain voimaantulon jälkeen opiskelunsa aloittaneille astui voimaan opiskelun maksuttomuus, joka kestäisi sen kalenterivuoden loppuun saakka, jolloin opiskelija täyttää 20 vuotta. Lain tarkoituksena on turvata kaikille Suomessa vakituisesti asuville lapsille riittävä perusosaaminen ja sivistys sekä nostaa koulutustasoa ja lisätä yhdenvertaisuutta. (L 1214/2020.)

Ammatillisen koulutuksen tavoitteet

Yhteiskunnallisilta tavoitteiltaan ammatillisen koulutuksen tehtäväkenttä on laaja. Ammatillisen koulutuksen toiminnan tarkoitus on kuvattu laissa ja sen toimeenpanoa ohjaavat lukuisat asetukset. Lain mukaan ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on

”Kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua”

sekä

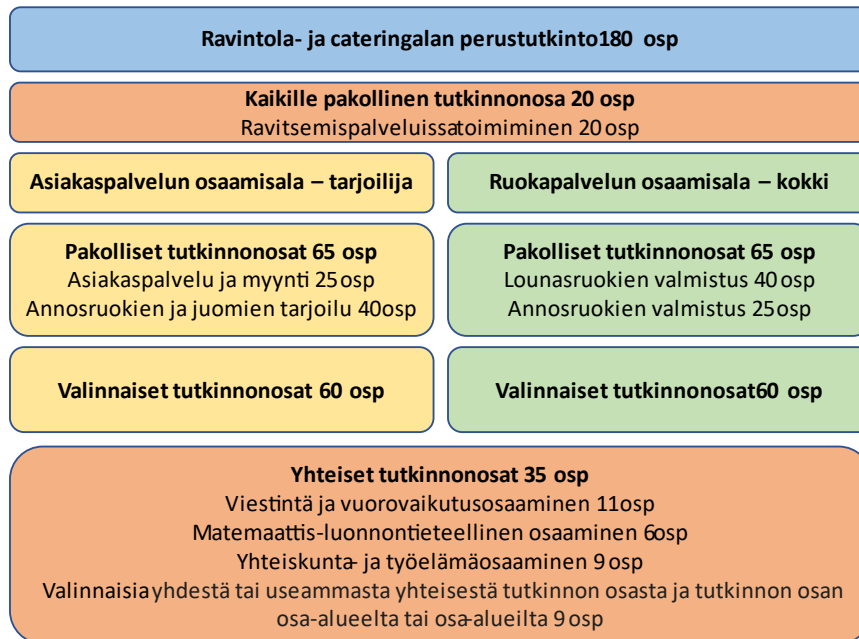
”Tukea opiskelijoiden kehitystä hyviksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintovalmiuksien, ammatillisen kehittymisen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja.” (L 531/2017 §2.)

Ammatillisen koulutuksen asiakkaat ovat peruskoulun päättävät, toisen asteen tutkintoa vaille olevat ja ammattiosaamistaan täydentävät tai ammattiaan vaihtavat nuoret ja aikuiset sekä liike-elämän yrittäjät, yritykset ja muut työpaikat (Ammatillinen koulutus – työelämän näkökulma 03/2018, 5). Laki ammatillisesta koulutuksesta (L 531/2017 §3) määrittelee asiakkaiksi tutkintokoulutukseen tai tutkinnon osien tai osan suorittavat sekä henkilöstö- ja työvoimakoulutuksiin osallistuvat opiskelijat. Näiden tarpeita vastaten ammatillisen koulutuksen tutkintorakenne sisältää 42 ammatillista perustutkintoa, 64 ammattitutkintoa sekä 55 erikoisammattitutkintoa. Ammatilliset perustutkinnot tarjoavat kattavat ammatilliset perusvalmiudet toimia alan työtehtävissä ja tutkintojen laajuus on 180 osaamispistettä. Ammattitutkinnot antavat kohdennettua ammattitaitoa työelämän tarpeiden mukaisesti tuottaen syvällisempää ja työtehtäväkohtaisempaa osaamista kuin perustutkinnot. Erikoisammattitutkinnoissa työelämän tarpeita ja vaatimuksia puolestaan osoitetaan ammattitutkintoa syvällisemmin tai laaja-alaisemmin. (Tutkintorakenne 2021.)

Ravintola- ja cateringalan koulutus

Ravintola- ja cateringalan perustutkinto kuuluu ammatillisiin perustutkintoihin, jonka suorittaminen antaa osaamisen ja valmiudet toimia ruoanvalmistus- tai tarjoilutehtävissä osaamisalavalinnan mukaisesti. Osaamisalat ovat asiakaspalvelun osaamisala, jolloin tutkintonimikkeenä on tarjoilija sekä ruokapalvelun osaamisala, jolloin tutkintonimikkeenä on kokki. Kuviossa 1 on kuvattu ravintola- ja cateringalan perustutkinnon muodostuminen. Tutkinto muodostuu kaikille pakollisesta tutkinnonosasta, ravitsemispalveluissa toimimisesta, jonka laajuus on 20 osaamispistettä. Osaamisalavalinnan jälkeen opinnot muodostuvat osaamisalavalinnan mukaisista opinnoista, jotka muodostavat yhteensä 65 osaamispistettä. Ammatillisten valinnaisten tutkinnonosien 60 osaamispistettä opiskelija voi valita oman tavoitteidensa mukaisesti niitä opintoja, jotka ovat hänelle hoks:n eli henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma kannalta merkityksellisiä. Valinnaisiin tutkinnonosiin voidaan sisällyttää osia toisen osaamisalan pakollisista opinnoista enintään 15:n osaamispisteen verran sekä työelämän paikallisten tarpeiden mukaista osaamista 5-15:n osaamispisteen verran, jotka koulutuksen järjestäjä työelämän toimintakokonaisuuden pohjalta nimeää ja määrittelee. Näiden lisäksi ammatillisiin valinnaisiin tutkinnonosiin voi sisällyttää toisen perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinnon osan enintään 15:n osaamispisteen, ammatillisia opintoja tukevia korkeakouluopintoja 5-15:n osaamispisteen tai yhteisten tutkinnon osien osa-alueiden, lukiopintojen tai muita jatko-opintovalmiuksia tukevia opintoja 1-25:n osaamispisteen verran. Yh-

teisen tutkinnonosan 35:n osaamispisteen laajuus koostuu 11:n osaamispisteen viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kokonaisuudesta, 6:n osaamispisteen matemaattis-luonnontieteellisten aineiden kokonaisuudesta sekä yhteiskunta- ja työelämäosaamisen kokonaisuudesta jonka laajuus on vähintään 9 osaamispistettä. Lisäksi yhteisen tutkinnon osaan sisältyy valinnaisia siten, että 35:n osaamispisteen kokonaisuus täyttyy. (Ravintola- ja cateringalan perustutkinto 2018.)



Kuvio 1. Ravintola- ja cateringalan perustutkinnon muodostuminen

Ravintola- ja cateringalan tulevaisuuden näkymät

Ammatillisen koulutuksen ravintola- ja catering-alan suosio on vuosina 2015-2021 laskenut merkittävästi. Aloituspaiikkojen määrä on samaisen tarkastelujakson aikana heikentyneen suosion myötä laskenut 5 306:sta 3 459:n ja vuonna 2021 vain puoleen alan opiskelupaikkoihin riitti ensisijaisia hakijoita. (Lith 2021.) Pidemmällä ajanjaksolla tarkasteltuna ravintola- ja catering-alan vetovoima on ammatillisen perustutkintoon tähtäävän koulutuksen aloittaneiden osalta 2014 huippuvuosista laskenut vuoteen 2020 mennessä noin 25 % (Kaikkien koulutussektoreiden aloittaneet, opiskelijat ja tutkinnot 2014-2020).

Syitä ravintola-alan heikkoon vetovoimaan ovat Isolan ja Mäntylän (2019, 3) mukaan työntekijöiden ja työnantajien kohtaanto-ongelmien lisäksi alan työntekijöiden kokema työn kuormittavuus,

huonot työehdot ja johtamisessa koetut puutteet. Seppäsen (2021, 5-7) mukaan nuorten ammatinvalintaan liittyy vahvasti työelämän laadulliset vaikuttimet kuten palkkaus, työtehtävien kiinnostavuus ja tärkeys sekä etenemismahdollisuudet.

Ravintola-alan lähitulevaisuus ei näytä kovinkaan valoisaalta ammatillisen koulutuksen eikä liike-elämän näkökulmasta. Alan heikkoa vetovoimaa on lisännyt Covid-19 pandemia, jonka aiheuttamat rajoitustoimet ja niiden kerrannaisvaikutukset ovat Lithin (2019) ja Mäkelän (2021) mukaan aiheuttaneet irtisanomisia ja lomautuksia luoden epävarmuutta ravintola-alan työllisyystilanteeseen saaden monet vaihtamaan pysyvästi alaa.

Uusien ammattilaisten puute ja alalta poistuminen ovat saattaneet ravintola-alan tilanteeseen, jossa osaavaa henkilökuntaa on vaikea saada. Ammatillisen koulutukseen hakeutuneiden ensisijaisten hakijoiden määrän lasku luo tilanteen, jossa alalle tullaan varasijoilta, jolloin motivaatiotekijät ja opiskelijoiden henkilökohtaiset tavoitteet ei välttämättä kohtaa. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman tilaston mukaan matkailu- ja ravintolapalveluiden työntekijöiden säännöllisen työajan kuukausipalkka syyskuussa 2020 oli 2297 € (Palkkatilasto - Kuukausipalkkatilasto syyskuulta 2020 (2021, 11). Uraansa aloittelevan kokin tai tarjoilijan vähimmäispalkka on palkkaryhmässä 2, koskien esimerkiksi kahviloita ja ravintoloita, joissa ei anniskella tai anniskellaan enintään 5,5 % tilavuusprosenttisia alkoholijuomia, on Palvelualojen ammattiliiton työehtosopimuksen mukaan 1678 € kuukaudessa (Matkailu-, ravintola- ja vapaa... 2021), kun palkansaajien mediaanipalkka oli Suomessa vuonna 2020 3217 € kuukaudessa (Palkkarakenne).

Ravintola-alan vetovoimatekijöiden heikkouksiin palkan ja edellä mainittujen seikkojen lisäksi voidaan laskea myös työsuhteiden laatu. Ravintola-alan käyttämä vuokratyövoiman käyttö on Lithin (2021) mukaan kolminkertaistunut vuosien 2009-2019 aikana. Palvelualojen taskutilaston 2020 mukaan majoitus- ja ravitsemustoiminnassa vuokratyön käyttö on reilusti yleisempää kuin muilla toimialoilla keskimäärin. Myös vastentahtoinen osa-aikatyö on yleistä palvelualan yksityisellä puolella. (Palvelualojen taskutilasto 2020, 10-12.)

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän yhteiskunnallisena perustehtävänä on vastata työelämän työvoimatarpeisiin kouluttamalla uusia osaajia aloille. Myös ravintola- ja cateringalan tulee yhteiskuntavastuullisesti tehdä parhaansa vastatakseen tähän tarpeeseen sekä yrittää houkutella alalle

uusia opiskelijoita ja tarjota mahdollisimman laadukasta opetusta käytettävissä olevin resurssein. Opiskelijoiden tarpeisiin tulee vastata ja alalle tulleista on pidettävä kiinni. Ongelmien juuriin kuten palkkaukseen ja työehtoihin on kuitenkin mahdotonta vastata koulutuksen järjestäjän toimesta vaan tämän tulee tapahtua liike-elämälähtöisesti. Lähiopetuksen määrän laskettua on oppilaitoksissa toimivien opetusravintoloiden tehtävä osaamisen ja kokemuksen kartuttajana korostunut.

2.2 Opetusravintolatoiminta ammatillisen koulutuksen ravintola- ja cateringalalla

Ammatillisen koulutuksen juuret ja tulevaisuus ovat työelämälähtöisessä oppimisessä. Alan yrityksissä oppiminen on aina ollut erittäin merkittävässä roolissa ammatillisen kasvun polulla. Itse työn tekeminen ja kontekstuaalinen oppimisympäristö vahvistavat opiskelijan valmiuksia siirtyä liike-elämän palvelukseen oppijana tai ammattilaisena. Ammatillisen koulutuksen kehityskaaressa on havaittavissa lineaarinen suuntaus kohti yksilöllisempää, työelämälähtöisempää ja monipuolisempaa kouluttautumista. Opetusravintolan rooli tässä kehityksessä on toimia ensimmäisenä tiedon ja osaamisen yhdistäjänä osaamisperusteisuuden perustuvassa koulutusjärjestelmässä.

Opetusravintolat osa ravintola- ja cateringalan identiteettiä

Opetusravintolamaista toimintaa on Suomessa harjoitettu siitä lähtien, kun alan opetusta on järjestetty. Varhaisessa mallissa opetus kiinnitettiin päivisin työpaikkaan, jossa opiskelijat toimivat alan tehtävissä ja iltapäivisin opetusta järjestettiin ravintolakoulussa. (Catani 2014, 112; Perhon Parhaat 1995, 5). Ensimmäinen opetusravintola, Ravintola Perho, aloitti toimintansa 1957 ja vuonna 1978 ammatillinen harjoittelu liike-elämästä siirrettiin täysin opetusravintolassa suoritettavaksi (Perhon Parhaat 1995, 21, 37). Ensimmäinen valtionomisteinen ravintolakoulu Rovaniemellä aloitti 1971 toimintansa vuokratiloissa ja osin yhteistyöyrityksissä, mutta pian toiminnan aloittamisen jälkeen alkuun saatettu suunnitelma omasta oppilaitoksesta käynnistettiin. Tällöin oli itsestään selvää, että suunnitelma sisälsi myös oman harjoitteluravintolan (Hirvikoski & Rossi 2001, 40, 67).

Tampereella 1992 aloittaneen Pirkanmaan hotelli- ja ravintolakoulun yhteydessä toimi opetusravintola Eetvartti, jossa toimintaa ylläpiti palkattu henkilökunta, jonka vahvuus oli parhaimmillaan 15 työntekijää. Opiskelijoiden rooli oli olla työssäoppimassa, kuten nykyisinkin on tapana, mutta

opetusravintolan työntekijät ja hallinto olivat kuitenkin oppilaitoksen alaisia. Toiminnan luonne ja sisältö vastasi tuolloin alan yleistä toimintamallia. Toiminnan taloudellisten tavoitteiden ollessa toisarvoisia ja yrityksen tuottaessa vuosittain tappiota noin 500 000 markkaan, muutettiin toimintaa ja liikeideaa siten, että arkijohtamisesta vastasi ainoastaan koulutuspäällikön subdelegoidulla päätöksellä opettaja tai opettajat luokkansa tai luokkiensa kanssa. Tavoitteena oli saada toiminta taloudellisesti kestäväksi eli saada ns. nollatulos. Toiminnan operatiivinen ja taloudellinen vastuu siirrettiin opettajille. Taloutta seurattiin aktiivisesti ja toiminnan kehittämisessä tasapaino opetuksen laadun ja sisällön sekä liiketoiminnan kanssa muodostivat koko opetusravintolatoiminnan ytimen. (Hevonkorpi 2021.)

Tänäkin päivänä opetusravintolat ovat olennainen osa ravintola ja catering-alan opetuksen järjestämisessä ja oppilaitoksen identiteettiä. Taulukko 2. havainnollistaa, että vuonna 2020 Suomen 12 suurimman ammatillista koulutusta järjestävien organisaatioiden ravintola- ja catering-alan opetusta järjestävissä toimipisteissä on lähes kaikilla käytössä opetusravintola yhtenä oppimisympäristönä (Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset 2020 & oppilaitosten www-sivustot).

Tämä viittaa vahvasti, että työelämälähtöisen oppiminen sekä tuloksellisuus ovat tiedostettuja arvoja. Opetusravintoloiden sijainti on keskittynyt usein suuremmille paikkakunnille ja isompiin toimipisteisiin. Esimerkiksi Helsingin kaupungin Stadin AO on keskittänyt ravintola- ja catering-alan opetuksensa yhteen toimipisteeseen, joten on varsin luonnollista, että myös opetusravintola sijaitsee siellä.

Taulukko 2. Suomen 12 suurimman ammatillista koulutusta järjestävän organisaation opetusravintoloiden lukumäärä suhteessa ravintola- ja cateringalan opetusta tarjoaviin toimipisteisiin (Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset 2020 & oppilaitosten www-sivut 2021).

Koulutuksen järjestäjä	Opiskelijamäärä	Toimipisteet	Raca-opetusta	Opetusravintolat
Helsingin Kaupunki	16 437	14	1	1
Tampereen Kaupunki	15 072	14	3	3
Espoon Seudun Koulutuskuntayhtymä Omnia	12 546	17	1	1
Oulun Seudun Koulutuskuntayhtymä	12 009	9	4	2
Jyväskylän Koulutuskuntayhtymä	11 535	9	1	1
Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä	11 214	12	4	4
Koulutuskeskus Salpaus -Kuntayhtymä	10 227	5	5	2
Savon Koulutuskuntayhtymä	10 140	10	2	1
Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä	9 348	11	4	1
Ael-Amiedu Oy	8 739	6	0	0
Turun Kaupunki	8 703	6	2	2
Seinäjoen Koulutuskuntayhtymä	8 289	11	4	1

Opetusravintola toimintaympäristönä

Opetusravintolat ovat nimensä mukaisesti ammatillista koulutusta järjestävien organisaatioiden ravintolatoimintaa harjoittavia liiketoimintapaikkoja, joissa toiminta ja työskentely perustuu opetukseen ja oppimiseen tuottaen asiakkaille myytäviä tuotteita ja palveluita. Lähes poikkeuksetta opetusravintolat sijaitsevat oppilaitosten yhteydessä ja ovat yksi oppimisympäristö siinä missä luokka- ja opetuskeittiötilatkin. Merkittävimmät erot perinteiseen luokka- ja opetuskeittiötilaopetukseen verrattuna syntyvät toiminnan liike-elämälähtöisyydestä. Opetusravintoissa työskennellään lukujärjestyksen tai opetusravintolan työvuorolistan mukaisesti sekä noudatetaan kulloinkin suoritettavan tutkinnon osan mukaista opetussuunnitelmaa. Opettamisesta ja päivittäistoimintojen johtamisesta vastaa ammatillisesti ja pedagogisesti pätevä opettaja tai opetusravintolan henkilökunta, jonka tehtävänä on varmistaa suoritettavan tutkinnon osan osaamistavoitteiden mukainen opetus. Liike-elämän parissa tapahtuvassa opetuksessa näin ei välttämättä ole. Liike-elämän kanssa tehtävän yhteistyön kannalta pidetäänkin suotavana, että työpaikkaohjaajilla olisi työpaikkaohjaajakoulutus tai olisivat muutoin riittävästi perehtyneitä hyvän yhteistyön edellyttämiin vaatimuksiin, jotta opiskeltavan tutkinnon osan ammattitaitovaatimukset ja osaaminen varmistetaan oikein.

Opetusravintolassa tapahtuvaa opetusta voidaankin kutsua sisäiseksi työssäoppimiseksi, jossa toiminnasta, opetuksesta sekä ohjauksesta vastaavat ammatilliset opettajat, ammattinohjaajat, opetusravintolan henkilökunta sekä opiskelijat ja joiden toiminnan seurauksena syntyneitä palvelutuotteita myydään opetusravintoloissa asiakkaille. Toiminnan liikeideasta vastaa koulutuksen järjestäjä ja toiminnan sisällöstä opetusravintolan operatiivista johtamisesta vastaava opettaja ja/tai muu henkilökunta. Opetuksen sisältö määrittelee toiminnalle viitekehyksiä, joiden tulee olla sopusoinnussa liikeidean kanssa. Opiskelijan oppimisen kannalta on Väisäsen (2003) mukaan eduksi itse työn tekeminen ja kontekstuaalisuus, jotka lisäävät formaalisen koulutuksen antaman tiedon siirtovaikutusta työelämään. Palvelualoilla työssäoppiminen lisäsi merkittävästi, opiskelijoiden itsensä arvioimana, heidän ammatillista perusosaamistaan. (Väisänen 2003, 21, 27, 169.) Ylönen (2007, 24) puolestaan viittaa opetusravintolan arvoon oppimisympäristönä, joka antaa opiskelijoille merkittävää tukea oman ammatti-identiteetin kasvussa.

Vaikka opetusravintolan toiminnassa ja siellä työskentelemisessä pyritään jäljittelemään liike-elämän toimintaa mahdollisimman paljon, eroaa se voimakkaasti liike-elämässä työskentelystä. Merkittävimmät erot toiminnan kuvauksessa ja sisällössä oppilaitoksen opetusravintolan ja liike-elämän välillä sanelevat laki ammatillisesta koulutuksesta sekä oppilaitoksen ja mahdollisen isäntäorganisaation strategiat sekä tavoitteet, jotka sisältävät enemmän yhteiskuntavastuullisia elementtejä kuin liike-elämän yritysten toimintaa määrittelevät lait ja asetukset. Virtanen ja Stenvall (2019) esittävät yksityisten ja julkisten organisaatioiden toimijuuden eroja ohjattavuuden suunnalla. Siinä missä yksityinen toimija toimii talouden ehdoilla eli alhaalta ylöspäin kuluttajan ehdoilla suuntautuvalla ohjauksella, toimii julkisen toimijan ohjaus ylhäältä alaspäin suuntautuvalla ohjauksella. Julkista johtamista ohjaavat yhteiskunnalliset odotukset ja arvot, jolloin se vaikuttaa käytettävään toimivaltaan ja joustavuuteen. (Virtanen ja Stenvall 2019, 32-33.)

Opetusravintola yrityksenä

Yrityksen määritelmä on, että ”yritys on päätöksenteossaan itsenäinen yksikkö, joka tuottaa tavaroita ja/tai palveluja markkinoilla myytäväksi” (Käsitteet n.d.). Yleisen käsityksen mukaan, on tämän tarkoitus toteutua toimijalle tai toimijoille kannattavasti. Osakeyhtiöiden olemassaolon tarkoitus on puolestaan määritelty tarkemmin, jolloin niiden tarkoituksena ”on tuottaa voittoa

osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (L 624/2006, § 5). Ammatillisen koulutuksen vaikuttavuustavoitteet ovat laajemmat ja yhteiskuntavastuullisesti ajateltuna kattavammat julkisen asemansa vuoksi.

Opetusravintolan tulee toiminnassaan huomioida liike-elämää enemmän sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun edellytyksiä toiminnassaan. Myös taloudellisen vastuun näkökulmasta opetusravintolan toiminta eroaa liike-elämän perusolettamuksista, sillä opetusravintolan toiminta ei saa Ammatillisen koulutuksen järjestäjän taloustietojen raportoinnin ohjeistuksen (2021, 5) mukaan olla voittoa tavoittelee tai kilpailua häiritsevää. Kustannustehokkuus ja tuotto on koulutuksen järjestäjän kannalta kuitenkin eduksi, sillä opetusravintolassa järjestetyn opetuksen kustannukset voidaan kattaa myyntituotoilla ja tulosta voidaan jyvittää organisaation muiden kulujen kattamiseksi saaden näin opetusravintolan liiketoiminnasta hyötyä koko organisaatiolle.

Ammatillinen koulutus kehitys ja suuntaus on aina ollut ja tulee aina olemaan vahvasti yhteydessä yhteiskuntaan ja sen sidosryhmiin sekä vastaamaan näiden tarpeisiin. Työelämälähtöinen oppiminen on vahvasti sidoksissa ammatilliseen opetukseen. Yhteiskuntaa ravistelevat muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet ammatillisen koulutuksen järjestämiseen ja sisältöihin. Globaalit asenne-muutokset ja taloustilanteiden vaihtelut ovat muuttaneet ja muuttavat tulevaisuudessakin tapaa, jolla ammatillista opetusta järjestetään. Marinin hallituksen hallitusohjelman tilannekuva 3.7 Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi (2019) osoittaa kuinka tärkeä rooli ammatillisella koulutuksella on koko yhteiskunnalle tavoitteenaan koulutus- ja osaamistason nostaminen, oppimiseröjen kaventaminen ja koulutuksellisen tasa-arvon lisääminen. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteutumisen näkökulmasta ammatillisella koulutuksella ja opetusravintolalla on erittäin keskeiset roolit koko yhteiskunnan ja ravintola-alan hyvinvoinnin kannalta.

2.3 Yhteiskunta- ja yritysvastuu

Harmaalan ja Jallinojan (2012) mukaan yritysvastuun rakenteen perustat juontavat 1800-luvulle, jolloin länsimainen teollistuminen vauhditti kaupungistumista. Huolenpito työntekijöistä ja heidän perheistään vakauttivat yhteiskuntaoloja sekä teollisuuden toiminnan. Tällöin ei kuitenkaan asiaa pohdittu muutoin kuin teollisuuden näkökulmasta, jolloin sen aiheuttamista ongelmista muihin yhteiskunnan osa-alueille ei välitetty. Toisen maailmansodan jälkeen 1948 YK:ssa sovittiin eräs tär-

keimmistä sopimuksista, ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus, jonka sisältö on yksilönvapauden ja -oikeuden kannalta vieläkin ajankohtainen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 24-25.) Vaikka yrittäjävastuusta olikin ennen toista maailmansotaa joitakin kirjoja julkaistu, voidaan 1953 ilmestynyttä Howard Bowenin teosta, *Social Responsibilities of the Businessman* pitää nykyaikaisen vastuullisuusajattelun ensimmäisenä merkkiteoksena. Tästä lähtien peruskäsite yrittäjävastuusta on pysynyt ennallaan vastuullisuusajattelun kokonaismerkityksen laajentuessa siihen liitettyjen teemojen mukaan. (Järvinen 2020, 12-13.) Acquierin, Gondin ja Pasqueron (2011, 615) mukaan Bowenin (1953) keskeisenä yhteiskuntavastuun määritelmänä oli velvoittaa liikemiehet noudattamaan sellaista politiikkaa toiminnassaan jotka olisivat yhteiskunnan arvojen ja tavoitteiden kannalta toivottavia. Bowenin (1953) näkemyksiä nykypäivänä tarkasteltaessa Acquier ym. (2011, 637) tuovat myös esille edelleen olemassa olevan huolen siitä missä määrin yritysten vapaaehtoisten toimien ja yhteiskunnan luomien pakotteiden yhteensovittaminen yhteiskuntavastuullisuutta todellisuudessa lisäävät, kun olettamuksena on, etteivät kumpikaan keinoista ole yksistään toimiva malli.

Tiukimmat ja rajatuimmat ajatukset yrittäjävastuukysymyksissä esitti Friedman (1970), joka erotti ihmisen ja keinotekoisien yritysten toisistaan rajaamalla vastuiden koskevan vain ihmistä. Yrityksen tehtävänä on tuottaa taloudellisesta tulosta omistajille ja on täten vastuussa vain omistajilleen. Se mitä omistajat voitoillaan haluavat tehdä, on jokaisen omistajan oma moraalinen päätös. Tämän hän myös ulotti hyväntekeväisyyttä tai voittoa tavoittelemattomien yrityksiä koskevaksi. (Friedman 1970.) Käytännössä yrityksen toimintaa, esimerkiksi Suomessa, ohjaavat useat yhteiskuntavastuuta tukevat lait kuten Suomen Perustuslaki (L 731/1999), Työturvallisuuslaki (L 738/2002), Työaikalaki (L 872/2019) ja Ympäristönsuojelulaki (L 527/2014). Näiden tarkoituksena velvoittavaa yrityksen vastaamaan toimintansa osalta niihin vähimmäisvaatimuksiin yhteiskuntavastuullisen toiminnan osalta, kuten taata työntekijöiden yhdenvertaisuuden ja turvallisuutta työntekijänä sekä rajata yrityksen ympäristölle aiheuttamia haittavaikutuksia.

Maailman pienentyessä globaalin maailmantalouden, teknisen kehityksen ja digitalisaation myötä on näiden vaikutusten kasvaessa Harmaalan ja Jallinojan (2012, 13) mukaan yhteiskuntien ja yritysten tehtävänä toimia yhteistyössä julkisten organisaatioiden kanssa, jotka luovat edellytyksiä yritysten toiminnalle, mutta samalla myös säädellä yhdenmukaisia toimintaedellytyksiä ja ehkäistä

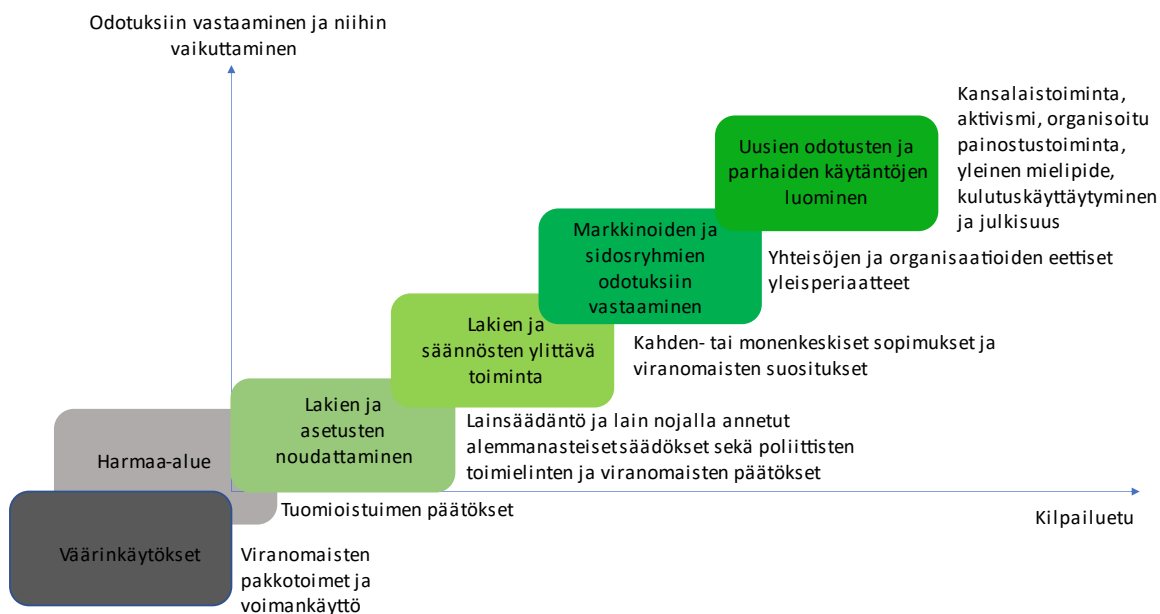
yri­tysten väärinkäytöksiä. Yritysvastuun vaikutuspiirit ovat laajat ja moniulotteiset esimerkiksi työ­paikkojen, infrastruktuurin ja ihmisten elinympäristön sekä näiden omien sidosryhmien kautta (Harmaala & Jallinoja 2012, 14; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 18).

Uudempien määritelmien mukaan yrityksen vastuullisuuden vähimmäisvaatimuksena on noudat­taa niitä paikallisia lakeja, joissa yritys toimii (Harmaala & Jallinoja 2012, 57). Koipijärven ja Kuvajan (2017, 17) mukaan pelkästään tämän lähestymistavan tarkoituksena on minimoida toiminnasta johtuvat negatiiviset vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan, mutta yleisempänä vastuullisen yri­tyksen määritelmänä pidetään Anttiroikon (2004, 27) ja Liappiksen ja muut (2019, 7) mukaan toi­mintaa, jonka vastuullisuusteot ulottautuvat vallitsevia lakeja pidemmälle.

Myöskään Anttiroikon (2004, 23) mukaan vastuullisen yrityksen määritelmää ei pystytä tarkasti rajaamaan, vaan sen viitekehykset liittyvät kulloisenkin ympäristön perimmäisiin arvoihin ja kes­keisiin olosuhdetekijöihin sekä globaalin arvomaamaailman vaikuttimiin. Lo, Egri ja Ralston (2008) puolestaan kuvaavat yritysten vastuullisuuden riippuvan myös markkinataloudellisten, individua­lististen elämäntapojen ja politiikan luomista voimista. Yritysvastuukulttuurin pitkäaikainen kehitys on perustunut niin sanottuun välittämisen kulttuurin ehtoon ja näin luonut omat strategiset syyt toimia vastuullisesti, jolloin tärkeimmiksi vastuullisen yrityksen sidosryhmiksi lasketaan asiakkaat, työntekijät, sijoittajat, toimittajat, paikallisyhteisöt ja ympäristön. (Lo, Egri ja Ralston 2008, 85, 93-94.) Dahlsrud (2008, 6) lisää vastuullisuuden määritelmään myös vapaaehtoisuuden jolloin yksit­täisten määritelmien korostaminen ei muodosta vastuullisuuden kokonaiskuvaa, vaan kokonaisuuden hallinnassa huomioidaan kaikkien määritelmien ja sidosryhmien vastuullisuustavoitteiden väli­nen tasapaino.

Yhteiskuntavastuullista toimintaa kuvaavia käsitteitä on useita. Käytetyimpiä ovat yrityksen yhteis­kuntavastuu, yritysvastuu, vastuullinen yritystoiminta ja kestävä kehitys. Eroja löytyy lähinnä sen suhteen, kuinka tarkoin halutaan vastuukysymyksiä rajata tarkasteltavan toimijan tai ympäröivän maailman kannalta ja minkälaisen merkityssisällön tai painotuksen käsitteelle halutaan antaa. (Liappis ym. 2019, 6). Jopa tietokirjailijoiden näkemykset vastuun määritelmistä poikkeavat toisis­taan, sillä Juutinen (2016, 25); Harmaala & Jallinoja (2012, 16-17) kuvaavat yritysvastuun olevan toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuullisuuttaan sidosryhmien odotusten perusteella

kantaan vastuun omista toimistaan, kun taas Liappis ja muut (2019, 7) kuvaavat yritysvastuun olevan lainsäädäntöön perustuvien toimien ja vaatimusten ylittävää liiketoimintaa. Anttiroiko (2004, 21-23) kuvaa yhteiskuntavastuullisuuden kokonaisuuden hankalasti käsiteltävää kompleksisuutta yksinkertaisimmillaan liittyvän kaikki sosiaalisen ja inhimillisen elämän materiaaliin arvoihin ja ehtoihin vaikuttavat tekijät, joiden taustalla on joko yhteiskunnallinen tai globaali arvomaailma. Kuviossa 2 esitetään yhteiskuntavastuullisuuden odotusten, niihin vaikuttamisen ja kilpailuedun yhteisvaikutusmekanismi.



Kuvio 2. Yhteiskuntavastuullisuuden odotuksiin vaikuttamisen ja kilpailuetu (Juutinen 2016, 29; Anttiroiko 2004, 51, muokattu)

Käsitteet yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu Juutinen (2016, 24) erottelee yrityksen tai organisaation tehtäväkentän mukaan, jolloin käsite yhteiskuntavastuu sopii yrityksiin, joilla on lakisääteisiä yhteiskunnallisia tehtäviä. Tässä työssä käytämme termiä yhteiskuntavastuu, ammatillisen koulutuksen ja opetusravintolan yhteiskunnallisten tehtävien sekä aseman ja hallintotavan johdosta.

Anttiroiko (2004) esittää hieman laajemman näkemyksen yhteiskuntavastuun määrittäjästä sekä sisällöistä eri toimijoiden kesken. Mallissa jako tapahtuu auktoriteettivallan mukaan, jolloin vallan todellinen lähde määrittelee alisteisen toimijan yhteiskuntavastuullisuuden niiden kontekstien mukaan, missä toimijat toimivat. Tässä jaossa yhteiskuntavastuun määrittelyn ylintä auktoriteettival-

taa instituutionaalissa hierarkiassa käyttävät julkista toimivaltaa käyttävät elimet, kuten esimerkiksi lainsäädännöstä vastuussa olevat Euroopan unioni ja muut yhteiskunnalliset poliittiset toimielimet. Kolmiportaisen hierarkian toisella tasolla ovat kansalaisyhteiskunnan toimijat mm. sosiaalipoliittisine velvoitteineen ja kolmannella ovat yksityiset organisaatiot ja ryhmät sekä yritykset. (Anttiroiko 2004, 49.)

Kolmen pilarin malli

Yhteiskuntavastuun esikuvana pidetään Elkingtonin (1994, 1), Bruntlandin komission 1987 julkaiseman raportin innoittamana syntynyttä käsitettä, win-win-win -mallia, josta myöhemmin 1990-luvun lopulla muotoutui käsite Triple Bottom Line eli kolmen pilarin malli. Myöhemmin Elkington (2004, 3) täsmensi käsitettään 7 ohjurin avulla yhteiskuntavastuullisuutta entistä voimakkaammin avoimempaan, pitkäjänteisempään ja yhteisvastuullisempaan suuntaan.

Suomalaisessa kirjallisuudessa käsite on vakiintunut kolmen pilarin malliin, jossa taloudellisen -, sosiaalisen - ja ympäristövastuun muodostama kokonaisuus käsittää yleisesti käytettyä käsitettä, yhteiskuntavastuu (Liappis ym. 2019, 8-9; Harmaala & Jallinoja 2012, 17; Juutinen 2016, 26; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 19). Tähän malliin on sosiaaliseen vastuuseen usein liitetty, tai lisättyä neljättä pilarina, myös vastuu kulttuurisesta kestävydestä (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 18). Juutisen (2016, 26) mukaan organisaation toiminnan taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten sekä kulttuuristen vaikutuksien tulee huomioida yhteiskuntaa ja sen sidosryhmiä hyödyttäväksi sekä toiminnan suuntaa ohjaamalla, minimoimaan näihin kohdistuvia riskejä. Dalibozhko ja Krakovetskaya (2018) lisäävät edelliseen vielä yhteisvaikutusnäkökulman, jossa kolmen pääkohdan, taloudellinen -, sosiaalinen - ja ympäristövastuun luoman asetelman kuvaan lisätään näiden välisiin suhteisiin uusia ulottuvuuksia, joita tulee tarkastella positiivisten tai negatiivisten vaikutuksien kautta. Toiminnan voidaan katsoa olevan yhteiskuntavastuullista, kun kaikki kuvion sisällyttämien elementtien, myös leikkaavien linjojen sisältöjen vaikutukset ovat positiivisia. (Dalibozhkon ja Krakovetskaya (2018, 1-8). Kuviossa 3 esitetään laajennettu malli kolmen pilarin yhteiskuntavastuumallista sisältäen pääkohtien leikkauslinjojen sisällöt, joissa välisyssuhteiden tarkastelun tulee olla kahdensuuntaista ja yhteiskuntavastuulliseksi toiminta lasketaan vain, jos leikkauslinjojen kahdensuuntaiset tulkinnat ovat positiivisiksi tulkittavissa.



Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun kolmen pilarin malli liitännöineen. (Dalibozhkon & Krakovetskaya 2018, 3, muokattu)

Kestävä kehitys

Kestävän kehityksen käsitteellä puolestaan viitataan vuonna 1987 Brundtlandin komission julkaisemaan, Our Common Future -raporttiin. Tämän raportin myötä keskeiseksi kestävän kehityksen määritelmäksi muotoutui raportin 1. liitteen 1. ja 2. kohta, jossa ihmisten perusoikeuksiin kuuluu terveyteen ja hyvinvointiin riittävä ympäristö sekä valtioiden velvollisuus käyttää ja säilyttää ympäristöä ja luonnonvaroja nykyisten ja tulevien sukupolvien hyväksi (Our Common Future 1987, 235).

Raportin aloitteesta sai alkunsa ympäristön hyvinvoinnin edistämisen ympäristökongressit (Liapis ym. 2019, 14-15), joista tähän asti merkittävimässä Pariisin COP 21 -kokouksessa vuonna 2015 sopimuksen ratifioineet kansakunnat ovat sitoutuneet yhteisten ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi. Sopimus koskee kansakuntia, jotka oman sitoutumisen ja osallistumisensa kautta asettavat ehtoja myös yritysten toiminnalle. Sopimuksen päätavoitteena oli vähentää kasvihuonepäästöjä ja rajoittaa ilmaston lämpeneminen 2:een ja mielellään alle 1,5 °C asteeseen esiteolliseen aikaan verrattuna sekä parantaa kykyä sopeutua tähän. (Paris Agreement 2015, 3.)

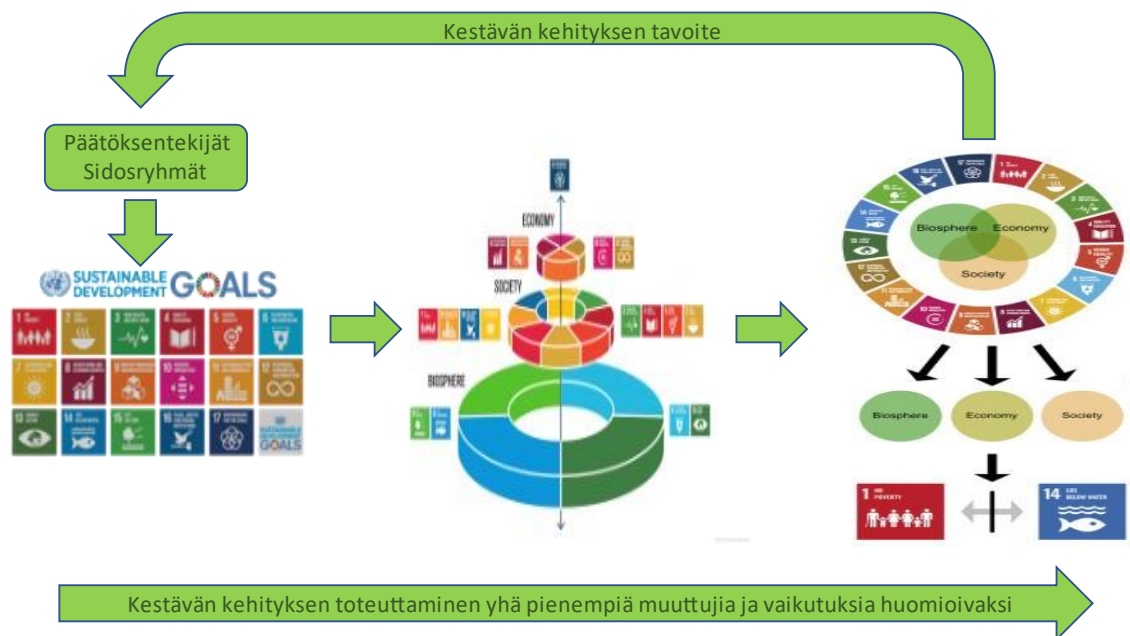
Toinen merkittävä kestävän kehityksen sisältöä muovaava viitekehys on YK:n vuonna 2000 käynnistämä Global Compact -yritysvastuualoite, jonka 10 kohdan keskeisten tavoitteiden pohjalta yritysten tulisi yhtenäistää strategiansa ja toimintamallinsa, jotka koskevat ihmisoikeuksia ja työelämää, ympäristöä ja korruption vastaisuutta (Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir 2019, 9; The Ten Principles of the UN Global Compact n.d.; Kingo n.d.).

Kolmas merkittävä kestävän kehityksen viitekehys on vuonna 2015 YK:n jäsenmaiden sopimus, Agenda2030 -toimintaohjelma, kestävän kehityksen tavoitteista ja toimintaohjelmasta. Sopimus sisältää 17 kohdan tavoite- ja 169 kohdan alatavoitelistan, joiden täytäntöönpanoon sopimus sitouttaa jokaisen ihmisen, yrityksen ja yhteisön. (Transforming our world... 2015.)

Agudelon ja muut (2019) toteavat yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen olleen aiemmin käsitteinä puutteellisia yhteisien suuntaviivojen puuttumisesta johtuen ja määriteltäessä yhteiskuntavastuuta hallittavana kokonaisuutena ovat yhteiskuntavastuun osa-alueet kehittyneet kokonaisuudesta irrallisina omia polkujaan. YK:n 2000 ja 2015 valmistelemat yleissopimukset yhdistivät ensimmäisen kerran keskeisimmät käsitteet yhdeksi kokonaisuudeksi laajemman yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. (Agudelo ym. 2019, 16.) Yhteiskuntavastuu kuvastaa Agudelon ja muut (2019) ja Rodriguez-Gomezin, Arco-Castron, Lopez-Perezin ja Rodríguez-Arizan (2020) mukaan aikakauden sosiaalisia odotuksia ja tulevaisuus tulee olemaan sidoksissa yhteiskunnan sosiaalisten ja sidosryhmien odotusten kanssa. Yhteiskuntavastuu käsitteenä tulee laajentumaan ja sisältöjen roolit muuttumaan ympäröivän maailman muuttuessa sekä yritysten ja organisaatioiden yhteistyön merkitys kasvaa ja on vastuultaan kahdensuuntainen yhteiskuntavastuun kehityksessä. (Agudelo ym. 2019, 18-20; Rodriguez-Gomezin ym. 2020, 10.)

Nash, Blythe, Cvitanovic, Pecl, Watson ja Blanchard (2020) ja Folke, Biggs, Nordström, Reyers ja Rockström (2016) viittaavat aikaisempiin tarkastelumalleihin, jotka liian kapea-alaisesti keskittyvät Agenda2030 -toimintaohjelman erillistavoitteisiin. Biosfäärijärjestelmä on kokonaisuutena liian moniulotteinen, jotta sitä voitaisiin tarkastella vain kolmen pilarin tai Agenda2030:n 17 kehityskohdan listan avulla. Yhteiskuntavastuun tarkastelussa tulee huomioida yhteiskuntarakenteiden lisäksi toimintamahdollisuudet ja vaikutukset alueen sekä globaalin tarkastelun kautta, jotta toisaalla tapahtuva yhteiskuntavastuun kehittyminen ei aiheuta tai pois sulje muita kestävän kehityksen mahdollisuuksia, sillä monimutkaiset syy-seuraussuhteet voivat muuttaa koko yhteiskunnan

perusrakenteita sekä olemassaolon perusedellytyksiä ja -toimintoja. (Nash ym. 2020, 161-173; Folke ym. 2016, 1-16.) Kuviossa 4 kuvataan Agenda2030:n tavoitteiden määrittelyn kehittymistä yhä yksityiskohtaisempien ja pidemmälle menevien tarkastelukulmien kautta. Toimintaa ei tule tarkastella vain yhden yhteiskuntavastuun osa-alueen tai kestävän kehityksen tavoitteen kautta, vaan kaikessa toiminnassa tulee huomioida myös vaikutukset kokonaisuuteen. Folke ja muut (2016) korostavat biosfäärin merkitystä kaiken toimintamme mahdollistajana ja ylläpitäjänä. Kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan tarvitaan laajaa hallinnollista ja institutionaalista yhteistyötä sekä kannustimia ja muutoksia ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä, jotta kyetään hallitsemaan ja ylläpitämään biosfäärin tarjoamaa kapasiteettia. (Folke ym. 2016, 8-9.)



Kuvio 4. Kestävän kehityksen kokonaisuuden hallinnan mallin kehittyminen (Social Development for Sustainable Development n.d.; Folke ym. 2016, 5; Nash ym. 2020, 161, muokattu)

Sosiaalinen ja kulttuurinen vastuu

Sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun kohteena tarkoitetaan ihmistä, joka on toimijaan toiminnan kautta sidoksissa työntekijänä, sidosryhmän edustajana, asiakkaana tai ympäristön välityksellä. Käytännössä toimijalle se merkitsee vähintään paikallisen lainsäädännön ja yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ja toimintatapojen noudattamista. Näihin liittyvien lakien sisältöjen epätasaisuus

globaalissa tarkastelussa voi asettaa toimijan suoraan tai välillisesti eriarvoiseen asemaan tarkastelupaikan mukaan. Täten ihmisoikeuksia voidaan pitää koko sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun ytimenä. (Liappis ym. 2019, 128; Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21.) Sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun yhteyksiä ja vaikutuksia on tarkasteltava Dalibozhkon & Krakovetskayan (2018, 3) mukaan taloudellisen ja ekologisen vastuu näkökulmasta, jolloin näiden kahden välisten suhteiden tulee olla oikeudenmukainen ja siedettävä.

Taloudellinen vastuu

Yrityksen tai julkisen toimijan taloudelliset vastuut pohjautuvat usein lakeihin, jotka toimintaympäristön vuoksi vaihtelevat ja voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Taloudellisilla vastuilla tarkoitetaan mm. veroja, palkkoja ja osinkoja. Yleisellä tasolla taloudellisella vastuulla viitataan kannattavuuteen, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn pitkällä aikavälillä siten, että toiminta on kannattavaa ja omistajien tuotto-odotuksiin pystytään vastaamaan hyvän hallintotavan mukaisesti. Kuten aiemmissa kappaleissa on todettu, kuuluu taloudellisen vastuun vaikutusalueeseen myös kiinteästi sosiaalisen ja kulttuurisen- sekä ympäristövastuun huomioiminen, jolloin taloudellisen vastuu katsotaan myös liittyvän yrityksen rahavirtojen kautta ympäröivään yhteiskuntaan. (Liappis ym. 2019, 72-74; Harmaala & Jallinoja 2012, 18-20.) Taloudellisen vastuun ulottaminen oikeudenmukaisten suoritusten kautta johdolle, työntekijöille ja sidosryhmille liittyy tähän myös tiiviisti sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun, jolloin vaikutukset näyttäytyvät tehokkuuden, hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kautta taloudessa (Juutinen 2019, 74-78).

Ympäristövastuu

Elkington (1994, 95-96) kuvaa toimialoihin liittyviä vastuupaineiden ja myös yritysten panostuksen ympäristöasioihin kasvaneen vuosikymmenten aikana merkittävästi. Folke ja muut (2016) ovat todenneet, että yhteiskuntavastuun perusta on ympäristövastuu ja tänä päivänä sen merkitys on suurempi kuin koskaan sillä elinkelpoinen ympäristö on välttämätön pohja ihmiskunnan toiminnalle (Folke ym. (2016, 8-9). Bruntlandin komission Our Common Future (1987, 235) raportin kiteyttämä sanoma ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteet kokonaisvaltaisesti huomioiva Agenda2030 (Transforming our world... 2015) pohjaavat ihmiskunnan olemassaolon edellytykseksi terveen elinympäristön (Folke ym. 2016, 5). Kirjallisuudessa ympäristövastuun keskeisiksi ympäris-

tönäkökohdiksi on muodostunut luonnonvarojen kestävä käytön lisäksi luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, ilmaston -, vesien - ja maaperän suojelu sekä tuotteiden elinkaariajattelu ja toiminnan arvoketjut (Liappis ym. 2019, 100-110; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 19; Harmaala & Jallinoja 2012, 22). Liappis ja muut (2019 108, 109) lisäävät vielä ympäristövastuun huomioimiseen toiminnan välittömät ja välilliset vaikutukset, joita tulee tarkastella ennalta varautumisen-, varovaisuus-, lähde- ja aiheuttamisperiaatteiden mukaisesti.

Vastuullinen toimija

Yhteiskuntavastuu kysymyksenä on samalla erittäin yksinkertainen, mutta myös äärimmäisen hankalasti ymmärrettävä kokonaisuus. Ihmisen, yrityksen tai organisaation individualistinen tai naiivi ajattelutapa yksittäisen teeman ympärillä ei välttämättä vastaa kysymykseen, olenko vastuullinen toimija, vaan toimien merkityksellisyyttä tulee arvioida yhdistelemällä sidosryhmien osa-alueita sekä niiden kerrannaisvaikutuksia kokonaisuuteen. Muuttuva maailma tekee mallin kokonaisuuden hallinnasta hankalaa, mutta toisaalta selkeyttää tavoitteita uusien lakien, tutkimusten, vakiintuneiden mielipiteiden ja asenteiden kautta. Yksittäisen ihmisen on mahdoton muodostaa kovinkaan luotettavaa kokonaiskuvaa vastuullisuudestaan pitkälle, usein näkymättömiin ulottuvien ketjujen taakse. Toisaalta toimijoiden vastuunkannon merkitsevyys voi konkretisoitua yhteiskunnalle vasta vuosien tai vuosikymmenten päästä. On perusteltua, että vastuullisuusajattelun perimmäistä vastuuta ohjaavat laajan ymmärryspohjan omaavat globaalit ja yhteiskunnalliset tahot, kuten YK sekä valtioiden hallitukset, joiden toiminnan taustalla ovat laajat, läpinäkyvät ja luotettavat tutkimustietopohjat. Kaikki kuitenkin nivoutuu yhden ja saman ajatusmallin ympärille eli, mikä on meille (biosfäärille) parasta. Maailman, yhteiskuntien ja toimijoiden rakenteissa ja toimissa tapahtuvat kestävä kehityksen vaatimat muutokset edellyttävät Nurmen (2016) mukaan resilienssiä yhteiskuntien kaikilla tasoilla. Ohjaavia tai määrääviä toimenpiteitä luotaessa tulee huomioida avoimuus sekä ennakoita ja huomioida vaikutuksien kohteiden kyvykkyys sopeutua muutoksiin kestävästi. (Nurmi, 2016.)

Yhteiskuntavastuun hyödyt yritykselle

Makni, Francoeur & Bellavance (2008, 409-422) ja Linninen (2018, 68-69) viittaavat yrityksen vastuullisuuden olevan taloudellisilla mittareilla laskentamallien epäsäännöllisyyden, - tarkkuuden ja johdonmukaisuuden vuoksi vaikeasti toteutettavissa ja vaikuttavan laskelmissa jopa negatiivisesti

yrityksen kannattavuuteen lisääntyneiden investointien kautta. Pidempiaikaisen vastuullisuustoiminnan hyötynäkökulmat, jotka voivat näyttäytyä myös taloudellisesti, tulevat mainehyödyn kautta eri sidosryhmien keskuudessa (Galbreath 2010, 422). Liappis ja muut (2019, 24-35) puolestaan osoittavat yhteiskuntavastuullisuuden nostavan yrityksen suorituskykyä, joka näyttäytyy parempana tuloksena ja osakkeen arvon kasvamisena sekä henkilöstötuottavuutena ja -hyvinvointina. Harmaalan ja Jallinojan (2012, 252) mukaan megatrendit ja talouden tilannevaihtelut voivat toimia ohjaavina tekijöinä etsittäessä uusia suuntia ja näkökulmia liiketoimintaan ja yhteiskuntavastuun tarjoavan uusia mahdollisuuksia tehdä läheisempää yhteistyötä eri sidosryhmien edustajien kanssa. Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi ja Saaeidi (2015, 347-348) puolestaan osoittavat yrityksen yhteiskuntavastuullisen maineen välittyvän kilpailun ja asiakastyytyvyyden kautta yrityksen vakaaseen suorituskykyyn. Vaikka Porter ja Kramer (2011) korostavat jaetun arvon käsitteensä kuuluvan yhteiskuntavastuujattelun ulkopuolelle, on sen lopputulos juuri tätä, jopa pidemmälle vietyä. Ero piilee yrityksen oman toiminnan aktiivisuudessa toimia yhteistyössä ympäröivien sidosryhmien kanssa, eikä toiminta nojaa vain paikallisiin lakeihin ja normeihin. Malli perustuu vanhakantaisen nopean tai maksimaalisen voiton tavoittelusta sijaan yhteisöllisyyden rakentamiseen yhteisten etujen nimissä ja kaikkia osapuolia hyödyttäväksi yhteistyöksi. Yrityksessä tämä näyttäytyy pitkäjänteisenä yhteistyönä yhteistyötahojen kanssa, jossa hyötyjinä ovat kaikki. (Porter & Kramer 2011, 1-17.)

Julkisen hallinnon yhteiskuntavastuu

Julkisen hallinnon ylläpitämien yritysten ja organisaatioiden vastuunäkökulmat eroavat perinteisistä yrityksistä taloudellisen edun tavoittelun sijaan voimakkaammin yhteiskunnallisten näkökulmien korostumisena. Yhteiskuntavastuun toteuttamisessa vastuu on Anttiroikon (2004, 49) mukaan sillä, jolla on hierarkiassa ylin auktoriteettivalta. Suomessa julkishallinnon alaisten tahojen toimintaa säätelee suurinta päätösvaltaa hallinnoiva Suomen kansalaisten valitsema eduskunta. Päätösten toimeenpanovaltaa käyttää hallitus, joka koostuu pääministeristä ja tarvittavista tehtäviin valituista ministereistä. Ministerit puolestaan johtavat ministeriöitä, joiden toiminta ohjaa kyseisen ministeriön alaisia yksiköitä ja sidosryhmiä. (Valtion ylimmät toimielimet 2017.)

Juutinen (2016, 128) määrittelee sidosryhmiksi ne tahot, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Anttiroikon (2004) mukaan organisaation sisäiset- ja ulkoiset sidosryhmät liittyvät toisiinsa toimi-

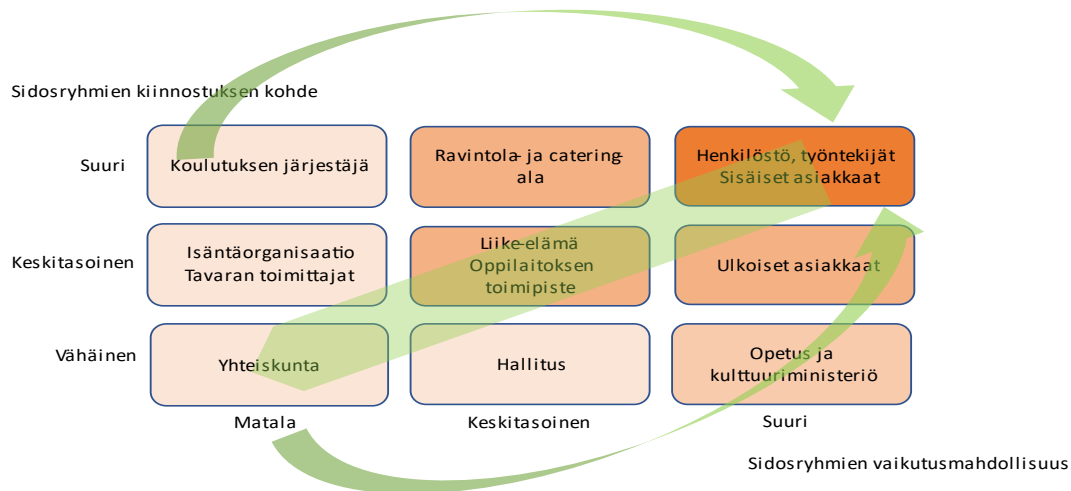
juuden ja toimijakentän konkreettisten vastuusuhteiden kautta. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien ja vastuun suhdetta voidaan kuvata relationaalisella lähestymistavalla, jolloin yhteiskuntavastuun vaikutuspiiriin kuuluvat ensisijaisesti organisaation sidosryhmät, mutta välillisesti vaikutukset käytännössä ulottuvat näiden osallisuussuhteiden kautta kaikkialle. (Anttiroiko 2004, 37, 44.) Juutisen (2016) mukaan on tärkeä tunnistaa sidosryhmät ja heidän toimintansa vaikutusmekanismit suhteessa omaan toimintaan. Tarkastelua tulee tehdä positiivisten sekä negatiivisten vaikutuksien kautta. Sidoryhmiä voidaan valita ja tarkastella erilaisten näkökulmien kautta kuten arvoketjun, toiminnan riskitekijöiden tai taloudellisten vaikutusten perusteella. (Juutinen 2016, 125-127.)

Opetusravintolan lähimpiä sidoryhmiä ovat opiskelijat, henkilöstö, materiaalien toimittajat, työelämä ja yhteiskunta, jolloin näitä tulee julkishallinnolliseen järjestelmään kuuluvaan arvoketjukokonaisuuteen perusteella myös arvioida. Arvolla viitataan tässä työssä filosofiseen näkemykseen yhteiskunnan ylläpitämistä moraalikoodeista (Tieteen termipankki 2021) eli siitä mikä yhteiskunnassa koetaan hyväksi ja mikä huonoksi. Suomalaisten arvostamia keskeisiä arvoja ovat Virtasen (2023) mukaan terveys, turvallisuus, luottamus, toimiva yhteiskunta ja luotettavat instituutiot, joiden arvoa nostattava moraalinen toiminta edellyttää toimijoilta Carrollin (1991, 45) mukaan lakien, oikeudenmukaisuuden ja eettisten arvojen ylittävää toimintaa eli moraalisen hallinnan vastuullisuutta.

Ammatilliselle koulutukselle ja sitä järjestäville toimijoille asetetut yhteiskuntavastuullisuustavoitteiden ollessa laajat, voidaan opetusravintolan toiminnan ja sen sidoryhmien muodostaman arvokokonaisuuden tulkita vaikuttavan koko yhteiskuntaan ja sitä ympäröivään maailmaan. Tämä edellyttää toimijoilta arvon tunnistamista ja yhteisiin moraalikäsitelmiin perustuvia päätöksiä.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhteiskuntavastuullisuutta yhdistää vahvan auktoriteettitason alaisuudessa tapahtuva normatiivinen sosiaalinen konstruktio eli pyrkimys järjestelmän ja yhteisön kehittämiseen. Tällöin toimijoilla, kuten esimerkiksi koulutuksen järjestäjillä ja työelämällä, on sovittuja vastuita asian tai sisällön muodossa. (Anttiroiko 2004, 22.) Tärkeimmiksi ammatillisen koulutuksen järjestäjän sidoryhmiksi voidaan laskea Suomen valtio, yhteiskunta, isäntäorganisaatio, toimintaan liittyvät asiakkaat ja työelämä. Kuviossa 5 esitetään Juutisen (2016, 129) sidoryhmäanalyysia mukaillen opetusravintolan sisäisiä- ja ulkoisia sidoryhmiä sekä kuinka ne liittyvät toisiinsa toimijuuden ja toimijakentän konkreettisten yhteiskuntavastuusuhteiden välityksellä.

Näin voidaan analysoida ja tunnistaa sidosryhmien aktiivisuuden ja vaikutusmahdollisuuden tasoa, jolloin opetusravintolaa lähinnä olevien odotusten selvittäminen auttaa ennakoimaan tulevia haasteita.



Kuvio 5. Opetusravintolan sidosryhmäanalyysi toimijuuden ja toimijakentän yhteiskuntavastuusuhteista

Julkisen yhteiskuntavastuun toteutumisen vastuuta voidaan Anttiroikon (2016) mukaan käsitellä samoin kuin yritysten yritysvastuukysymyksissä. Yhteiskuntavastuun määrittäjänä toimii se taho, jolla on valta määrittellä toisen toimijan tai -ryhmän yhteiskuntavastuullisuuden toteuttamista. Kuvion 5 esimerkin mukaisesti hallituksella ja sen alaisella opetus- ja kulttuuriministeriöllä on perimmäinen yhteiskuntavastuun määrittäjän rooli opetusravintolan toiminnassa. Tätä yhteiskuntavastuullisuuden määrittelyn velvoitteita koulutuksen järjestäjän isäntäorganisaatio pyrkii sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien relationaalisen lähestymistavan mukaisesti aktiivisesti täyttämään. (Anttiroiko 2004, 37, 39, 49.)

Ammatillisen koulutuksen ja opetusravintolan sidosryhmät ulottuvat kattamaan koko yhteiskunnan asettaen yhteiskuntavastuullisuuskysymyksen edessä tehtäväkenttensä laajaksi. Taloudellisen vastuun näkökulmasta opetusravintolan tärkeimmiksi tekijöiksi muodostuvat ravintola- ja catering-ala, joka saa rahoituksensa perus-, suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksen muodossa ja mahdollistaa

opetusravintolan olemassaolon, sekä työelämän, jonka kanssa tehtävästä tiiviistä yhteistyöstä työelämälähtöisen opettamisen, oppimisen ja osaamisen tunnistamisen vaikutukset ulottuvat myös heidän sidosryhmiinsä. Edellisten lisäksi opetusravintolan tärkeä sidosryhmä taloudellisen vastuun näkökulmasta ovat ulkopuoliset asiakkaat, jotka mahdollistavat opetusravintolan toiminnan tuotteen aitoa ja asiakaslähtöistä toimintaa ja tuovat taloudellista kustannussäästöä opetukseen liiketoiminnan tuoton muodossa. Kokonaisuudessa tärkeimmän sidosryhmän muodostavat ammatillisen koulutuksen perustehtävän mukaan opiskelijat, joiden hyvinvoinnin ja opiskelun turvaamiseksi sidosryhmään kuuluu läheisesti myös ammatillisen koulutuksen henkilökunta. Kuten aiemmin on jo todettu, on opiskelijan ja henkilöstön välinen yhteistyö välttämätöntä, jolloin sosiaalisen- ja kulttuurisen vastuun korostaminen asettuu vastuullisen toiminnan ylläpitämisen ja jatkumisen ytimeen. Ympäristövastuun arvon määrittely tapahtuu yhteiskuntavastuun ylimmän määrittäjän eli hallituksen ja opetus- sekä kulttuuriministeriön toimesta ja merkitys jakaantuu tasaisesti kaikille sidosryhmien osapuolille. Tämä ympäristöasioiden ja kestävä elämäntavan korostumisena oppilaitosten strategioissa ja ammatillisen osaamisen arvioinneissa. Voidaankin todeta ympäristövastuun toteuttamisen olevan samanaikaisesti sisäisesti itseis- ja ulkoisesti odotusarvo, mutta opetusravintolan toiminnassa vallitsevia säädöksiä pidemmälle vietyinä vapaaehtoisia.

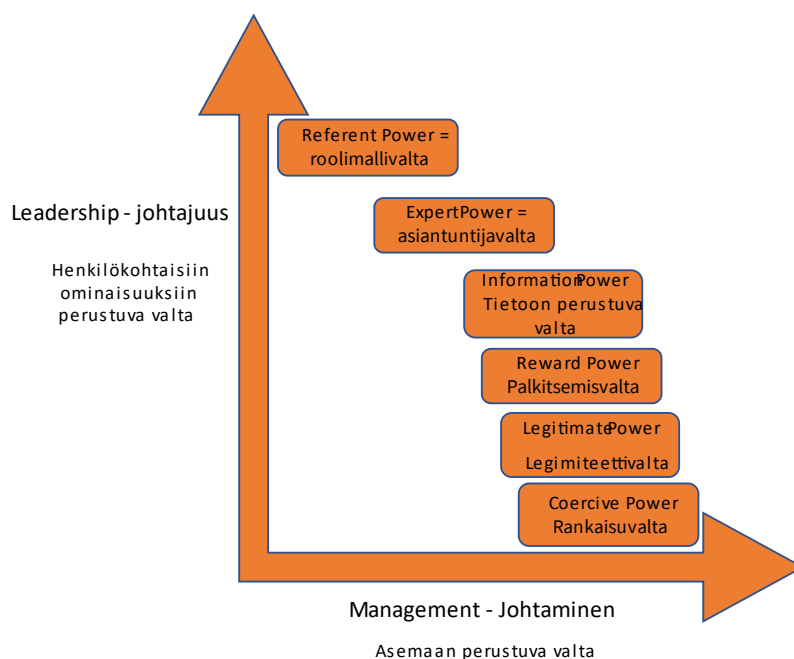
2.4 Johtaminen

Vaikka johtamista ja sen ilmiöitä, tulkintoja ja käsitteitä on tutkittu vuosikymmenien aikana runsaasti, tiivistää Northouse (2019) sen yksinkertaisesti henkilön vuorovaikuttamisprosessiksi, jossa tehtävänä on auttaa yksilöitä tai ryhmää saavuttamaan tavoitteensa vuorovaikutteisesti aseman tai henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla. Johtamista voidaan myös kuvailla vaikuttamisena. Ilman vaikuttamista ja siihen kytkeytyvää valtaa, ei ole myöskään johtamista. (Northouse 2019, 43.)

Northousen (2019, 50-51) mukaan johtamisen vallan voidaan katsoa pohjautuvan kuuteen välineeseen. Kuviossa 6 on kuvattu eri vallan perusteita ja suhteita johtamiseen ja johtajuuteen. Johtamiseen liitettyä valtaa käsitellään kahden käsitteen avulla, johtaminen eli management ja johtajuus eli leadership. Käsitteiden erot muodostuvat siitä, mihin johtamiseen oikeuttava valta perustuu. Johtamisen käsitteessä, jossa johtajalle on valta annettu tai määrätty, katsotaan sen perustuvan viralliseen nimikkeeseen tai asemaan organisaatiossa, jolloin vallan käytön perusteet liittyvät lakeihin, palkkioon, tietoon tai pakkoon. Tällöin vallan käytön keskittyminen suuntautuu perinteisesti vakauden ja järjestyksen suunnitteluun, organisointiin, valvontaan sekä henkilöstöön. Johtajuuden

katsotaan perustuvan humaanimpiin keinoihin, jolloin sen korostetaan olevan vaikuttamisprosessi, jossa seuraajilta tuleva roolimalliisuuden arvostus suuntautuu sopeutumiseen ja rakentavaan muutokseen. Johtajan henkisiltä ominaisuuksiltaan johtamiseen liitetään reaktiivisuus sekä niukempi emotionaalisuuden taso, kuin johtajuuden käsitteessä. (Northouse 2019, 49-50.)

Northouse (2019, 57-58) kuvaa johtamisen ja johtajuuden käsitteiden eroavaisuuksista huolimatta sisältävän päällekkäisyyksiä sekä saman perusluonteen, eli kuinka ne liittyvät yksilön tai ryhmän vaikuttamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuvio 6. Vallan välineet suhteessa johtamiseen ja johtajuuteen (Northouse 2019, 50-51, muokattu)

Johtamisen näkökulmat ovat suhteessa tarkasteltaviin konteksteihin, jotka kukin tuovat esille omat ominaispiirteensä johtamisen teorioihin. Johtaminen voidaan teoriana liittää aikakausiin, esimerkiksi klassinen, moderni ja kompleksinen, tai ominaisuuksiin kuten käyttäytymiseen, tilanteeseen, ymmärrykseen, piirteisiin tai kollektiivisuuteen liitettynä. Muuttuvan ympäristön ohjaamana myös johtamisen teorit ovat muuttuneet autoritaarisesta palvelevampaan muotoon. Tärkeiksi käsitteiksi johtamisessa ovat viime vuosikymmenen aikana nousseet johtamisen autenttisuus, arvo sekä eettisyys ja keskeisiksi suuntauksiksi sisäisen ja ulkoisen toiminnan johtaminen sekä inhimillis-

ten tekijöiden ja monimutkaisen ympäristön johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2019, 15-16.) Johtamista ja johtajuutta voidaan myös tarkastella kysynnällä ja tarjonnalla. Tarjonnan määritelmässä johtaja tarjoaa kykyään luotsata organisaatiota visioiden ja strategioiden avulla, kun taas johtajuuden kysyntään vastataan odotuksilla ja vaatimuksilla, joihin tarjonta ei pysty vastaamaan. (Mts. 61-62.)

Maailman muuttuessa ja johtamisteorioiden uudistuessa on julkinen johtaminenkin kokenut eräänlaisen reformin. Vanhojen byrokraattiset ja hallinnollisten mallien sijaan uudenlaisen julkisen johtamisen pyrkimyksenä on rajallisiin resursseihin perustuen tuottaa kustannustehokkaammin palveluita pyrkien toimimaan itsekkäästi oman edun mukaisesti ja samalla tyydyttämään yhteiskuntajärjestelmän tavoitteet. Tämä on lähentänyt julkisen johtamisen johtamistapoja sekä tuloshakuisuutta lähemmäs perinteisten yritysten toimintatapoja. (Virtanen & Stenvall 2019, 41-42.)

Julkisen organisaation johtaminen

Virtanen ja Stenvall (2019) jakavat julkisten organisaation johtamisen kahteen tyyliin. Perinteisen mallin tavoitteena on toteuttaa poliittisia päätöksiä oikeudenmukaisesti sekä tehokkaasti ja toimijoiden on ymmärrettävä toimintansa arvo ja tarkoituksenmukaisuus. Mallin toteuttamiseen liittyy kiinteästi valvonta, sääntely, byrokratia sekä hierarkia, jonka perusteet pohjautuvat voimakkaasti formaaliin osaamiseen. Uuden julkisen johtamisen malli puolestaan lähentyy perinteisen yritysjohtamisen mallia, jossa politiikka ei yksin sanele toimintaa, vaan tehokkuus, tavoitteet ja markkinaehtoisuus ohjaavat organisaatiota toimimaan kohti yrityslähtöisempää toimintatapaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 37.)

Julkisten organisaatioiden siirtyminen uuden julkisen johtamisen ajattelutavan mukaiseen malliin lisää johtajuuden keskittymistä kustannustehokkaampaan toimintaan. Vaikka julkiset organisaatiot eivät perusta toimintaansa voiton tavoitteluksi, on tulosvastuullisuus, tehokkuuden lisääminen ja resurssien säästäminen olennainen osa julkista johtamista ja ajanut organisaatiot jopa poliittisten valtapelien keskelle. (Johanson ym. 2021, 44; Virtanen & Stenvall 2019, 203; Jalonen ym. 2021, 85.)

Julkisen johtamisen tilivelvollisuuden on perinteisesti katsottu suuntautuvat alhaalta ylöspäin. Johtamisen suuntautuessa kohti markkinaehtoisempaa toimintatapaa, on tilivelvollisuuden suuntaa

katsottava myös horisontaalisesti. Tämä tarkoittaa vastuunkantoa palvelun käyttäjiä kohtaan, jolloin heidän roolinsa palvelun laadun arvioimisessa korostuu. (Virtanen & Stenvall 2019, 204.) Jalonen ja muut (2021) kuvaavat yhteiskunnallista muutosta siirtymisellä palvelusuorittamisesta toiminnasta kohti yhteisen arvon luomisen mallia, jolloin palvelun käyttäjän tai yhteiskunnan tarpeiden tyydyttäminen lisää hyvinvointia. Toiminnan peruste ei pohjaudu siihen, että tuotetaan palvelua, vaan kohdennetaan palvelun tuottaminen sinne, missä sitä tarvitaan. Palvelun käyttäjien rooli luodun palvelun arvon määrittämisessä korostuu, joka muuttaa johtamisen luonnetta asiakaslähtöisyyttä korostavasti. (Jalonen ym. 2021, 89.)

Uuden julkisen johtamisen edut ovat asiakaslähtöisyydessä ja kehittämisen mahdollisuuksissa, jonka edellytyksenä on motivoitunut, sitoutunut ja muutoskykyinen henkilökunta. Ristiriitaisuuskin ilmenee, sillä uuden julkisen johtamisen ongelmiksi voivat esimerkiksi muodostua henkilöstön motivaatio-ongelmat, joita syntyy, kun toimintaa ja laatua pyritään tehostamaan samanaikaisesti, kun resursseja vähennetään. (Virtanen & Stenvall 2019, 45-46.)

Ammatilliset koulutuksen järjestäjät ovat omaksuneet reformin suoritusperusteisen rahoituksen ja vaikean taloustilanteen kannustamana uuden julkisen johtamisen mallin. Demmken (2019, 18) mukaan sitoutuakseen työhönsä ja saadakseen luottamuksen johtoon, työntekijä tarvitsee vuorovaikutuksellista luottamusta ja organisatorista oikeudenmukaisuutta, joita leikkaukset ja reformi ovat heikentäneet. Vaikutukset heijastuvat esimerkiksi Pekkarisen (2018) mukaan kunta-alan sivistystoimen työntekijöiden työhyvinvointiin, joka on heikentynyt julkista alaa koskevien muutosten johdosta. Yhdeksi työhyvinvoinnin laskua koskevaksi syyksi on mainittu esimerkiksi yhtiöittäminen (Pekkarinen 2018, 18-20), joka Dietrichin (2018) mukaan mahdollistaa esimerkiksi ammatillisen koulutuksen palveluksessa olevan työntekijän virkasuhteen muuttamisen työsuhteeksi. Tämä mahdollistaa yhtiöittämisen jälkeen tapahtuvan uudelleenorganisoinnin esimerkiksi irtisanomisen muodossa. (Dietrich 2018, 70-71.) Ammatillisen koulutuksen reformin yhteydessä työelämälähtöisen oppimisen lisäämisen lisäksi, hallituksen esityksen (HE 39/2017 vp, 93-96) asettama yhtiöittämistavoite ohjaa esityksellään koulutuksen järjestäjiä voimakkaasti kohti uudenlaista julkista johtajuutta sekä tuloksellisuutta suosivaksi. Tämä viittaa vahvasti julkisen hallinnon tahtotilaan ajaa perinteinen ammatillinen koulutusjärjestelmä alas, pyrkimyksenään mahdollisimman taloudellisesti toteuttaa tehtävänsä muiden, kuin asiakaslähtöisyyteen perustuvien arvojen kautta.

2.5 Opetusravintolassa toimiminen

Opetusravintolan johtaminen on lukuisten suoritusten johtamista, jossa tavoitteena on luoda kannattavasti maistuva ja miellyttävä lounaspalvelukokonaisuus asiakkaille huomioiden opiskelijoiden yksilölliset opintopolut sekä henkilökohtaiset valmiudet ja tavoitteet kontekstuaalista pedagogiikkaa käyttäen. Pedagogisesti toiminta pyritään toteuttamaan toiminnan sekä ympäristön osalta mahdollisimman aidolla ja työelämälähtöisellä näkökulmalla. Opetusravintolan operatiivisen toiminnan johtamisessa vuorovaikutuksen kohteena ovat opiskelijat ja tavoitteena ensisijaisesti heidän ammatilliset ja kasvatukselliset kasvun tavoitteet. Maunun (2018, 85) mukaan opettamisen ja kasvattamisen välisen suhteen muuttuminen vanhakantaisesta opettamiseen painottuvasta toiminnasta yhä enemmän kasvattamisen huomioivaksi, on muuttanut opettajakeskeisen lähestymistavan opiskelijakeskeiseksi ja -lähtöiseksi. Tämä muuttaa johtamiseen liittyviä valta-asetelmia, jolloin asema- ja auktoriteettivaltaan perustuva johtamisen sijaan vaikuttaminen tapahtuu opiskelijaehtoisesti opettajan tai ohjaajan roolimallisuuden kuten kokemuksen ja ammattitaidon tuoman arvostuksen sekä emotionaalisen ymmärtämisen kuten yksilölähtöisyyden ja yksilön tarpeiden ymmärtämisen korostumiseen.

Muuttuvan ympäristön ja humanimpien arvojen merkityksen kasvaessa johtamisen kentällä, kuvaavat Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014) uudenlaisen suoritusten johtamisen strategian kokonaisuuden hallinnan perustuvan luottamukseen, jossa muutokset kanavoidaan teoiksi henkilöstön kehittymisen luoman motivaation avulla. Suoritusten johtamisen perusta edellyttää selkeiden ja ymmärrettävien tavoitteiden asettamista, minkä jälkeen luottamuksellisen vuorovaikutuksen avulla yksilön yksilöllisen kehittymisen kautta suorituskykyä ja tuloksellisuutta parannetaan. (Järvinen ym. 2014, 18-19, 20-23.) Opetusravintolaympäristössä tämä tarkoittaa opiskelijan ja opettajan aktiivista vuorovaikutusta sekä toiminnan yhteisten tavoitteiden ja päämäärien näkemistä. Näin tosielämä ei kuitenkaan aina toimi.

Opetusravintolan päivittäisessä toiminnassa toimintaan vaikuttavia muuttujia on runsaasti, jotka vaikeuttavat toiminnan suunnittelua, ennakointia ja johtamista. Opiskelijoiden määrä ja heterogeenisuus vaikuttavat johtamiseen ja opettamiseen sekä haastaa vastuuhenkilöitä vaihtamaan johtamisen näkökulmaa tilanteiden mukaan. Opetusravintola on nimensä mukaisesti paikka, jossa opettamista ja oppimista tapahtuu. Toiminnan perustuessa opiskelijalähtöisyyteen eli opiskelijare-

surssien käyttämiseen, voi opiskelijoiden tehtävien suorittamiseen käyttämä aika, laatu ja tuloksellisuus voivat poiketa merkittävästi ammattilaisten ylläpitämästä toiminnasta. Opiskelijamääriltään, taidoiltaan, motivaatioiltaan ja erilaisuuksiltaan vaihtuvat ryhmät asettavat päivittäiselle johtamiselle runsaasti haasteita. Toisaalta on myös ajateltava palveluliiketoiminnan asiakkaita, joiden odotuksia on pystyttävä lunastamaan.

Erilaisuuden kasvu

Erilaisuuden lisääntymiseen vaikuttavat esimerkiksi ravintola- ja catering -alan heikon vetovoiman myötä ensisijaisten hakijoiden vähyys. Vuonna 2021 ensisijaisia hakijoita aloituspaikkoihin verrattuna oli vain puolet (Ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteishaku 2021). Ammatilliseen koulutukseen hakeutuneiden ensisijaisten hakijoiden määrän lasku luo tilanteen, jossa alalle tullaan varasijoilta. Vuonna 2021 voimaan astunut oppivelvollisuusiän nosto 18 ikävuoteen saakka pakottaa nuoret hakeutumaan toisen asteen opintoihin ja Amisbarometrin 2022 mukaan 37 % nuorista ohjattiin väärälle tai osittain väärälle alalle (Amisbarometri 2022). Nuorten oppivelvollisten kohdalla ensisijaisen hakutoiveen kariuduttua, toisen tai kolmannen vaihtoehdon ollessa pakollinen valinta, eivät motivaatiotekijät ja opiskelijoiden henkilökohtaiset tavoitteet ja motivaatiotekijät välttämättä kohtaa. Haapakorvan, Ristikarin ja Kiilakosken (2017) tutkimuksen mukaan suurin keskeyttämiseen vaikuttava tekijä on väärän alan valinta ja riski keskeyttämiseen kasvaa, mikäli valittu ala ei ole ensisijaisen hakutoiveen mukainen. Myös peruskoulussa menestymisellä on yhteys opinnoissa menestymiseen, sillä parempi päättötodistus antaa paremman mahdollisuuden päästä opiskelemaan haluttua alaa ensisijaisen hakutoiveen mukaan. (Haapakorva, Ristikari & Kiilakoski 2017, 167-177.) Lukuvuonna 2018-2019 ammatillisen perustutkintokoulutuksen keskeyttämisprosentti oli 9,4 % (Koulutuksen keskeytti 5,9 prosenttia opiskelijoista 2021) ja keskeyttämisen syytä alan kiinnostamattomuuden lisäksi olivat mielenterveysongelmat, opiskelun vaikeus ja raskaus (Tuntui jossain kohti... 2020, 4). Vuonna 2020 keskeyttäneiden osuus ammatillisessa tutkintoon johtavassa perustutkintokoulutuksessa kasvoi 13,3 prosenttiin (Keskeyttäminen lisääntyi toisella... 2022).

Erilaisuutta lisäävänä tekijänä on ensisijaisten hakijoiden aiheuttamasta opiskelijavajeesta johtuva jatkuvan haun korostuminen opiskelijoiden saamiseksi alalle. Jatkuvalla haun polku on tarkoitettu niille opiskelijoille, joilla on jo aiempi toisen tai korkea-asteen tutkinto ja halua suorittaa ammatillinen tutkinto tai tutkinnon osia, aiempaa osaamista työelämästä tai ei ole yhteishaun kautta saatua

opiskelupaikkaa (Jatkuva haku perusopetuksen jälkeiseen koulutukseen n.d.). TE-palvelut ja Kela ohjaavat alle 25-vuotiaita, joilla ei ole peruskoulun tai lukion jälkeen suoritettua tutkintoon tai ammatillisiin valmiuksiin johtavaa koulutusta hakemaan opiskelupaikkaa työttömyysetuuksien menettämisen uhalla (Työttömyysehtojen ehtoja alle 25-vuotiaille hakijoille 2023; Nuorten palvelut 2023). Jatkuvan haun kautta tulleet opiskelijat ovat ammatillisille oppilaitoksille tärkeä väylä paikata yhteishaussa vapaiksi jääneitä opiskelupaikkoja järjestämisluvan mukaisen täyttöasteen mukaisiksi. Esimerkiksi Sasky koulutuskuntayhtymään 2021 tulleista opiskelijoista oli 78 % jatkuvan haun kautta tulleita (Saskyyn hyvin hakijoita yhteishaussa 2022). Sama trendi näkyy myös Koulutuskeskus Salpauksessa, jonka osavuosikatsauksen mukaan 2/3 opiskelijoista hakeutuu opiskelemaan jatkuvan haun kautta (Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän... 2022) sekä Owalgroupin selvityksessä, jonka mukaan tutkimukseen osallistuneiden koulutuksen järjestäjien opiskelijoista 65 prosenttia hakeutui koulutukseen jatkuvan haun kautta (Selvitys ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanosta 2021, 8).

Jatkuvan haun opiskelijoiden osuus näkyy myös opintojen keskeyttämisissä, sillä yli 20-vuotiaiden prosentuaalinen osuus opintonsa keskeyttäneissä oli yli kaksinkertainen alle 20-vuotiaisiin verrattuna (Koulutuksen keskeytti 7 % opiskelijoista lukuvuonna 2020/2021, 2023). Tätä Vehviläisen (2019, 45) mukaan selittää pakkohaku työvoimahallinnon ohjaamana tai opiskelu opintososiaalietuuksien takia, jolloin tukien piiriin päästyään, opiskelu jää.

Omat erilaisuuteen liittyvät haasteensa tuovat myös lisääntyvä vieraskielisten osuus ammatillisen koulutuksen opiskelijoista, joka kasvoi Lapin ja Portinin (2017, 52) mukaan yli 50 % vuosien 2010-2015 välisenä aikana. Muiden kuin Suomen kansalaisuuden omaavien opiskelijoiden kasvun suuntaa kuvastaa määrän edelleen lähes kaksinkertaistuminen vuosien 2018-2022 aikana (Ammatillisen koulutuksen opiskelijat kansalaisuuden mukaan 2018-2022). Vuonna 2021 vieraskielisten osuus ammatillista perustutkintoa suorittavista opiskelijoista oli 16 % (Ammatillisen koulutuksen opiskelijat äidinkielen mukaan, 2021). Vieraskielisellä opiskelijalla tarkoitetaan opiskelijaa, jonka äidinkieli on jokin muu kuin suomi, ruotsi tai saame (Tutkintotavoitteisen koulutuksen opiskelijamäärä 1,3 miljoonaa, 2021).

Leikkausten ja reformin tuomat haasteet

Leikkaukset ja reformi ovat leikanneet koulussa annettavaa lähiopetusta jopa viidenneksellä. Vähentynyt lähiopetus on korostanut opetusravintoloiden arvoa konkreettisen työn tekemisen kautta tapahtuvan ammatillisen perusopetuksen opetuksen näkökulmasta. Lähiopetuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä ravintola- ja catering -alan luokka- ja opetuskeittiöissä tapahtuvaa opetusta, joka tapahtuu tutkinnonosien perusteiden ja opettajan suunnitelmien mukaisesti, eikä tämä ole kytköksissä liiketoimintaan ja sen tarpeisiin. Lähiopetuksesta työelämään tapahtuneen opetuksen painospisteen siirtymisen 32 vuotta kokkeja kouluttanut Lehtinen näkee järjestelmän tuottavan työelämälle perusosaamistaidoiltaan keskeneräisiä ammattilaisia työelämään. (Huuhtanen 2019.) Sama ilmiö näkyy myös talotekniikka-alan suhdannekyselyn mukaan työvoiman ammattitaito- ja saatavuusongelmina (Talotekniikka-alalla on vilskettä... 2021) sekä Amisbarometrin mukaan opiskelijoiden tyytymättömyytenä saadun lähiopetuksen määrään (Kokemukset opiskelusta ja opetuksesta, 2019). Myös Lehtolan (2023) mukaan yrittäjiä huolettaa ammatillisen perusosaamisen ja yleisten työelämätaitojen riittämättömyys vaadittuihin tehtäviin. Yli 90 % yrittäjistä koki, ettei ammattikoulusta valmistuneella ollut riittäviä taitoja yrityksen tarpeisiin ja tämä näkyy lisääntyneenä perehdytystarpeena. Syitä tilanteeseen mt. (2023) nostaa oppivelvollisuuden, joka on lisännyt motivoitumattomien opiskelijoiden määrää sekä rahoitusmallin suorituskeskeisyyden. (Mt. 2023.)

Yhteiskuntavastuullisuuden toteuttamisen kanssa tämä on ristiriidassa koulutuksen asiakaslähtöisyyden kanssa, jossa Amisbarometrin mukaan kaivataan lisää kontaktiopetusta. Opetusravintolan toiminnassa markkinatalouslähtöinen ajattelumalli voi olla ristiriidassa opetuksen kanssa, jonka perusteena on yksilölähtöinen oppiminen (Kokemukset opiskelusta ja opetuksesta, 2019).

Asiakaslähtöisyydellä ammatillisessa koulutuksessa tarkoitetaan opiskelijan ja työelämän välissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tässä asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus muodostuu opiskelijan opintojen henkilökohtaistamisella ja liike-elämän kanssa tehtävällä yhteistyöllä, jolloin saavutetaan kaikkia osapuolia hyödyttävä laadukas suhde säädösten ja suositusten mukaisesti. Laadukkuudella tarkoitetaan kyvykkyyttä saavuttaa yhteiskunnalliset ammatillisen koulutuksen tavoitteet sekä vastata työelämän vaatimiin osaamistarpeisiin. (Yksilöllisten opintopolkujen laatu... 2020, 6-8, 10-11.)

Opettaminen opetusravintolassa

Ammatillisen koulutuksen reformin yhteydessä lähiopetusta siirrettiin oppilaitoksista työpaikoille, joka on ristiriidassa sekä opiskelijoiden että työelämän tarpeiden kanssa (Kokemukset opiskelusta ja opetuksesta 2019; Talotekniikka-alalla on vilskettä... 2021). Jäljelle jäävään lähiopetuksen laadun varmistamiseksi tulee kiinnittää huomiota opettajien osaamiseen ja pätevyyteen (Tuomilehto 2020, 82-83). Ammatillisen koulutuksen rahoituksen perustuessa suoritukseen perustuvaksi, kannustaa tämä mts. (2020, 67) mukaan koulutuksen järjestäjää toimimaan tavoitteellisemmin tutkinnon suorittamisen ja opintojen etenemisen suhteen eli tuloshakuisemmin. Opintojen eteneminen lain ja strategisten linjauksien mukaisesti on koulutuksen järjestäjän toiminnan ja olemassaolon edellytys. Yhteiskuntavastuullisesti organisaatiota ja yhteiskuntaa kohtaan tämä tarkoittaa, että opiskelijoista on pidettävä huolta ja varmistettava sekä tuettava heidän suunnitelmansa mukaista opintopolkuaan, sillä Hillin, Ståhlin, Merikukan ja Ristikarin (2017, 673) mukaan syrjäytymisen ja kouluttamattomuuden yhteiskunnalle aiheuttamat kustannukset ovat merkittävät.

Opintojen keskeyttäminen voidaan nähdä kahdella tavalla, negatiivisena ja positiivisena. Negatiivisella keskeyttämisellä tarkoitetaan tutkinnon suorittamisen keskeyttämistä ilman tätä seuraavaa jatkosuunnitelmaa. Positiivisiksi keskeyttämisiksi katsotaan esimerkiksi alan vaihdot ja terveydellisten tai muiden syiden aiheuttamasta väliaikaiset keskeyttämiset, jolloin opintojen jatkaminen jatkuu, kun tilanne sen jälleen sallii. (Reinikainen 2018, 1.) Opintojen keskeyttämisen yleisimpiä syitä ovat alan kiinnostamattomuus, opiskelun raskaus sekä erilaiset terveyteen ja talouteen liittyvät huolet (mts. 2018, 5; Tuntui jossain kohti... 2020, 4).

Edellä mainittujen syiden vuoksi opetusravintolan johtamisessa tulee kiinnittää huomiota ammatillisen koulutuksen tärkeimpään asiakkaaseen eli opiskelijaan. Maunun (2020, 61-62) mukaan koulutuksen liian nopeasti ja hallitsemattomasti toteutettu hallinto- ja talouslähtöinen uudistus on etäännyttänyt arjessa opettajat esihenkilöistään ja tuonut haasteita vuorovaikutukselliseen opiskelija-opettajayhteistyöhön. Opiskelijalähtöisesti ajateltuna opiskelijat kaipaavat opettajalta enemmän ymmärtävää vuorovaikutusta ja opiskelijalähtöistä ohjausta kuin substanssiosaamisen siirtoa (Maunu 2019, 280). Olettamuksena on, että opettajilta vaaditaan uudenlaisen opettajuuden ymmärtämistä ja sisäistämistä.

Opetusravintolan opiskelijat ovat pääsääntöisesti ensimmäisen vuoden opiskelijoita ja suorittavat ensimmäisen tai ensimmäiset työssäoppimiset sisäisesti opetusravintolassa. Opetusravintolan rooli opintoihin kiinnittymisellä on merkittävä, sillä Niittylahden (2021) mukaan opiskelijoiden käsitukset ammatillisen koulutuksen toteutuksesta ovat melko epärealistisia, jotka näkyvät epävarmuutena ja vähäisenä aktiivisuutena varsinkin ensimmäisen kouluvuoden aikana. Epävarmuustekijöitä ovat alavalinnan oikeellisuus, uudet kaverisuhteet, opintojen eteneminen ja varsinkin nuorten kohdalla itse aikuistumiseen liittyvät tekijät. Opintoihin kiinnittyminen alkaa usein toisena opiskeluvuotena, jolloin epävarmuustekijöitä on karsiutunut pois esimerkiksi uusien kaverisuhteiden muodostuessa. Oppilaitoksen ja varsinkin opettajien tehtävänä on opintoihin alkuvaiheessa kiinnittää huomio opiskelijoiden opintoihin kiinnittymiseen. Opettajan tulisi sallia ja hyväksyä opiskelijoiden epävarmuutta ilmentäviä tekijöitä sekä poistaa näitä opiskelijälähtöisillä pedagogisilla ratkaisuilla ja sallia tunteiden epävarmuuden tuomisen esille yleisissä keskusteluissa. Erityisen tärkeäksi mt. (2021) nostaa esille huomion kiinnittämisen vähemmän aktiivisiin opiskelijoihin ja heidän kiinnittymiseensä opintoihin kaikesta Maunun (2020, 61) esiin tuomista opettajien työn hallintaan liittyvistä ongelmista huolimatta, sillä Niittylahden (2021) mukaan juuri kiireen tuntu vähentää opiskelijan aktiivisuutta. (Niittylahti 2021, 36, 59-73.)

Kuten edellisestä voidaan todeta ovat keskeyttämisten syyt ja epävarmuustekijät yhteneväisiä, jolloin opetusravintolan toiminnassa tulee olla käytössä keinot ja toimet, joilla opiskelijan oppimista, osaamista ja hyvinvointia tuetaan. Vähentyneen lähiopetuksen ja siitä syntyvän osaamisvajeen paikkaamisessa opetusravintolan rooli osaamisen kasvussa on merkittävä. Lisäksi asiakaslähtöisyys ja aikaisemmin opittujen asioiden tekeminen ja kertaaminen oikeassa liike-elämää jäljittelevässä ympäristössä parantaa opiskelijan kykyä työskennellä alan vaatimuksien mukaan ja madaltaa kynnystä siirtyä myöhemmässä vaiheessa ulkoisiin työssäoppimispaikkoihin. Ensimmäisten työssäoppimisten tapahduttua opetusravintolassa, ovat opiskelijat tutussa ympäristössä tuttujen luokkatoverien ja oppilaitoksen henkilökunnan parissa saaden näin turvallisen oppimisympäristön opintojensa alkuvaiheessa.

Opettajana opetusravintolassa

Mäki (2015, 28) kuvaa nykyajan ammatillisen opettajan työympäristöä monialaiseksi, jossa erilaisien odotusten luomat paineet ovat jopa ristiriidassa toistensa kanssa. Tämä näkyy myös opetusra-

vintolaympäristössä, jossa toiminnan johtaminen vaatii opettajalta monialaista osaamista ja joustavaa johtamismuotojen hallintaa. Toimiakseen vastuullisesti henkilön tulee hallita alan ja toimintaympäristön vaatima substanssiosaaminen. Opetuksen liike-elämälähtöisyys ja -toiminta asettavat opettajalle vaatimuksiksi ymmärtää liikkeenjohdolliset talouden peruseräatteen.

Opetusravintolassa tapahtuvaa alan opettamisen varmistamiseksi, tulee opettajan tietää vuorossa olevien opiskelijoiden tutkinnonosan tai tutkinnonosien sisällöt ja tavoitteet. Opiskelijan oikeus saada yksilöllistä ohjausta, opetusta sekä muita tukipalveluita (L531/2017, § 61) sekä opiskelijoiden heterogeenisyyden voimakas kasvu ulkomailla syntyneiden opiskelijoiden osalta (Hievanen, Frisk, Väätäinen, Mustonen, Kaivola, Koli, Liski, Muotka ja Wikman-Immonen 2020, 38-39) ovat myös opetusravintolassa opettajan arjessa läsnä. Opettajuuden haasteina ovat myös yleiset aikapaineet sekä organisaatorakenteiden ja toimintojen kautta lisääntyvä ulkoisen hallintotyön määrä. Henkilöstön innostuneisuuteen vaikuttavat lisäksi epävarmuus alan koulutuksen sekä työn tulevaisuudesta. (Wenström 2020, 54.) Tätä kompleksista toimintaympäristöä tulee Mäen (2015, 38) mukaan johtaa ”toimi – havainnoi – reagoi” toimintamallin mukaan.

Opettaminen perinteisessä, behavioristisessa mielessä koetaan Maunun (2018, 85) mukaan helppoksi. Laki ammatillisesta koulutuksesta asettaa koulutuksen tavoitteeksi myös kasvatukselliset tavoitteet (L 531/2017, §2), jotka koetaan samaan aikaan palkitsevana, mutta myös epämääräisinä ja kuormittavina (Maunu 2018, 85.) Kysymys kuuluukin, kuinka opettaja selviää kaikesta? Sekä Jokiniemi (2006, 59) että Maunu (2018, 73) kuvaavat opettajuuden tai ammatti-identiteetin muodostuvan ulkopuolisista sekä sisäisistä odotuksista toteutettavaa tehtävää kohtaan. Jokiniemen (2006) mukaan opettajuudessa tapahtuneet muutokset vaativat uutta, kasvatuksellisempaa suhtautumistapaa opettamiseen ja muutosta ammatti-identiteettiin. Uudet osaamistarpeet luovat motivaatiota itsensä kehittämiseen ja vahvistavat ammatti-identiteettiä. (Jokiniemi 2006, 64-66.) Maunu (2018, 82) puolestaan kuvaa lisääntyneeseen kasvatukselliseen liittyvän työn ohjaavan opettajan ammatti-identiteetissä tapahtuvaa muutosta kohti valmentavampaa ja ohjauksellisempaa suuntaan. Sekä Jokiniemi (2006,61) että Maunu (2018, 85) ovat samaa mieltä siitä, että opettajat ovat halukkaita toteuttamaan ammatin opettamista sekä kasvattamista osana työtään. Toisin sanoen he ovat valmiit muuttamaan ammatti-identiteettiään tarpeen niin vaatiessa.

Uuden opettajuuden hallintaan vaaditaan valmiuksia ja joustavuutta hyväksyä uusi ammatti-identiteetti. Yhteiskunnan luomat sekä omien opettajuutta koskevien odotusten on kohdattava nykymuotoisessa ammatillisessa koulutuksessa ja sen ylläpitämässä opetusravintolassa. Opetusravintolassa toimiakseen opettajan on kyettävä sietämään epävarmuustekijöitä, joiden taustalla ovat organisaatiolta, opiskelijoilta ja liiketoiminnalta tulevat muutokset. On kyettävä tekemään ratkaisuja, jotka tukevat kaikkien osapuolten päämääriä. Tämä kokonaisuus määrittelee sen, kuinka opetusravintolassa toimijat yhteiskuntavastuullista toimintaa ylläpitävät.

Opiskelija aktiivisena toimijana

Asiakas eli opiskelija nähdään ammatillisen koulutuksen parissa aktiivisena toimijana. Aktiivinen toimija koostuu opiskelijan yksilöllisten lähtökohtien ja tavoitteiden sekä eri toimijoiden yhteistyön ja vuorovaikutussuhteiden välisestä yhteistyöstä (Yksilöllisten opintopolkujen laatu... 2020, 31-32). Tämä määrittelee tapaa millä häntä tulee ohjata ja johtaa. Niittylahden (2021, 33) mukaan opiskelijan aktiivisuutta vähentää kiireen tuntu, jolloin opettajan ja opiskelijan riittävä yhteinen aika luoda luottamuksellinen vuorovaikutussuhde on ratkaisevassa asemassa.

Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan aktiiviseen toimijakäsitykseen perustuva johtaminen jossa tarkoituksena on hyödyntää henkilöstön voimavaroja positiivisen kehittämisen ja arvostuksen avulla on tehokkaampi tapa saavuttaa tuloksia kuin autoritaarisuuteen perustuva johtaminen. Ihmissyyden arvostukseen, vahvuuksien tunnistamiseen ja positiivisuuteen perustuvaan toimintatapaan liittyy vahvasti luottamus ja aito läsnäolo toimijoiden välillä. (Virtanen & Stenvall 2019, 65.)

Ammatillisen koulutuksen kehitys on suuntautunut opetuksessa ja oppimisessa yksilöllisten tarpeiden ja valinnanvapauden kunnioittamiseen sekä tukemiseen liike-elämän tarpeita unohtamatta. Opetusravintolan opiskelijälähtöisessä toiminnassa annetaan opiskelijalle hänen omat lähtökohtansa huomioiden mahdollisuus kehittyä hoks:n tavoitteiden mukaisesti. Joissain tapauksissa tämä vaatii ennakoitua runsaammin aikaa ja kärsivällisyyttä, jolloin odotusarvoisen työpanoksen saavuttamiseksi vaaditaan opetusravintolan liiketoiminnan toteuttamisessa riittävästi henkilöstö- sekä opiskelijaresursseja.

Opetusravintolan johtaminen

Monitavoitteisen, kompleksisen ja ajoittain hyvinkin hektisen opetusravintolan arjessa on pystyttävä muuttamaan johtamistyyliä tarpeiden mukaan. Opiskelijoiden heterogeenisyys luovat jokainen oman erityisen, sekä yhdessä rajoittamattoman määrän erilaisia yhdistelmiä, joita opetusravintolan operatiivisen toimijan tulee tunnistaa, hallita ja johtaa sopivalla tavalla. Virtasen ja Stenvallin (2019, 127) mukaan kokonaisuuden hallinta vaatii luottamuksellisen, vuorovaikutuksellisen ja tavoitteellisen suhteen toimijoiden välillä ja oleellista on toteuttaa prosesseja, jotka ovat organisaation kannalta tarkoituksenmukaisia.

Opetusravintolan vastuullinen johtaminen vaatii operatiivisen tason toimijoilta uuden opettajuuden ymmärtämistä. Se vaatii myös sitoutumista sekä organisaatiokulttuurin ja strategian tuntemista ja hyväksymistä. Avoin vuoropuhelu toiminnan linjauksista organisaatiotason ja operatiivisen toimijatasen välille tulee olla avointa, ymmärtävää ja luottamuksellista. Toiminnan ja sen kehittämisen pitää perustua realiteetteihin ja hyväksyä toimintaympäristön luomat vaatimukset ja paineet, joita toiminta toimijoilleen asettaa. Opetusravintolan toiminnassa tulee sitouttaa kaikki toimijatasot yhteisesti luotuihin realistisiin tavoitteisiin sekä tunnistaa opiskelijoiden osaaminen ja tarpeet sekä resurssit. Toimijatasolla johtamisen tulee huomioida yksilölliset tarpeet ja kyvyt sekä ohjata heidät tehtäviin, joista he kokevat saavansa hyötyä oman osaamisen ja ammatti-identiteetin kasvuun tilannejohtamisen mallin mukaisesti.

Opetusravintolan operatiivisen toiminnan johtaminen vaatii monialaista osaamista ja joustavaa johtamismuotojen hallintaa. Toimiakseen vastuullisesti henkilön tulee hallita alan ja toimintaympäristön vaatima substanssiosaaminen. Liike-elämälähtöisyys sekä toiminnalle asetetut odotukset asettavat omat vaatimuksensa taloudellisen perusosaamisen ja ymmärryksen hallinnalle sekä edellyttää ulkoisten asiakkaiden ymmärtämistä ja asiakassuhteiden kehittämistä kustannustehokkaasti. Tämän lisäksi opetusravintolan keskeisenä arvona on olla liike-elämälähtöinen oppimisympäristö, joka palvelee sisäisiä asiakkaita eli opiskelijoita heidän valitsemallaan opintopolulla. Kompetenssi opettamiseen on oltava, mutta myös tieto ja ymmärrys erilaisten oppijoiden vaatimista vaateista, jotka liittyvät yksilöllisen ohjaamisen ja opiskelijakeskeisen oppimisen tukemiseen. Opettamista ohjaa tutkinnon osien sisällöt ja osaamisen tavoitteet, joita tulee pystyä tulkitsemaan opiskelijan omien kiinnostusten kohteiden ja kykyjen mukaan. Tutkinnon osat vaikuttavat myös toiminnan sisältöön, jolloin ne asettavat tiettyjä reunaehdoja myytävälle palvelutuotteelle.

Voidaankin todeta, että johtamisessa tulee toteuttaa ihmiskeskeisempiä yksilön omaa aktiivista toimijuutta ja motivaatiotekijöitä korostavia toimintatapoja, joita vahvistetaan johtajuuteen perustuvien johtamiskäsitteiden mukaisesti. Uudenlaista opettajuutta tukevia johtajuuden mallin käsitteitä ovat muun muassa valmentava johtajuus, aitojohtajuus ja osittain myös tilannejohtaminen.

Opetusravintolan opiskelijalle tarjoama toiminnan kontekstuaalisuus alan liike-elämään on aina ollut merkittävä. Väisänen (2003) korostaa kontekstuaalisuutta oppimisessa, sillä se tuottaa toiminnan reflektoinnin kautta uusia tietoisuuteen perustuvia työkäytäntöjä toimintaympäristöön. Tämä myös vahvistaa sosiaalistumista työyhteisön toimintakulttuuriin ja tapoihin. (Väisänen 2003, 21-22.)

Julkisen organisaation kuten opetusravintolan johtaminen vaatii Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan kokonaisuuden hahmottamista sekä hallintaa. Tulevaisuuden ennakointi ja strategiat muokkaavat käytettävissä olevien resurssien välityksellä toiminnan johtamista. Toimiva organisaatiokulttuuri edellyttää avoimen viestinnän ja suorituksen johtamista sekä työyhteisön kokonaisvaltaista sosiaalisen kestävyden hallintaa. Organisaatiota ja sen johtamista tulee kehittää systemaattisesti analysoimalla nykytilaa sekä uudistumisen tarpeellisuutta ja sisältöä. Toimintajärjestelmien, rakenteiden sekä laadun johtaminen sisältyvät vahvasti edelliseen uudistumiseen, mutta myös siihen kuinka näitä kontrolloidaan. Virtanen & Stenvall 2019, 197-199.)

2.6 Teorettinen viitekehys

Muutokset elin- ja toimintaympäristössä muokkaavat tapaan suhtautua vallitseviin olosuhteisiin. Kestävä kehitys on noussut yhdeksi keskeisimmäksi arvoksi kaikessa toiminnassamme (Autere 2019). Yhteiskuntamme velvollisuudet kestävän kehityksen sopimuksia kohtaan vaikuttavat koko yhteiskuntamme rakenteisiin ja toimintoihin valtioneuvoston päätösten ohjaamina (Osallistava ja osaava Suomi 2019). Ammatillisen koulutuksen järjestäjät toimivat rahoitusjärjestelmään perustuen julkisina organisaationa, jonka velvollisuuksiin kuuluvat yhteiskuntavastuullisuuden toteuttamisen lisäksi, ammatillisen osaamisen ja kasvatuksellisten tavoitteiden sekä liike-elämän tarpeisiin vastaaminen (L 531/2017). Ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnan edellytyksenä on toteuttaa tehtävänsä lakien ja yhteiskunnallisten odotusten mukaisesti. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan määritelmänä pidetään kuitenkin toimia, jotka ylittävät lakien ja asetusten määräävät toimet (Anttiroiko 2004, 27; Liappis ym. 2019, 7). Ammatillisen koulutuksen järjestäjiä on

Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset (2020) mukaan Suomessa 140 kpl, jotka tarjoavat 156 oppilaitoksen voimin ammatillista opetusta 275 127 opiskelijalle ja kilpailevat rahoituksesta toisiaan vastaan.

Ravintola- ja catering -alalla opetusravintoloilla on erittäin tärkeä opetuksellinen rooli oppimisympäristönä sen mahdollistaman kontekstuaalisuuden opiskeltavan ammatin sekä liike-elämän näkökulmasta. Muita syitä opetusravintolan olemassaololle ovat koulutuksen järjestäjän identiteetin sekä opetuksen taloudellisuuden tukeminen. Koulutusta koskevien taloudellisten leikkausten ja reformin mukanaan tuomat haasteet, mutta myös mahdollisuudet, ovat muuttaneet viime vuosina ammatillisen koulutuksen järjestämistä ja toteuttamista enemmän kuin koskaan ennen. Muutoksista huolimatta puheet esimerkiksi reformin toteutumisen vaikutuksista ovat ristiriitaisia. Lähiopetuksen väheneminen ja opetuksen siirtäminen liike-elämän pariin, ovat osa reformin mukanaan tuomaa uuden mallin mukaista opetuksen järjestämistä. Opiskelijoiden henkilökohtaiset opintoja koskevat suunnitelmat ja yksilöllisten opintopolkujen laadinta muuttavat opettajan työnkuvaa vanhakantaisesta opettamisesta kohti uuden opettajuuden vaatimaa yksilölähtoisempää ja ohjaavampaa työnkuvaa.

Hallintolähtöisesti ja poliittisesti ohjatut toimet etäännyttävät esihenkilöt arjen haasteista mikä näkyy opettajien lisääntyneinä hallinnollisina tehtävinä. Opettajan työn pirstaloituminen ja hajaus vaikeuttavat työn organisointia, joka koetaan perustehtävän sivuuttamisena ja työn kuormittavuutena. (Maunu 2020, 49, 61-63.) Opettajien hyvinvoinnin ja innostumisen lisäämiseksi heidän arvostamaansa ydintehtävää kohtaan, tarvitaan luottamusta ja autonomiaa sekä yhteistyötä eri organisaatiotasojen kesken (Wenström 2020, 71-73).

Opetusravintolan kokonaisvaltainen yhteiskuntavastuullinen toiminta on tutkittavana ilmiönä monimutkainen. Tarkastelun luotettavat tulkinnat vaatisivat tarkoin ennalta määritellyt suunnat, joista toimintaa tutkittaisiin. On tunnistettava mitkä ovat opetusravintolan olemassaolon perusteet ja tutkitaanko ilmiötä toiminnan vai odotusten kautta. Toimijuuden kautta opetusravintolan toimintaa voidaan tutkia liike-elämälähtöisesti, jolloin toimintaa ja sen kannattavuutta voidaan kuvailla talouden tunnusluvuilla. Tässäkin tapauksessa epätarkkuutta luo toimintaa rajoittavat lait, jotka rajaavat tuloksen tekemisen voittoa tavoittelemattomaksi. Toimintaa voidaan tarkastella myös organisaatiolähtöisesti, jolloin myynnin taloudellisen tuloksen lisäksi tulee tarkastella tulosta organisaation

rahoituksen kannalta keskeisien mittareiden avulla. Näitä ovat opintojen eteneminen ja tutkinnon osien suorittaminen sekä vaikuttavuus. Asiakaslähtöisyys voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tyytyväisyyteen, joista sisäisen asiakkaan eli opiskelijan tyytyväisyys on rahoituksen sekä toiminnan kannalta oleellisempi. Opiskelijatyytyväisyyttä mitataan vuosittain erilaisten palautekyselyiden muodossa. Opetusravintolaan kohdennettua kyselyä ei ole suoritettu, mutta tyytyväisyyttä opetuksen laatuun voidaan arvioida esimerkiksi opiskelijoiden läsnäolon perusteella.

Odotusten kautta tutkittaessa voidaan toimintaa tarkastella ulkopuolisten asiakkaiden eli maksavien asiakkaiden sekä liike-elämän ja koko yhteiskunnan näkökulmasta. Maksavien ravintolapalveluiden asiakkaiden näkökulma edellyttää palvelun laadun mittaamista. Liike-elämän näkökulmasta voidaan tarkastella opetusravintolan toiminnan ja opetuksen laadukkuutta eli kuinka hyvät valmiudet opiskelijat saavat siirtyessään työelämän pariin joko työssäoppimaan tai työskentelemään. Yhteiskunnan näkökulmasta voidaan asiaa tarkastella työllistymisen, jatko-opintojen ja yhteiskuntakelpoisena kansalaisena olemisen kautta. Yhteiskunnan ja liike-elämän asettamien tavoitteiden tutkinta vaatisi ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallisten tehtävien toteuttaminen sivistyksellisten ja kasvatuksellisten tavoitteiden sekä työelämän tarpeiden tyydyttämisen tutkimusta.

Yhteiskuntavastuullisten odotusten kautta ilmiötä olisi tutkittava taloudellisen-, sosiaalisen ja kulttuurisen- ja ympäristövastuun näkökulmasta. Tämä yhdistää ilmiön osa-alueita hieman eri tavalla kuin toimijanäkökulma. Myös katsonnan etäisyys vaikuttaa ilmiöön. Tutkitaanko toimintaa yhteiskunnalliselta vai organisaatiotasolta? Esimerkiksi organisaatiotasoinen taloudellinen näkökulma ohjaa tarkastelua lyhyellä aikavälillä niihin painopisteisiin, jotka tuottavat, ja vertaa näitä asioihin, jotka maksavat. Kysymys kuuluukin, että mitä koulutus saa maksaa ja millä aikavälillä? Sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun yhdistäminen taloudellisen vastuun näkökulmaan vaativat tarkastelua. Esimerkiksi voidaanko liike-elämän parissa tuotannon määrää vaihdella tekijän mukaan vai vaihdetaanko tekijä tuotannon määrän mukaan. Ammatillisen koulutuksen yhtenä perusarvona on tasa-arvo ja yhtäläiset mahdollisuudet oppimiseen (L 531/2017, §2, §61). Voidaanko opetusravintolassa ulkoisen asiakkaan vaatimaa palvelua tai palvelutuotetta edellyttää opiskelijalta, jos se ei vastaa opiskelijan sen hetkistä kykyä, osaamista, tarvetta tai tavoitetta. Tämä kuvaa ristiriitaa taloudellisen- ja sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun osalta. Teoreettinen viitekehys ei myöskään nosta ympäristövastuuta kovinkaan merkittävästi esiin, vaikka Folke ja muut (2016, 8-9) nostavatkin tämän kaiken lähtökohdaksi. Tämä huomioidaan kuitenkin siten, että ympäristövastuu on sisällytetty kaikkiin

keskeisiin tutkinnon tavoitteisiin sekä yhteiskuntamme ja oppilaitosten strategioihin niin kattavasti, ettei sen esiintuomiselle ole tarvetta. Kuitenkin voidaan kysyä, miten ympäristövastuuta toteutetaan siten, että se ylittää lait ja asetukset, jotta voidaan puhua yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Avainasemassa tässä on opetusravintoloiden operatiivinen toiminnan arjen valinnat, päätökset ja niiden mahdollistaminen.

Viitekehyksen luominen vaatii suppeamman lähestymistavan, jolloin ilmiötä lähestytään toimijanäkökulmien kautta oletuksena, että yhteiskuntavastuullisuuden pääteemat ja arvot ovat yleisesti kaikkien tiedossa. Kananen (2017, 17) esittää viitekehyksen olevan teoreettinen, kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin tai muutoin olemassa olevaan hankittuun tietoon aiheen ympäriltä. Tiedetyn tiedon jäsentelyn tuloksena muodostetaan viitekehys, joka kytkee teoriapohjalta muodostetun ymmärryksen yhdeksi tutkimuskysymykset tuottavaksi kokonaisuudeksi, josta tarkoituksena on löytää ennalta tutkimattomia ilmiöitä tai vaihtoehtoisesti vahvistaa jo tiedettyä tietoa.

Aikaisempia tutkimuksia ammatillisen koulutuksen järjestäjän ylläpitämästä opetusravintolan johtamisesta, tai ylipäänsä toiminnasta, on kirjoitettu erittäin vähän. Tutkijan 16 vuoden työkokemus ammatillisen koulutuksen parissa sekä omakohtaiset kokemukset, näkemykset ja työkokemus useista eri opetusravintoloista yli 10 vuoden ajalta, antoivat suuntaviivoja kirjallisuus- ja dokumenttikatsaukseen, jossa ilmiön taustoja pyrittiin selvittämään. Tänä aikana aikana koko ammatillinen koulutuksen kenttä on kokenut useita suuria muutoksia niin valtakunnallisesti kuin paikallisestikin. Yleisen epävakaa taloustilanteen johdosta tehdyt koulutuksen leikkaukset ja ammatillisen koulutuksen suurin uudistus, reformi sekä oppivelvollisuusiän nosto ovat muuttaneet koko koulutusjärjestelmän järjestämistä ja toteuttamista. Melko nopealla aikataululla 10 vuoden sisään mahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet myös opetusravintolan toimintaan jolloin opetusravintolan arvo yhtenä oppimisympäristönä sekä opetuksen ja ulkoisen asiakkaan rajapinnassa toimivana näyteikkunana on saanut uusia piirteitä. Arvon muutoksista kertovat opetusravintolan olevan yhä useammille se ainoa oppimisympäristö, missä lähiopetusta annetaan. Opetuksen taloudellisuus saatujen myyntituottojen muodossa on myös arvokas lisä ja mahdollisuus koko ravintola- ja catering -alan koulutukselle. Opetusravintolan yhteiskuntavastuullinen toiminta on kuitenkin paljon muuta kuin taloudesta ja ulkoisista asiakkaista huolehtimista. Opetusravintolan, kuten koko ammatillisen koulutuksen, olemassaolon perustana on opiskelija. Hänen ammatillisen osaamisen yksilöllinen kehittäminen liike-elämän tarpeisiin

vastaten sekä kasvatukselliset ja sivistykselliset tavoitteet kohti yhteiskuntamme täysivaltaista jäsenyyttä ovat koko järjestelmämme perustehtäviä. Sitä, miten toimijat näkevät opetusravintolan palvelevan nyt ja tulevaisuudessa yhteiskuntavastuullisesti omistajaa, organisaatiota ja asiakkaita, on tässä tutkimuksessa pyritty tutkimaan

Viitekehysten keskeinen sisältö ja teemat on muodostunut kappaleessa 2 esitetyn ammatillisen koulutuksen tehtävistä, yhteiskuntavastuun ja julkisen johtamisen kehityskaarta kuvaavista aineistoista sekä tutkijan oman kokemuksen synteesisistä Tuomen ja Sarajärven (2011, 35) esittämän hermeneuttisen kehän mukaisesti eli ymmärtämisen ja uudelleen oivaltamisen tuloksena. Tutkimuksessa käytetty viitekehys esitetään seuraavaksi:

”Opetusravintolan vastuullinen johtaminen vaatii operatiivisen tason toimijoilta uuden opettajuuden ymmärtämistä. Se vaatii sitoutumista perustehtävään sekä organisaatiokulttuurin ja strategian tuntemista sekä hyväksymistä. Avoin vuoropuhelu toiminnan linjauksista organisaatiotason ja toimijatasen välillä tulee olla avointa, ymmärtävää ja luottamuksellista. Toiminnan ja sen kehittämisen pitää perustua realiteetteihin ja hyväksyä toimintaympäristön resurssien toiminnalle luomat vaatimukset. Opetusravintolan toiminnassa tulee sitouttaa kaikki toimijatasot yhteisesti luotuihin realistisiin taloudellisiin, opetuksellisiin ja kasvatuksellisiin tavoitteisiin pyrkimyksenä toteuttaa näitä tunnistamalla opiskelijoiden osaaminen, kyvyt, tarpeet ja tavoitteet. Toimijatasolla johtamisen tulee huomioida opiskelijat yksilöinä sekä ohjata heidät tehtäviin, joista he kokevat saavansa hyötyä ja tukea oman ammatillisen osaamisen, ammatti-identiteetin sekä tasapainoisen ja sivistyneen minäkuvan kasvuun.”

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimus on toteutettu kevään 2021 ja kesän 2023 välisenä aikana tutkijan yksityisenä tutkimuksena ilman toimeksiantajaa.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen toteuttaminen edellyttää tutkimusmetodologian hallintaa, jolla tarkoitetaan tutkimusprosessin ja tiedonhankinnan osaamista ja hallintaa (Kananen 2017, 30; Metsämuuronen 2000, 11). Käytettävä menetelmä valitaan tutkimuksen tarkoituksen, ongelman ja tutkimuskysymysten asettelun yhteydessä, jolloin samalla koko tutkimuksen strategia muotoutuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-139.)

Tutkimuksen lähestymistavat jaetaan perinteisesti laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Valittu menetelmä määrittelee myös hyvin usein valittavat aineistonkeruumenetelmät. Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät välttämättä poissulje toisiaan, vaan näitä voidaan käyttää toistensa täydentämiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 135-139.)

Tämän työn tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena fenomenograafista strategiaa käyttäen tavoitteena vastata kappaleessa 1.3 esitettyihin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. Laadullista tutkimusta käytetään, kun ilmiötä selittävää teoriaa ei tunneta. Tällä ei myöskään pyritä yleistämään vaan pyrkimyksenä on selvittää mistä tutkittavasta ilmiöstä on pohjimmiltaan kyse. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista selvittää ne tekijät, joista tutkittava ilmiö koostuu sekä ymmärtää näiden väliset vaikutussuhteet. Näin voidaan tuottaa malleja ja teorioita, joita todellisuudessa voidaan hyödyntää, mutta näiden tutkimustulosten pätevyys rajautuu ainoastaan tutkittuun kohteeseen. (Kananen 2017, 32-33.) Hirsjärvi ja muut (2009, 161) kuvaavat laadullisen tutkimuksen olevan kokonaisvaltaisen todellisuuden löytämistä. Koska tutkittavaa ilmiötä ei tunneta, ohjaa aineistonkeruumenetelmiä ja kerättävän aineiston määrää tutkimusongelmista johdetut tutkimuskysymykset sekä valittu tutkimusote. Kerättävän aineiston määrä ratkeaa vasta, kun analyysivaiheessa koetaan aineiston kyllästyminen. (Kananen 2017, 51-53.)

Tiedonhankinnan strategiaksi muotoutui fenomenograafinen tutkimus, jolle Metsämuurosen (2000, 22-23) mukaan on ominaista ensin ilmiöön kiinnitetty huomio ja aiheeseen perehtyminen teoreettisesti näkökulmien jäsentämiseksi. Tässä tutkimuksessa ilmiönä oli ammatillisen koulutuksen ja opetusravintolan yhteiskuntavastuullinen toiminta jolloin lisäaineiston saamiseksi tutkittiin opetusravintolan toimijoiden käsityksiä aiheesta haastattelemalla joka on Metsämuurosen (2008, 22-23) mukaan fenomenograafisessa tutkimuksessa edellisiä seuraava vaihe.

Vaikka Kananen (2017, 40) kutsuu fenomenograafista tutkimusta laadullisen tutkimuksen alalajiksi ja Metsämuuronen (2008, 16) strategiaksija, on näille yhteistä useiden tutkittavien henkilöiden käsityksien tutkiminen ja yhdistävien tekijöiden löytäminen (Kananen (2017, 46; Metsämuuronen 2008, 22).

3.2 Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Tässä tutkimuksessa pyrittiin keräämään laaja-alainen ja kattava dokumenttiaineisto riittävän ymmärryksen tueksi ja edelleen teoreettisen viitekehyksen tuottamiseksi. Dokumenttiaineiston lisäksi laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi ja kyselyt (Kananen 2017, 51; Tuomi & Sarajärvi 2011, 71), joita Tuomen ja Sarajärven (2011, 71) mukaan voidaan käyttää myös rinnakkain tai yhdistämällä.

Dokumenttien analysoinnissa pyrittiin kategorioimaan aineistoa, jonka tavoitteena on Metsämuurosen (2000, 14) mukaan ymmärtää tutkimuskohteen käyttämää kategoriointia. Tutkimuksessa kategoriointi painottui eri toimijatasojen todellisuudenkuvaan ammatillista koulutusta ja opetusravintolaa kohtaan eli aineistoihin, jotka liittyvät itse toimintaan sekä toiminnan taustoihin.

Teksti ja dokumenttipohjainen lähdeaineisto sisältää runsaasti globaalien sekä kansallisten toimijoiden sekä Suomen hallinnon ja virastojen tuottamaa aineistoa. Näiden lisäksi lähdeaineistoina on käytetty tieto- ja väitöskirjoja, Pro gradu -tutkielmia sekä artikkeleita, joiden valinnassa on ensisijaisesti pyritty valitsemaan vertaisarvioituja riittävän tieteellisen uskottavuuden saavuttamiseksi. Teksti- ja dokumenttiaineiston analyysi oli tutkimuksen edistyessä dynaamista ja noudatti Tuomen ja Sarajärven (2011, 35) hermeneuttisen kehän vaiheita ohjaten tutkijaa subjektiivisesta käsityksestä kohti objektiivista ymmärrystä.

Yhteiskuntavastuullisuuden ja johtamisen osalta ajantasaista aineistoa oli runsaasti saatavilla, mutta itse opetusravintolaan ja sen toimintaan koskevaa tutkimustietoa ei muutamaa ammattikorkeakoulutasoista tutkielmaa tai kehittämistehtävää lukuun ottamatta ollut saatavilla. Yleistä aineistoa opetusravintoloiden toiminnasta oli saatavilla muutamien alan kehittymistä ja historiaa käsittelevistä teoksista. Ymmärtääkseen opetusravintolaa ja sen toiminnan taustoja, tutkittiin tutkimuksessa ammatillisen koulutuksen tehtävän ja sen toteutuksen lisäksi henkilöstön ja opiskelijoiden kokemuksista ja näkemyksistä opetuksesta ja oppimisesta löytyvää aineistoa. Tässä viranomais- ja yhteiskunnallisten toimijoiden lähteet muodostuivat erittäin tärkeäksi.

Dokumenttiaineisto koostuu yhteiskuntavastuullisuuden teemoista ja ammatillisen koulutuksen perustehtävän yhteiskunnallisista tehtävistä, lupauksista ja odotuksista. Dokumenttiaineiston keskeinen sisältö on muodostettu koulutukseen liittyvistä laeista sekä ammatillista koulutusta koskevista

tutkimuksista ja tilastoista. Sähköisten lähdemateriaalien lähteinä on käytetty erilaisten tutkimusten lisäksi mm. valtioneuvoston, opetushallituksen, opetusministeriön ja ammatillisen koulutuksen järjestäjien sekä heidän sidosryhmien verkkolähteistä saatavia dokumentteja. Lisäksi lähdemateriaalina oli kerätty eri hakukoneita ja tietokantoja käyttämällä saatuja akateemisia tutkimuksia, artikkeleita ja muita dokumentteja. Painettu- sekä digitaalinen kirja-aineisto on pääosin kerätty Tampereen kirjaston Piki- ja Tampereen seudun ammattiopiston Toki- kirjastoista ja verkkokirjastoista.

Dokumenttiaineiston keruu tapahtui tutkimuksen alkuvaiheessa ilmiötä tutkittaessa tutkijan omien näkemysten ohjaajamana. Tutkimuksen suunta ja kysymykset muotoutuivat tutkimuksen edetessä, jolloin myös suunniteltujen haastattelujen tyyli ja sisällöt saivat uusia piirteitä. Teoreettisen tutkimuksen aikana dokumenttiaineiston keräämisessä tapahtui mielenkiintoinen havainto, sillä aineistojen sisällöllinen anti ja lähteet muuttuivat tutkimuksen edetessä virallisemmaksi, jolloin tutkimuksen validiteettiä vahvistumiseen vaikuttava objektiivisuus lisääntyi dokumenttiaineiston avulla. Juuri tähän vahvistettavuuteen, tulkinnan ristiriidattomuuteen ja saturaatioon tulee Kanasen (2017, 176) mukaan kiinnittää huomiota laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa.

Luotettavuustarkastelun vahvistamiseksi tutkimuksessa haluttiin näkökulmia opetusravintolan toiminnassa mukana olevilta toimijoilta. Menetelmäksi valikoitui haastattelu, joka on Kanasen (2017) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetyin. Haastattelun tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys tutkimuksen kohteen eli ihmisen ja ihmisen toiminnan ilmiöistä. Haastattelu on aina kahden tai useamman osapuolen vuorovaikutuksen yhteisliittymä, jonka edellytyksenä on yhteinen kieli ja ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. (Kananen 2017, 88-89.) Käytetyimmät haastattelumenetelmät ovat lomake- eli strukturoitu haastattelu sekä teema- ja syvähaastattelu. (Kananen 2017, 88-90; Hirsjärvi ym. 2009, 208-209.) Metsämuuronen (2000, 39) puolestaan jakaa haastattelut strukturoituun - eli lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun - sekä avoimeen haastatteluun ja lisää vielä, että menetelmää voidaan toteuttaa kaksin haastateltavan tai useamman henkilön kanssa ryhmähaastatteluna. Kerätyn aineiston sisällöstä ja sen tulkinnasta vastaa tutkija, jonka tehtävänä on varmistaa aineiston riittävä laatu ja syvyys oikean menetelmän ja kysymysasettelun valinnalla. (Kananen 2017, 88-89.) Haastattelumenetelmän etuina ovat emt. (2017, 89) mukaan monipuolisuus tulkinnan tasoista, jolloin verbaalisten vastauksien lisäksi aineistoa voi rikastuttaa non-verbaaliset viestintä, kuten kehonkieli ja eleet. Tuomi ja

Sarajärvi (2011, 73-74) ja Metsämuuronen (200, 39-40) lisäävät edelleen menetelmän eduksi joustavuuden, joka mahdollistaa kysymysten toistamisen ja väärinkäsitysten oikaisun sekä vastauksien saamisen luotettavuus lukumäärällisesti, joka perustuu haastatteluajankohtien henkilökohtaiseen sopimiseen. Menetelmän negatiiviksi puoliksi Tuomi ja Sarajärvi (2011,74) kuvaavat aineiston keräämiseen tarvittavan runsaan ajankäytön ja hitauden sekä kalleuden. Haastattelujen kalleus ilmeisesti juontaa käytetyn ajan aiheuttamiin työvoimakustannuksiin, sillä tässä tutkimuksessa haastatteluista ei kustannuksia juurikaan muodostunut.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa haastattelut oli tarkoitus suorittaa teemahaastatteluina. Kanasen (2017, 96-97) mukaan teemahaastattelu suoritetaan käsittelemällä aihetta teema kerrallaan siten, että teemassa edetään yleiseltä tasolta kohti yksityiskohtaisempaa tasoa kysymysten tarkentuessa ja yksityiskohtaistuessa.

Teemahaastattelussa kysymysten asettelussa dikotomisten kysymysten asettelua tule karttaa, sillä liian yksityiskohtaiset ja johdattelevat kysymykset vaikuttavat väistämättä negatiivisesti aineistoon. Kysymysten tulee olla riittävän avoimia, jotta ennakkokäsitystä ja johdattelua aiheen tai vastauksen positiivisesta tai negatiivisesta näkemyksestä ei haastateltavalle etukäteen syntyisi. (Kananen 2017, 92-93.)

Tuomi ja Sarajärvi (2011, 75) yhdistävät teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun menetelmänä samaan kategoriaan ja lisäävät sen antavan haastattelijalle ja informantille mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin puhtaasti strukturoituun haastatteluun verrattuna. Tässä tutkimuksessa käsiteltävän ilmiön tai hypoteesin ympärille rakennettujen teemojen avulla pyritään luomaan kokonaiskuvan kautta syntyvä ymmärrys tutkittavaan ilmiöön. Hypoteesilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa käsitteiden teoreettisesta viitekehystä muodostettua oletusta, jonka toimintaa ja mekanismeja pyritään haastattelujen avulla ymmärtämään. Kanasen (2017, 92, 96) mukaan tämä vaatii teoriapohjan hyvää tuntemusta, sillä teemahaastattelun ennalta suunniteltujen aihealueiden kysymykset eivät välttämättä suoraan riitä ilmiön selvittämiseen, vaan lisäkysymyksillä pyritään vaikuttamaan aineiston laatuun sekä syvyyteen. Tutkimuksen ensimmäinen haastattelu osoittikin Kanasen esittämän oletuksen todeksi, sillä ennalta laaditut kysymykset olivat termistöltään tai aihekokonaisuuden hahmottamiseltaan turhan monimutkaisia tai kuten haasta-

teltava itse totesi olevan *”liian korkealentoisia ja tieteellisiä duunarille”*. Seuraava haastattelu toteutettiin virheen korjaamiseksi ja yhteisen kielen löytämiseksi teema- ja syvähaastattelun yhdistelmänä, jossa aihealueet muotoiltiin ymmärrettävämpään muotoon kuitenkin siten, että aihekeskiössä oli opetusravintola ja sen toiminta. Haastattelua varten informantti pyysi käsiteltäviä aihealueita etukäteen tiedoksi, joiden pohjalta haastattelu suoritettiin. Itse haastattelutilanteesta muodostui lopulta enemmän syvähaastattelun kaltainen kuin teemahaastattelu. Loput haastatteluista toteutettiin syvähaastatteluina, joissa haastattelut suoritettiin keskustelunomaisesti opetusravintolan toiminnan ympärillä.

Syvä- ja teemahaastattelun eroa Kananen (2017) kuvaa teemojen määrällä. Jos teemahaastattelussa teemoja on useita, joista saatavien tietojen yhdistelyllä päästään kiinni ymmärrettävään kokonaisuuteen, käydään syvähaastattelussa keskustelua yhden teeman tai aiheen pohjalta. Molemmissa menetelmissä tarkoituksena on edetä aiheen yleiseltä tasolta yksityiskohtaisempaan tietoon. (Kananen 2017, 89.) Tuomi ja Sarajärvi (2011) puolestaan kuvaavat syvähaastattelun olevan täysin strukturoimaton ja esittävät syvähaastattelulle synonyymeiksi, avoin -, asiakaskeskeinen -, keskustelunomainen - ja kliininen haastattelu sekä korostavat haastattelun etenemistä ilmiökeisyydestä avoimien kysymysten avulla kohti perusteellista ymmärrystä. Haastattelijalta tämä vaatii kykyä ohjata haastattelun suuntaa, mutta myös sallii aiheen viitekehyksen tuntemisen kautta lähestymistavan vaihtelut. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin myös epäsuorana aineistonkeruumenetelmänä käytettyä mood boardia eli tunnelmataulua. Tämä auttaa Solatien (2001, 40, 44) mukaan rohkaisemaan, herättämään tai jäsentämään ajatuksiaan annetun aiheen ympärillä, jolloin se voi avata uusia tiedostamattomia yhteyksiä, joita tutkija voi tutkimuksessaan hyödyntää. Tässä tehtävässä pyrkimyksenä oli valmistaa haastateltava annettuun aiheeseen ja antaa kollaasin valmistamisen aikana aikaa jäsentää ajatuksiaan. Tutkimuksessa mood board -menetelmä toteutui vain ensimmäisessä haastattelussa. Muut haastattelut toteutettiin puhelimitse tai Teams-sovelluksen välityksellä, jolloin mood board -menetelmää ei teknisistä- ja aikataulusyistä pystytty toteuttamaan.

3.3 Haastattelut

Tutkimukseen osallistui suurten kasvukeskusten alueella toimivien 2. asteen ammatillista koulutusta järjestävien oppilaitosten ylläpitämien opetusravintoloiden toiminnassa mukana olevia toimijoita. Varsinaisiin tutkimuksen haastatteluihin osallistui neljä henkilöä kolmesta eri organisaatiosta. Lisäksi tuloksissa on huomioitu yksi puhelinkeskustelu neljänestä organisaatiosta.

Haastateltavat henkilöt on tutkimuksessa jaettu kahteen toimijatasoon, joista tutkimuksessa käytetään nimitystä organisaatio- ja operatiivisen tason toimijat. Haastateltavilta kerätty haastatteluaineisto jaettiin sen mukaan, mihin toimijatasoon he kuuluivat. Muita ominaisuuksia tai henkilöteitoja tutkimukseen ei sisällytetty. Organisaatiotason toimijalla tarkoitetaan henkilöä, joka vastaa opetusravintolan olemassaolosta, toiminnan liikeideasta, tuloksellisuudesta ja/tai toimintamallista. Organisaatiotason toimijat eivät osallistu opetusravintolan arjessa tapahtuvaan toimintaan, mutta kantavat viime kädessä kokonaisvastuun toiminnasta edellä mainittujen toimien osalta. Kyseisen tason henkilöitä voivat olla esimerkiksi koulutuspäällikkö, koulutusalojohtaja, toimialajohtaja tai muu vastaava. Operatiivisen tason toimijoilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka vastaavat opetusravintolan arjen toiminnoista. Operatiivisina toimijoina ovat opettajat sekä muu opetusravintolan henkilöstö ja heidän työnsä opetusravintolassa tapahtuu tiiviisti sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden rajapinnassa. Operatiivisten toimijoiden työnkuvaansa kuuluvat olennaisena osana ruokalista- ja työvuorolistasuunnittelu, opiskelijoiden opetukseen ja ohjaukseen liittyvät tehtävät, raaka-ainetilaukset sekä palvelukokonaisuuksien suunnittelu ja kehittäminen. Toimijatasoisen erittelyn tarkoituksena on tutkia eri toimijatasoisen näkemyksiä opetusravintolan johtamisesta, arvosta koulutuksen järjestäjälle sekä toiminnan yhteiskuntavastuullisuuden toteuttamisesta ja luonteesta.

Haastatteluihin ehdokkaat valikoituivat halukkuuden mukaan. Tutkimusta varten yhteydenottoja tehtiin puhelimitse suoraan oppilaitoksien opetusravintoloihin ja ravintola- ja catering -alan esihenkilöihin. Haastateltaviksi pyydettiin noin 10 toimijaa, joista useat kieltäytyivät osallistumasta aikatauluihin tai toimenkuviinsa vedoten. Tutkimukseen osallistuneet toimijat kokivat aiheen tärkeäksi ja mielekkääksi. Haastatteluajat sovittiin puhelimitse tai sähköpostitse sopivan ajankohdan löytymiseksi. Tutkimuksessa varsinaisiin haastatteluihin osallistui 3 operatiivisen tason ja 1 organisaatiotason toimijaa. Mukaan tuloksiin nostettiin myös 1 puhelinkeskustelu organisaatiotason toimijan kanssa. Vaikka puhelun tarkoitus oli tiedustella mielenkiintoa osallistua tutkimukseen ja toimija jät-

täytyi tutkimuksesta, osoittautui puhelu anniltaan ja sisällöltään varsin mielenkiintoiseksi keskusteluksi. Tässäkin tapauksessa pyydettiin lupa käyttää keskustelua aineistona. Haastatteluista 1 toteutettiin syksyllä 2021 ja 3 kevään 2022 aikana. Haastatteluaineistoiksi valikoitui ammatillisen koulutuksen järjestäjät, joilla on ravintola- ja catering -alan koulutusta ja joiden toimipisteessä on aktiivisesti toiminnassa oleva opetusravintola. Aktiivisella toiminnalla tarkoitetaan ravintolan päivittäistä aukioloa ja yli vuoden kestänyttä liiketoimintaa.

Haastattelut suunniteltiin toteutettavan teemahaastatteluina, mutta muutettiin syvähaastatteluiksi tutkimuksen edetessä kuten aiemmin todettiin. Teemahaastatteluun oli valittu aihealueita tutkimuskysymysten ympäriltä yhteiskuntavastuullisuuden teemoja mukaillen, kun taas syvähaastatteluissa lähtökohtaisena aiheena oli opetusravintola. Keskustelujen lisäksi tavoitteena oli kiinnittää huomiota myös nonverbaaliseen viestintään. Haastatteluihin pyydettiin varaamaan 1-1,5 tuntia. Haastatteluita edeltävä yhteydenotto tapahtui tutkijan aloitteesta sovittuna ajankohtana ja ennen varsinaista haastattelua kerrattiin vielä tutkimuksen aihealue, tutkimuksen tavoitteet ja tietosuojaan liittyvät asiat.

Haastattelut etenivät suunnitellusti ja käsiteltävää aihealuetta mukaillen. Huomionarvoisena seikkana oli myös haastatteluiden loppupuolella esitetyn kysymyksen, onko jotain vielä mitä haluaisitte tuoda esille, aikaansaamat rikkaat keskustelut. Puheenvuoron siirtäminen informantille avasi tutkijalle täysin uuden maailman liittyen ehkä hieman kipeämpiin aiheisiin. Keskusteluissa korostui myös haastateltavien toimijatasojen mukainen asema, käsitys ja näkemys aiheesta eikä ohjauksellista kysymystenasettelua juurikaan tarvittu. Suurimmaksi ongelmaksi organisaatiotason toimijan haastattelussa muodostui joissain tilanteissa tutkijan kokemuksellisen, tiedollisen ja ymmärryksen syvyyden puute informantin toimenkuvaan liittyvien kokonaisuuksien ymmärtämisessä. Operatiivisen tason toimijan haastatteluissa vastaavaa tilannetta ei tullut.

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla, puhelimitse tai Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä ja haastattelut tallennettiin kahteen älypuhelimeen ääninauhurisovellusta käyttäen. Näistä parempilaatuista audiomateriaalia käytettiin litteroinnissa ja huonompilaatuinen nauhoite tuhottiin. Haastattelutilanteet aloitettiin tutustumalla toisiimme ja kevyellä keskustelulla haastateltavan toimipisteen toiminnasta. Tähän oli varattu aikaa noin 5 minuuttia.

Yhdessä haastattelussa käytettiin epäsuoraa aineistonkeruumenetelmää mood boardia eli tunnelmataulua. Kyseisessä haastattelutilanteessa informantti tutustui annettuun aiheeseen mood board-menetelmää käyttäen, jonka jälkeen varsinainen haastattelu suoritettiin. Annettua aihealuetta ei tässä vaiheessa tarkoin rajattu myöhemmän teemahaastattelun tavoin vaan esitehtävän aiheeksi annettiin kokonaisuutta kuvaava teema, ammatillisen koulutuksen yhteiskuntavastuu. Tähän esitehtävään oli varattu noin 15 minuuttia, jonka jälkeen haastateltava avasi tekemäänsä kollaasia verbalisesti. Varsinainen haastattelu aloitettiin välittömästi tämän jälkeen. Haastatteluun oli varattu noin yksi tunti.

Mood board-menetelmä osoittautui varsin mielenkiintoiseksi kokeiluksi, mutta sen käyttöä ei jatkettu, sillä seuraavat haastattelut suoritettiin puhelimitse tai Teams-sovelluksen välityksellä. Havaintona oli myös haastateltavien aikataululliset haasteet, joita ei haluttu ylimääräisellä tehtävällä hankaloittaa. Yhdessä haastattelussa käsiteltävistä kysymyksistä tai aihekokonaisuuksista haluttiin sähköpostitse ennakkomateriaalia haastattelun vaatiman ajankäytön tehostamiseksi. Käsiteltävät aihealueet lähetettiin ennakkoon informantille sähköpostilla.

Haastattelujen edetessä ilmeni varsin nopeasti tutkimukselliset ongelmat. Aihealueen vaikutuspiirin laajuus asetti lukuisia ongelmia aiheen rajaukselle. Kokonaisuutena aihetta pyrittiin käsittelemään liian laajana kokonaisuutena, jolloin tätä olisi pitänyt rajata voimakkaammin. Tämä myös todisti opetusravintolatoiminnan moniulotteisuuden ja laajan vaikutuspiirin olemassaolon. Tämän johdosta haastatteluista saatu informaatio jäi useassa kysymyksessä varsin ohueksi tai yksipuoliseksi, joita olisi ollut syytä tarkentaa uusintahaastatteluilla kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 209) toteavatkin avointen haastatteluiden edellyttävän.

3.4 Aineiston analyysi

Tutkimus toteutettiin teorialähtöistä analyysia käyttäen, jossa Tuomen ja Sarajärven (2011, 99) mukaan aineiston hankinta, analyysi ja tulkinta tapahtuvat teorialähtöisesti viitekehykseen nojaten, joka on muodostettu aiemmin tiedostetusta ilmiöstä. Aineistoa voidaan käsitellä luokittelemalla, teemoittamalla tai tyyppittelemällä (mts. 93).

Haastatteluaineisto analysointi aloitettiin litteroimalla audioaineisto sanatarkasti käyttämällä Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteroinnin tarkoituksena on Kanasen (2017, 132) mukaan

yhteismitallistaa aineisto joka tässä tapauksessa tarkoitti aineiston saattamista tekstimuotoon. Litterointi tehtiin tarkimmalla tasolla eli sanatarkasti. Tämä mahdollistaa mukaan äänenpainojen, taukojen ja muiden puheen nyanssien hyödyntämisen ja tulkinnan (mts. 134).

Litteroinnin jälkeen tapahtui aineiston tiivistäminen eli koodaus. Tämä toteutettiin tekstinkäsittelyohjelmaan luodun taulukon avulla, mihin litteroitu teksti siirrettiin samalla aineistoa aiheiden mukaan jäsentäen. Koodaus tapahtui teemojen mukaisesti teoriapohjaisen luokittelun mukaan, jolloin luokittelua ohjasi viitekehysten ohjaamat tutkimusongelmat ja -kysymykset. Tämä myös ohjasi koodausvaiheessa deduktiiviseen ajattelutapaan, joka Kanasen (2017, 136) mukaan on myös sen edellytys, kun aineistoa on tarkoitus tarkastella teoriakäsitteiden avulla. Koodaamisessa aineistolle esitetään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä, joista ollaan kiinnostuneita. Löydetyistä tekstikokonaisuuksista tiivistetään sisältöä kuvaavia ilmaisuja eli koodeja, jotka kertovat tiivistetysti asian sisällön. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 101; Kananen 2017, 136-137.) Koodaus toteutettiin käyttämällä sen eri vaiheita eli redusointia, klusterointia ja abstrahointia. Koodausvaiheen jälkeen saatuja eri toimijatasen tuloksia vertailemalla, voitiin tehdä johtopäätöksiä toimijanäkökulmista ja viitekehysten mallin relevanttiudesta.

Eskola (2001; 2007) esittää Tuomen ja Sarajärven (2011, 95) mukaan jaottelun, jossa aineistoa analysoidaan teoriasidonnaisesti eli aineisto- tai teorialähtöisesti, jolloin aineiston teorian tai teoreettinen merkitys korostuu. Tässä tutkimuksessa teoreettisella viitekehyksellä on merkittävä rooli, jonka todenperäisyyttä tutkimuksessa pyritään selvittämään toimijanäkökulmien kautta. Teorialähtöisen analyysin viitekehystenä käytettiin tutkimuksen teoriaosasta johdettua viitekehystä. Tällöin tutkittavaa ilmiötä ohjaa aikaisemman tiedon pohjalta luotu malli, jota testataan uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2011, 97).

Koodatun aineiston analyysi toteutettiin teorialähtöistä analyysia käyttäen teemoittamalla. Analyysissa aineiston toimijalähtöisiä näkemyksiä käsiteltiin teemojen mukaisesti. Pääteemoina käytettiin johtaminen sekä yhteiskuntavastuullinen toiminta, jonka kokonaisuuden muodostavat taloudellisen -, sosiaalisen ja kulttuurisen - ja ympäristövastuun osa-alueet. Tuomen ja Sarajärven (2011, 97) mukaan teorialähtöinen analyysi tukeutuu paradigmaan, joka tässä tapauksessa on tutkimuksessa esitetty viitekehys.

Koodaaminen, josta käytetään myös termejä redusointi, tiivistäminen ja pelkistäminen, tapahtuu Tuomen ja Sarajärven (2011, 101) sekä Kanasen (2017, 136-137) mukaan tunnistamalla tai esittämällä aineistolle tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä, joista ollaan kiinnostuneita. Löydetyistä tekstikokonaisuuksista tiivistetään sisältöä kuvaavia ilmaisuja eli koodeja, jotka kertovat tiivistetysti asian sisällön. Aineiston koodauksen ensimmäisen vaiheen eli tekstin tiivistämisen jälkeen aineistolle suoritettiin klusterointi, josta käytetään myös nimitystä ryhmittely tai luokittelu. Luokitteluvaiheessa Kanasen (2017, 132, 134) mukaan koodeista suodatetaan tutkimusongelmaa tai -kysymystä käyttäen alaluokkia eli kategorioita. Tuomen ja Sarajärven (2011, 101) mukaan tämä on analyysin eräs kriittisimmistä vaiheista, sillä tutkijalla on suuri rooli kategoriointiensa sisällöstä ja ryhmittelystä.

Klusteroinnin jälkeen tapahtui aineiston yhdistäminen tai laajentaminen eli abstrahointi. Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan tämä tapahtuu yhdistämällä alakategorioiden sisällöllisesti samankaltaiset ilmaisut yhdeksi kaikkia kuvaavaksi ilmaisuksi yläkategoriaan tai -luokkaan toistaen tätä, kunnes riittävän selvä tulkinta saadaan aikaan. Abstrahoinnin jälkeen aineistolle tehdään yhdistävä luokka tai kategoria, jolla vastataan tutkimusongelmaan tai ongelmiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 101.)

Analysointivaiheen lopuksi yhdistävä luokka jaettiin tutkimuskysymysten mukaisiin ryhmiin, jotka käsittelivät opetusravintolan arvoa, johtamista sekä yhteiskuntavastuullisuutta ja sen eri osa-alueita.

3.5 Tutkimusaineisto ja sen hallintamenetelmät

Tutkimusaineistoa haastatteluiden osalta säilytettiin tutkijan kotona salasanalla suojatulla muistitikulla sekä ulkoisella kovalevyllä. Haastatteluiden äänitiedostot tuhottiin alustamalla muistitikku ja kovalevy litteroinnin jälkeen. Litteroinnin yhteydessä haastattelut anonymisoitiin. Kaikki erisnimet ja muut tekijät, joista haastateltavan henkilöllisyys voisi olla tunnistettavissa tai johdettavissa poistettiin litterointivaiheessa.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämä tutkimus on toteutettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Hyvä tieteellinen käytäntö... 2013) mukaisesti. Tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa ja haastateltavien henkilöiden osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista eikä heille maksettu korvausta osallistumisesta tutkimukseen.

Tutkijan suhde tehtyyn tutkimukseen oli hyvin läheinen. Teoreettisen viitekehyksen osalta pyrkimyksenä oli saavuttaa aineiston riittävä määrä, reliabiliteetti ja kylläntyminen. Tutkimusten toteutuksen ja tulosten osalta validiteettia, objektiivisuutta ja saturaatiota pyrittiin lisäämään haastatelluaineiston tuloksilla.

Haastattelujen osalta tutkimus jäi edellä mainituista tavoitteista. Haastatteluiden edetessä ilmenneet opetusravintoloiden moninaisten luonteiden, rakenteiden ja toimintatapojen eroavaisuuksien johdosta, eivät haastattelut kertaluonteisuuden ja vähäisen lukumäärän vuoksi tuottaneet riittävästi informaatiota saavuttaakseen saturaatiota.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsittelemme tutkimuksen haastatelluaineistosta, koulutuksen järjestäjien strategioista sekä opetusravintoloiden ruokalistaista esille nousseita tuloksia ja näkökulmia. Tulokset on jaettu kahteen osaan. Kappaleessa 4.1 käsitellään johtamiseen liittyviä tuloksia ja näkökulmia ja kappaleessa 4.2 Agenda 2030 toimintaohjelman tavoitteiden mukaisesti esille nousseita tuloksia ja näkökulmia, jotka ovat jaettu kolmen pilarin -mallin mukaisesti kolmeen ryhmään. Ryhmät ovat sosiaalinen ja kulttuurinen vastuu, taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu.

Näillä pääteemoilla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

- Miten eri toimijatasoilla opetusravintolan toiminta ja tarkoituksellisuus koetaan?
- Mitkä ovat opetusravintolan perustehtävät?
- Mitkä ovat opetusravintolan olemassaolon edellytykset?
- Miten yhteiskuntavastuullisuutta opetusravintolassa toteutetaan?

Tuloksien tarkastelussa haastateltavat on nimetty lainauksissa toimijuuden mukaan. Operatiiviset toimijat T0-T2 ja organisaatiotason toimijat O1-O2. Informantin O2 kanssa käytyä puhelinkeskustelua ei nauhoitettu eikä täten litteroitu, mutta käytetty lainaus on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman sanatarkasti muistiinpanojen perusteella. Lainauksiin on myös sisällytetty äänenpainon voimakkaat muutokset, jotka ovat lihavoitu sekä muita non-verbaalisia ilmauksia, joilla on kontekstiin selvä yhteys.

4.1 Opetusravintolan johtaminen

Ensimmäinen osa käsittelee opetusravintolan johtamista. Tutkimuksessa näkökulmia johtamiseen oli kaksi, organisaatiotaso ja operatiivinen taso. Opetusravintolan johtaminen on usean toimijatason sekä odotuksien ja velvollisuuksien moniulotteinen yhteenliittymä, joihin näkökulmia etsittiin seuraavien käsitteiden avulla:

- Johtamisen autenttisuus
- Johtamisen arvo
- Johtamisen eettisyys
- Sisäisen toiminnan johtaminen
- Ulkoisen johtaminen
- Monimutkainen ympäristö

Johtamisen autenttisuutta kuvaavat ominaisuudet näyttäytyvät kykynä ymmärtää ja tunnustaa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan mikä myös kannustaa myös muita ilmaisemaan näkemyksiään. Objektiivisuus relevantin tiedon tarkastelussa yhdistettynä korkeaan sisäistetyn moraalien tasoon toiminnassa huomioimatta liian voimakkaasti ulkoisia paineita uskoen yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin ovat autenttisen johtajuuden tunnusmerkkejä. Tutkimuksessa tämä näyttäytyi ehdottomana luottamuksena tehtäviensä suorittamisessa toimijoiden välillä. Toimijatasojen välisestä luottamuksesta kertoo paljon se, miten organisaation edustaja kuvaili operatiivisen tason tehtäväkenttää.

”Sehän on heidän näpeissä se toiminta...he tekee ja ite suunnittelee listat, tekee myöskin a la carte ja sitte tietysti ulkoisille asiakkaille tehää niinku tarjoukset...sitten ku puhutaan jostain häistä tai hautajaisista tai muistotilaisuuksista ni kylhä se on aika pieteetillä tehtävää hommaa...ravintolapäällikkö on budjettivastuullinen päällikkö...mä katon tätä vähä silleen hieman ylempää että mä en puutu tähän operatiiviseen toimintaan.” O1

Vastaus kuvasti hyvin tehtävien monipuolisuutta, mutta myös sitä, kuinka monipuolista osaamista opetusravintolan operatiivinen johtaminen toimijoiltaan vaati.

Haastatteluissa ilmeni myös organisaatiotason ja operatiivisen tason suoran yhteyden toive eikä väliin ei toivottu niin sanottuja väliportaan johtajia. Hierarkiarakenteiden ja vastuiden määrittely tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja linjassa tavoitteiden mukaisesti.

”Minusta semmonen ihannetilanne olis se että olis ikään kuin joku organisaatiossa joku päällikkö joka tavallaan vastais siitä toiminnasta ja siel operatiivisella tasolla opettajat tekee ehkä ammatillisten ohjaajien kanssa sitä toimintaa ja ei siellä välttämättä tarvi olla niin kuin mitään väliportasta että niin kuin kaikessa opetuksessa opettajat vastaa siitä opetuksesta niin myöskin tässä ravintolatoiminnassa nii opettajat vastaa siitä mitä he opiskelijoidensa kanssa siellä tekee suoraan esimiehilleen. Silloin päästään niin kuin myöskin taloudellisesti semmoseen tilanteeseen, että sitä rahaa ei mee niinku niihin väli väliportaisiin ja myöskin se et silloin se toiminta lähtee opetussuunnitelmapohjasesti.” T0

Vaikka tutkimuksen mukaan operatiivisella tasolla oli organisaatiotason luottamus johtaa toimintaa, ei toiminnan vuorovaikutus ja läpinäkyvyys ollut haastattelujen mukaan täysin avointa ja yhteisesti sisäistettyjen moraalikäsitysten mukaista. Operatiivisella tasolla koettiin työn kuormittavuuden lisääntyneen, mutta haastatteluista ei kuitenkaan ilmennyt organisaatiotason toimenpiteitä, joilla työn kuormittavuutta olisi helpotettu. Jaksamisen ongelmat selittyivät alan heikon vetovoiman ja opiskelijoiden ongelmien sekä erilaisuuden lisääntymisellä, jotka lisäsivät operatiivisen henkilöstön työkuormaa lisääntyneet ohjaustarpeen muodossa.

*”No osa tietää tietysti, että joo tää on mun juttu ja ovat hyvinkin niinkun motivoituneita ja aktiivisia ja alottaa mutta sitten on nää uupumiset, aineitten väärinkäytöstä johtuvat ongelmat ja **sairaudet** ihan yksinkertaisesti on on paljon niinku jollakin tasolla niinku sairaita nuoria, että tuota työ, ohjaustyö ja opetustyö on niinkun muuttunu niinku entistä haasteellisemmaksi.” T1*

Selvitäkseen arjen lisääntyvistä haasteista toi tutkimus esille selvästi sen, kuinka operatiivisen tason toimijat joustivat työssään turvatakseen opetusravintolan toiminnan sekä korvatakseen opiskelijaresursseista aiheutuvia puutteita. Haastatteluissa tuotiin esille tapauksia, joissa kokonaisen ryhmän tai sen osan puuttuessa opetusravintolasta, tehtävät työt tehtiin osittain tai kokonaan henkilökunnan voimin.

”Opiskelijoitten tilanne on semmonen että joskus me joudutaan yksinkertaisesti toteuttamaan henkilökunnan ja opettajan voimin että... (syvä huokaus).” T2

Toisena esimerkkinä ilmeni tilanteet, jossa opiskelijan osaaminen ei mahdollistanut tehtävän suorittamista tuesta huolimatta.

*”Kyllähän se vastuu siitä ruoan laadusta ja tasosta on sitten sillä vakituisella henkilökunnalla ketkä tätä työtä tekee ja sit sehän on kertakaikkiaan se opiskelija pistettävä sivuun jos hän ei kykene jotakin tekemään ja paljon on asioita mitä opiskelija ei **to-dellakaan** pysty tekemään, että tietysti tää joskus niinkun aina ajattelee et monet asiakkaat ajattelee et ne opiskelijat ovat tämän tehneet, niin eihän se oikeesti käytännössä näin ole.” T1*

Vaikka epäkohdat olisivatkin organisaatiotason tiedossa ei niihin puututa tarpeeksi voimakkaasti. Tämä selittyy eri toimijatason välisestä kuilusta eli hallinnon erkaantumisesta arjesta. Haastatteluiden perusteella organisaatiotaso ei osallistu opetusravintolan arjen toimintaan käytännön tasolla vaan itse toimintaa seurattiin vain asiakas- ja talousnäkökulmista. Myös organisaatiotason ajankäyttö opetusravintolan kehittämisessä koettiin vähäiseksi. Vaikka yhdessä haastattelussa keskusteluja lisätyövoiman tarpeesta organisaation edustajien kanssa oli käyty, eivät keskustelut edenneet ratkaisun tasolle. Perusteena oli kustannusten nousu, jolloin toiminnan katsottiin järkevämmäksi jatkettavan nykyisin resurssein. Toisaalta samassa haastattelussa nousi operatiivisen toimijan näkemys, jossa työntekijälähtöinen resurssipula nähtiin esteenä monipuolisen toiminnan järjestämiselle.

”Käytännössä meidän henkilökunnan on pakko olla täällä päivällä ja lounasaikaan niin se tarkoittaa, että jos me pidettäs otettas niitä iltatilaisuuksia ni sitte ois hankittava joko ekstratyövoimaa jostakin mitä on hirveän vaikea saada tai sitte niinku pikkujoulu-aikaan niin me henkilökunnan kanssa tehtiin ylitoita, tehtiin niinku salipuolen henkilökunta me tehtiin käytännössä pahimmillaan tuplavuoro ja niitä on hirveän vaikea saada pidettyä sitte siitä kertyviä vappaita pois elikkä meillä on resurssipula, meillä ei ole tekijöitä.” T2

Tässä tapauksessa puutteet avoimessa vuorovaikutuksessa ja kaikkien toimijatasojen sitoutuneisuudessa opetusravintolan kehittämiseksi nähtiin esteeksi toiminnalle. Opetusravintola, jossa operatiivisella toimijalla oli omien henkilöstöresurssien lisäksi mahdollisuus hankkia sitä, lisää pystyttiin toimintaa ylläpitämään monipuolisemmin.

”Jos kerta kaikkiaan on tilanne niin et ei oo opiskelijoita ni sit vaan oma väki lyö hommat sille mallille, että sitten on onnistuttava etsimään extraajaa apujoukkoja jostakin, että tilaisuudet saadaan hoidettua niin että se ei näy asiakkaille.” T1

Tutkimukseen osallistuneet opetusravintolat hyödynsivät opiskelijaresursseja kahdella tapaa. Liike-elämälähtöinen malli jäljitteli perustoiminnoiltaan liike-elämää. Tässä mallissa opiskelijat hakeutuivat opetusravintolaan työssäoppimaan, jossa he työskentelivät henkilökunnan ohjauksessa. Tutkinnonosalähtöisessä opetusravintolamallissa opetus siirrettiin suoritettavaksi opetusravintolaan, jolloin opiskelijat ryhmänsä kanssa ja opettajansa johdolla osallistuivat operatiiviseen toimintaan. Tutkinnonosalähtöistä mallia käyttävien opetusravintoloiden vastauksissa korostui liike-elämälähtöistä mallia enemmän opiskelijaresursseista johtuvia ongelmia. Opiskelijaresurssien riittävyyden varmistaminen oli tutkinnonosalähtöisessä mallissa työskentelevän operatiivisen toimijan mukaan kaiken toiminnan lähtökohta. Tällöin opiskelijaryhmien sijoittelusta opetusravintolaan tehtävän vuosisuunnitelmatyön merkitys opetusravintolan toiminnan varmistamiseksi koettiin tärkeäksi.

”Oikeestaan vuosisuunnitelmissa tai vuosisuunnitelmia laadittaessa niinku määritellen aika pitkälti ne perustoimintaedellytykset sille toiminnalle... Se on hyvin haavoittuvainen, jos se vuosisuunnitelmatyö on tehty niin että, että siinä ei niinku oo huomioitu sitä, että siellä tarvii olla tosiaan jatkuvasti riittävästi toimijoita.” T0

Liike-elämälähtöistä mallia toteuttava opetusravintola, jonka toimintamalli oli hyvin paljon lähempänä liike-elämän toimintamallia kuin tutkinnonosalähtöinen malli, kontrolloi opiskelijamääriä itsenäisesti. Toiminta oli varmistettu riittäväällä henkilöstöresursseilla ja myös valtuuksin kasvattaa sitä tarpeen mukaan extratyövoimaa käyttämällä. Mallissa opiskelijat toivat oman resurssinsa toiminnan tueksi samalla opintojaan kartuttaen. Tämä antoi operatiivisen tason toimijoille laajemmat liiketoimintamahdollisuudet sillä toiminta ja sen laajuus eivät olleet riippuvaisia vuosisuunnittelutyöstä eikä opiskelijaryhmistä. Malli palveli myös yksittäistä opiskelijaa paremmin sillä opiskelijoiden ja henkilökunnan määrällisesti toimiva suhde mahdollisti ajallisesti laadukkaamman ja yksilöllisemmän tuen ja ohjauksen opiskelijalle sekä monipuolisemman oppimisympäristön monipuolisemman toiminnan muodossa.

”Mä oon sillälaila ottanu noita opiskelijoita että mulla on siellä annosruuassa yleensä kahdesta kolmeen opiskelijaa harjottelemassa samanaikaisesti, juhlapalvelussa saattaa olla yks tai kaks, ja lounaalla, lounaalla on pari ja sitten rapatolaisia on suurinpiirtein kaks, sanoisinko että kahdeksasta, kaheksan opiskelijaa on aika lailla semmonen normaali kiintiö, välillä on enempi toki kun me tiedetään että esimerkiks

jouluaika kun on öö eletään kahessa vuorossa aika paljon ja on juhlaa paljon niin pyrin ottamaan sitten enempi opiskelijoita et pystyy jakamaan sen viikonloppuihin ja iltavuoroihin.” T1

Mallin toimivuus nähtiin myös haastattelun mukaan opiskelijänäkökulmasta toimivana. Opiskelijan kiinnittyminen opintoihin nähtiin keskeisenä tekijänä opintojen edistymisessä ja negatiivisten keskeyttämisen ennaltaehkäisyssä. Tuttu, turvallinen ja positiivinen ilmapiiri loi edellytykset onnistuneelle toiminnalle.

”Silloin kun henkilökunta tulee tutuksi niin ne jotenkin automaattisesti osaavat haakeutua, jos ne on kokeneet että on ollu kiva fiilis, ni tänne, että ei meillä hirveen isoja ongelmia oo ollu siinä etteikö me saatais opiskelijoita, että aika hyvä vetovoima on ja sitten sen he tietää et kun on vuosia meidän väki tehny töitä ni se oppilaanohjaus on aika tehokasta ja voisin sanoa et se on kyllä niinku hyvä, vähintään hyvä ellei kiitettävä.” T1

Tutkimuksessa ilmennyt puute opiskelijatyöresurssien riittävydestä kuormittivat työntekijöitä toimijatasoilla, jota toimijataso pyrki henkilökohtaisilla joustoilla paikkaamaan. Kuormittavuus koettiin voimakkaampana tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa. Kuitenkin samaan aikaan työ nähtiin kuitenkin erittäin tärkeänä, jolloin työn merkityksellisyyden sekä joustavuuden ja jaksamisen välisen suhteen koettiin käyvän jatkuvaa valtataistelua keskenään. Opetusravintolan olemassaolo ja siellä tehtävä opiskelijoiden eteen tehtävä työ koettiin silti tärkeäksi.

”Jos koettais niin että meitä ei tarvita opetuksen näkökulmasta, niin silloin meitä ei tarvita.” T1

Työn tärkeys ja merkityksellisyys koettiin operatiivisella tasolla voimavaratekijänä, vaikka työ muutoin koettiin haastavaksi. Organisaatiotasolle asti operatiivisen tason tekemät joustot eivät konkretisoituneet huolina vaan toiminnan olemassaolo ja jatkuvuus nähtiin tärkeimpinä. Opetusravintolan liiketoimintamahdollisuuksia rajoittivat henkilöstö- ja opiskelijaresurssit varsinkin tutkinnonosalähtöisiä malleja noudattavissa opetusravintoloissa.

Henkilöstöresurssien lisääminen laajentaisi liiketoiminnallisia mahdollisuuksia mikä tarjoaisi opiskelijoille tehtävien monipuolistumisen kautta laajemmat mahdollisuudet suorittaa opintojaan opetusravintolassa. Haastattelujen mukaan opetusravintolan organisaatiotasolla ei aina ymmärretty ja tunnistettu opetusravintolan mahdollistamia arvoja. Tämä näkyi erityisesti tutkinnonosalähtöistä

mallia toteuttavissa opetusravintoloissa. Keskeisenä toiminnan laajuuteen ja monipuolisuuteen vaikuttavana tekijänä tutkimuksessa nousi esille henkilöstöresurssit. Siellä missä henkilöstöresurssit olivat riittävät, oli toiminta monipuolisempaa kuin niissä, missä resursseista oli puute. Tutkimuksen mukaan henkilöstöresursseilla ei ollut yhteyttä työn niinkään työn kuormittavuuteen vaan sitä koettiin kaikissa paikoissa.

Johtamisen autenttisuudella tarkoitetaan myös ihmissuhteiden läpinäkyvyyttä, jolloin vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Tiedonkäsittelyn tasapuolisuus liitettynä edelliseen voidaan nähdä aiemmin kuvattujen, välittämisen, kehittämisen ja toiminnan tukemisen lisäksi myös palautteen antamisessa. Julkinen johtaminen vaatii aktiivisen ja läpinäkyvän tiedonjaon lisäksi motivaation tukemista ihmistä arvostavalla tavalla. Palautteen merkitys ja sen puute nousivat esiin operatiivisen toimijan haastattelussa.

*”Minä olen vuosia toivonut, että tulis enempi palautetta mun, meidän talon ihan ylemmältä johdolta siitä mitä me tehdään täällä, siis lähin esimies tottakai tietää ja kertoo ja kiittää ja sanoo, mut se että kun tästä mennäänkin porraskin ylemmäs, niin mä **ihmettelen** että sieltä, mä, sieltä ei niinku tule, ei tarttis olla ku, hei ihanaa, niin ja niin monta opiskelijaa on valmistunu te ootte niin ja niin monta tyyppiä vetäny läpi tämän talven aikana, ootte tehny upeeta työtä, kiitos. **Mut ei mitään, ei koskaan.**”*
T1

”Haastattelija: Mut koetko sä että tavallaan se hallinto tai johto jotenkin ois niinku menny kauemmas tästä ruohonjuuritasosta?”

*On on, ainut on että meidän rehtorimme jutteli minun kanssa... mutta tuota tietysti hän on niin kaukana, mä en odota sieltä asti mä odotan vaan täältä tämän campuksen esimiehiltä tätä palautetta, mutta ***nimi*** tuli mun kanssa juttelemaan ja sitte kysy multa kaikkea kun hän tiesi että mä oon pitkään täällä ollu ja että mitä silloin ja tällöin ja minä vuonna ja tätä on tapahtunu ja sitte että sul on niin pitkä ura, että miten ihanasti hän sano siitä merkityksellisyydestä, että siis se kolahti niin syvälle kun hän niinku kiitti ja sanoi että miten suuri merkitys on tällä niinku mun työllä ollu täällä talossa niinku, ni se on **ainut** asia et mä sit sanoin esimiehelle lähimmälle esimiehelle että tää oli varmaan niinku suurin kiitos mitä mä oon varmaan niinku ***vuosimäärä*** aikana saanu.”* T1

Palaute kuvaa hyvin johtamisen sosiaalisen vastuun kantoa ja sitä, ettei positiivisen palautteen merkitystä ei voida mitata millään välineillä eikä sen voimaannuttavaa vaikutusta korvata.

”Se sosiaalinen vastuu, niinku se ei maksa mitään, se on vaan asennekysymys ja se on niinku tahtotila.” T0

Autenttisuus johtamisessa ei ole kiinni rahasta tai resursseista vaan pikemminkin aitoudesta, välittämisestä ja yhteisten arvojen jakamisesta.

Jos johtamisen autenttisuutta kuvataan itsensä tiedostamisella, ihmissuhteiden läpinäkyvyydellä, tasapuolisella tiedonkäsittelyllä sekä sisäistetyllä moraalilla, voidaan yhteenvedona tuloksista nostaa organisaatiotason sitoutuneisuuden olevan puutteellista niissä toiminnoissa, jotka liittyvät arjen toimintoihin. Johtamisen tulisi tutkimuksen mukaan sisältää enemmän aitoa vuorovaikutusta kuin tulosten tarkastelua laajemmassa mittakaavassa. Toimijatasolla johtamisen autenttisuus yk­löityy siihen tai niihin, jotka toiminnasta vastaavat. Parhaimman kuvan autenttisuuden kokonais­valtaisesta toteutumisesta antoi opetusravintola, jossa operatiivisen tason toiminta, vastuut ja vel­vollisuudet olivat selkeimmin hierarkkisesti määritelty ja varmistettu riittävin henkilöstöresurssein. Tämän toimintamallin johtaminen vaatii myös organisaatiotasolta ymmärrystä, sitoutumista ja luottamusta opetusravintolan arjen toimintaa kohtaan. Tutkimuksessa tämä korostui työntekijöi­den hyvän yhteishengen ja yhteisöllisyyden tuntuna.

Johtamisen arvot ovat ammatillisen koulutuksen lakiin kirjoitettuja ja yhteiseksi arvonluonnin koh­teeksi sekä tavoitteeksi nousee yhteiskunta sekä sen hyvinvoinnin kohottaminen. Tämä tapahtuu ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin kautta siirtäen näitä edelleen liike-elämän ja koko yhteiskun­tamme hyväksi. Tutkimuksessa yhteiseksi johtamisen ensisijaiseksi arvon kohteeksi asetettiin yksi­selitteisesti opiskelija.

Tutkimuksessa kaikkien opetusravintoloiden toimijatasojen toiminnallisena strategiana eli tahtoti­lana ja tavoitteena oli palvella opiskelijaa sekä osallistaa heidät kaikkeen toimintaan ja antaa tä­män myös näkyä sidosryhmilleen. Tämä nähtiin myös imagoarvallisesti erittäin arvokkaana.

”Opiskelijoiden tähden tätä työtä tehdään ja he ovat kyllä oikeestaan kaikessa ihan ykkönen.” T0

”Se on ollu meillä niinkun punasena lankana koko ajan, että kuitenkin tätä työtä teh­dään opiskelijoitten kanssa ja pyrimme kouluttamaan alalle ammattilaisia.” T1

”Siis kun muistetaan aina se että miksi se ravintola on olemassa niin sehän on opiskelijoita varten.” O1

Tutkimuksessa opiskelija nähtiin opetusravintolaympäristössä arvokkaimpana kohteena, jonka hyvinvoinnin kautta muut yhteiskunnallisesti hyödylliset arvot saavutetaan. Opetusravintolan tehtäväksi ja olemassaolon edellytykseksi nähtiin opiskelijan palveleminen. Opetusravintolan toiminnan arvo nähtiin tuovan kokonaisyötyä organisaatiolle. Kokonaisyödyt julkiselle organisaatiolle sekä täten myös yhteiskunnalle, nähtiin opetusravintolatoiminnan kautta taloudellisina, monipuolisena toimintaympäristönä opiskelijan osaamista ja hyvinvointia tukevana, toimintoja yhdistävänä ja synergiahyötyä tuottavana sekä toiminnallisella monipuolisuudellaan liike-elämää palvelevana.

Kysyttäessä opetusravintolan arvosta organisaatiolle oli vastaukset yksiselitteisiä. Vaikka itse kysymys voidaankin tulkita kovien sekä pehmeiden arvojen kautta, oli vastauksista tulkittavissa arvon olevan opiskelija. Opetusravintolan arvo nähtiin opiskelijaa palvelevana paikkana, jossa oli turvallista ja hyvä olla. Tällä viitattiin erityisesti opintojen alkuvaiheessa olevien opiskelijoiden saama tuttuun ihmisten ja ympäristön tuki. Tämä nähtiin ehdottoman positiivisena sillä liike-elämää ja sen vaatimuksia pidettiin varsinkin 1. vuoden opiskelijalle liian kovana paikkana. Myös erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden määrien kasvaessa, nähtiin opetusravintola turvasatamana myös heidän opintojensa etenemisessä.

*”Minusta se on hyvä paikka niille niille nuorille, jotka on sen polkunsu alussa, se on turvallinen ympäristö, jossa niinku sen nuoren on helppo kokeilla ja ite niinku päästä tekee niitä asioita mitä hän on opiskelemassa. Se pitää rakentaa niin että siel on matala kynnyks eikä siellä ei vaadita mitään ihmeellisiä ammatillisia valmiuksia vaan lähdetään siitä esimerkiksi mitä meidän ala on, se asiakkaan kohtaaminen on mahdollista tehdä siellä tutussa ympäristössä ja niin että sä et joudu niinkun **yksin** oleen, sul on aina joku johon sä voit tukeutua jolta voi pyytää apua ja sit se pitää tehdä niinku mahdollisimman helpoksi.” T0*

”Kyl mä nostan sen tosi korkeelle, että tuota ensinnäkin, kun puhutaan vielä näistä erityistä tukea tarvitsevista opiskelijoista ni hehän eivät välttämättä saa harjoittelu-paikkoja kentältä.” T1

”Haastattelija: koetsä että opetusravintolan yks rooli on olla semmonen turvallinen paikka opiskelijalle?”

Ehottomasti, ehottomasti ja se, että siellä työpaikallakin on opiskelijalla, hänhän on siellä oppimassa ja harjoittelemassa, oikeus mokata, mutta se, että täällä se tavallaan siinä ku jos sattuu niitä tilanteita ettei nyt ihan onnistukkaan tai tiä mitä tehään niin siis täällä on helppo se kysyminen avun pyytäminen ohjeitten pyytäminen.” T2

”Sellasta palautetta on opiskelijoilta tullu tietysti että meillä niinkun meillä on helpompi olla kun meillä on koko ajan ohjaava ihminen lähellä...elikkä kokevat sen turvallisena paikkana joo, ja sitte tietysti se opettajakin on tavallaan aika lähellä että tuota kun kuitenkin ne omat opettajat on tuossa seinän toisella puolella että sitten jos jotakin tulee ne voi tukeutua sitten vielä opettajaan, että kyl se varmaan sellaselle vähän niinkun aralle opiskelijalle joka jännittää sitä kentälle menoo ni on helpompi tulla tähän ku lähtee jonnekin scandikkiin tonne keskustaan...kyllähän me varmaan niinku lempeämpi paikka ollaan, että ehkei ihan tuu turpaan niin usseesti ku tuolla muualla.” T1

”Me yritetään saada sitten nämä vaikeemmat tapaukset oppimaan ja käymään koulussa ja olemaan tässä hommassa niinku mukana, että saatais nekin valmistumaan, että tuota siltä osin meitä varmasti tarvitaan niinku koulun näkökulmasta.” T1

Opiskelijan hyvinvoinnin kautta arvo nähtiin kokonaisvaltaisesti tuovan myös taloudellista ja imagollista arvoa oppilaitokselle. Imagoarvot koettiin vetovoimatekijöiksi, joiden vaikutukset ulottuivat sisäisiin ja ulkoiisiin asiakkaisiin. Hyvin johdettu ja monipuolista opetusta tarjoava opetusravintola nähtiin opiskelijoita puoleensavetävänä oppimisympäristönä, jossa laadukkuuden, turvallisuuden ja monipuolisuuden koettiin luovan opiskelijoille positiivista imagoarvoa.

”Kyllä me kuvitelleemme, en tiedä miten se tohon nuorisoikäluokkaan vaikuttaa, että et ku pidetään paikat siistinä ja ne on niinku vetovoimaisen näkösiä ja ne on kunnossa, sillä, ainakin me ajatteleemme että se on vetovoimatekijä.” O1

”Ei meillä hirveen isoja ongelmia oo ollu siinä etteikö me saatais opiskelijoita että aika hyvä vetovoima on ja sitten sen he tietää et kun on vuosia meiän väki tehny töitä ni se oppilaanohjaus on aika tehokasta ja voisin sanoa et se on kyllä niinku hyvä, vähintään hyvä ellei kiitettävä.” T1

Ulkoisten asiakkaiden näkemä imagoarvo puolestaan nähtiin haastatteluiden mukaan tulevan toiminnan tukemisena ja mahdollistajana. Haastattelujen mukaan ulkopuoliset asiakkaat näkevät toiminnan ytimen eli opiskelijatyön ja siitä saatavat oppimisen kokemukset. Vaikka palvelutuotteiden tuottamisen taustalla onkin joskus henkilökunta, on pyrkimyksenä ja tahtotilana nostaa opiskelijatyö näkyville kaikessa toiminnassa.

”Et kyl me korostetaan sitä, että me teemme tätä työtä yhdessä opiskelijoitten kanssa et se meidän opiskelija näkyy meillä arjessa, juhlassa joka paikassa elikkä tuota niin salissa kuin keittiössä.” T1

”Kyllä se meillä se tavallaan se lähtökohta, että joka ikinen annos minkä on se sitten opiskelija, henkilökuntaan kuuluva tai ulkoinen asiakas syö, niin siinä on ollut opiskelija siinä matkassa mukana.” O1

”Meidän toimintaidea on semmone, että me tehään oikeastaan täällä ainoastaan semmosia tilaisuuksia jossa opiskelijat on mukana.” T2

”Monet asiakkaat jopa sanoo et, ihanaa kun teillä on näitä nuoria, mutta siitä tulee myös toisenlaista palautetta sitten tottakai kun se opiskelijarakenne on niin erilaista että on sitä heikompaa ja on sitten sitä parempaa että tuota, et sitten saattaa niitä kämmejä tulla mutta asiakas jotenkin on armollisempi ehkä meille siitä asiasta että jos joku joskus menee pieleen tai vesikannu tai lasi kaatuu, että sattuuhan näitä.” T1

Imagoarvon ja toiminnan tukemisen tunnistivat haastattelujen mukaan myös oman organisaation ja kaupunkien henkilöstöt tilausten ja kokousten puitteissa.

*”Täähän on semmonen yhdensortin näyteikkuna myöskin, että jos puhutaan koko koulutuskuntayhtymä *** jossa on *** työntekijää, niin tota onhan tää siis semmonen jota kuntayhtymän johto käyttää ravintolaa, että se on näitten tilaisuuksien kokousten ynnä muuta paikka aika usein. Valtuusto kokoontuu, meidän alueen kunnanjohtajat kaupunginjohtajat kokoontuu sillee sitä käytetään aika usein täntyyppiseen kokoustamiseen ja sisäisiin kokouksiin kuntayhtymässä että ulospäin.” O1*

Tutkimukseen osallistuneiden opetusravintoloiden ydintoiminta painottui lounastuotteiden valmistukseen ja myyntiin. Ravintoloiden asiakaskunta koostui omien organisaatioiden opiskelijoista, henkilöstöistä sekä talon ulkopuolisista asiakkaista. Myös näiden nähtiin olevan tietoisia ja ymmärtävän opetusravintolan toiminnan luonteen.

”Et joskus käy niin että syö peräkkäisinä päivinä, jos sattuu ole samaa soppaa mutta eri tavalla tehtynä.” O1

”Kyl mä niinkun koen ja mä oon sitä mieltä, että meille tulee hirvittävän paljon myös asiakkailta myös sitä niinsanottua iloista positiivista palautetta meidän opiskelijoista.” T1

Toiminnassa tapahtuvat pienet vaihtelut ymmärrettiin haastatteluiden perusteella asiakkaiden toimesta hyvin. Toiminnan vaihteluita aiheuttivat kulloinkin vuorossa oleva opetettava tutkinnonosa tai operatiivisessa vastuuvuorossa oleva opettajan tai muun henkilökunnan tavat toimia. Pikeminkin tämä nähtiin positiivisena.

”Meil on aika vakiintunut asiakaskunta elikkä mikä täs on meiän niinku ihmiset työskentelee tässä läheisellä, on toimipisteitä tässä lähellä ja työpaikkoja niin ne on aika paljo niitä ja näen et se on niinku etu.” T2

”Käsialahan on eri ihmisillä eri ja kyllähän siellä näkyy ihmisten erilaisen mieltymykset ja tavat tehdä, ehkä se on ennemminkin jopa rikkaus.” T2

Opetusravintolan liiketoimintamalleissa havaittiin suuria eroja. Liiketoimintalähtöinen toimintamalli oli kykeneväisempi vastaamaan laajemmin tilaustoimintaan ja tarjoamaan useampaan tutkinnonosaan oppimisen mahdollisuuksia, kun taas tutkinnonosalähtöiset opetusravintolat pääsääntöisesti toteuttivat pääsääntöisesti vain opiskelijaryhmien vuosisuunnitelman mukaisia tutkinnonosia. Arvo voidaan tällöin nähdä myös siten, kuinka laajasti opetusravintola kykenee opiskelijaa palvelemaan.

”Elikkä me ei pääsääntöisesti tehdä henkilökunnan voimin yhtään tilaisuutta, että se on ainoastaan silloin kun se on opetuksellista se meidän toiminta.” T2

”Mä oon sillälaila ottanu noita opiskelijoita että mulla on siellä annosruuassa yleensä kahdesta kolmeen opiskelijaa harjottelemassa samanaikaisesti, juhlapalvelussa saattaa olla yks tai kaks, ja lounaalla, lounaalla on pari ja sitten rapatolaisia on suurinpiirtein kaks, sanoisinko että kahdeksasta, kaheksan opiskelijaa on aika lailla semmonen normaali kiintiö. Välillä on enempi toki kun me tiedetään että esimerkiksi jouluaika kun on öö eletään kahessa vuorossa aika paljon ja on juhlaa paljon niin pyrin ottamaan sitten enempi opiskelijoita et pystyy jakamaan sen viikonloppuihin ja iltavuoroihin.” T1

Tutkimuksessa haastatteluissa nousi esille myös epäkohtia arvojohtamisessa mikä ilmeni operatiivisen tason toimijoiden ristiriitaisina hierarkiatasoina ja toiminnan painopisteen yksipuolisina tulokintoina. Vaikka haastatteluaineiston perusteella opiskelija nostettiin arvojohtamisen keskiöön, tulisi silti myös opetusravintolatoiminnan kokonaisuutta arvojohtamisen kannalta tarkastella vastuullisesti.

Haastatteluissa arvojohtamisessa korostui myös näkemys siitä, että kaikessa toimintaa koskevissa suunnitteluissa ja päätöksissä huomioitiin kokonaisuusajattelua, jossa toiminnan muutoksista tapahtuvia hyötyjä ja haittoja arvioitiin tarkoin. Kokonaisvaltaisen arvioinnin pyrkimyksenä oli varmistaa tuotto ja hyöty koko organisaatiolle sekä myös opiskelijalle ja yhteiskunnalle. Siellä missä kokonaisuusajatteluun paneuduttiin, oli toiminta kokonaisuudessaan organisoidumpaa ja siten kokonaisvaltaisesti arvoa tuottavampaa.

Johtamisen arvoissa tutkimuksessa tuli varsin voimakkaasti esille opetusravintolan kompleksisessa kokonaisuudessa hyvän yhteistyön ja samankaltaisten arvojen sekä merkityksellisyyden sisäistämisen merkitys kaikkien toimijatasojen kesken. Kuitenkin tutkimuksessa havaittu hallinnon erkaantuminen operatiivisesta tasosta vaikeutti arjessa tapahtuvien asioiden ymmärtämistä tasojen välillä, jolloin välittyi kuva, että organisaatiotason toimijat seurasivat pääosin taloutta ja toiminnan olemassaoloa. Toiminnan olemassaololla tarkoitetaan tässä yhteydessä aukioloa ja aukiolon mahdollistamaa opetuksellista näkökulmaa, jolloin opetusravintolan toimintaa tai sitä mitä sen toimintoihin laajemmin liittyi, ei organisaatiotasolla seurattu eikä siitä pahimmillaan välitetty.

*”Opiskelijoitten tilanne on semmoinen, että joskus me joudutaan yksinkertaisesti toteuttamaan henkilökunnan ja opettajan voimin että... ***syvä huokaus***”*

Haastattelija: Onko tää malli nyt sitten tullu ylemmältä taholta, että näin toimitaan ongelmista huolimatta.

On on on on.” T2

Opetusravintolan opiskelijaresursseja hallinnoitiin haastattelujen mukaan kahdella tavalla. Tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa opetus siirrettiin opetusravintolaan, jossa opettajien ja henkilökunnan johdolla toimintaa toteutettiin tutkinnonosien puitteissa. Liike-elämälähtöisessä mallissa opiskelijat hakeutuivat opetusravintolaan työssäoppimaan ja suorittivat opintojaan opetusravintolan henkilökunnan ohjauksella samaan tapaan kuin ulkoisiin työssäoppimispaikkoihin haettaessa.

Tutkinnonosalähtöisessä mallissa opetusravintolan henkilöstö ja opettajat osallistuivat suorittavan työn tekemiseen. Yhtenä arvokysymyksenä voidaan kyseenalaistaa opettajien toimiminen liiketoiminnan tehtävissä, jos opiskelijoita ei ole. Mikä on opettajien tehtävä ja rooli, olla opettaja vai

tehdä liiketoimintaa. Eräässä puhelinkeskustelussa esille nostettiin näkökulma, jossa kyseenalaistettiin opettajien liiketoiminnan toteuttamiseen liittyvä kyvykkyys, mutta myös opettajien työhön liittyvät vastuu ja velvollisuudet, joiden nähtiin olevan ristiriidassa liiketoiminnan järjestämisen vaatimiin velvollisuuksiin. Tässä tapauksessa järkevämmäksi koettiin opetusravintolan operatiivisen toiminnan järjestäminen muutoin kuin opetushenkilökunnan toimesta.

”Opettajavetoisesta opetusravintolasta luovuttiin, kun huomattiin ettei opettajien ammattitaito tahdo riittää liiketoiminnan pyörittämiseen ja sitten siinä on tämmöiset opettajien työehtosopimusasiat. On helpompi, kun sitä hoitaa ammattilainen.” O2

Vaikka arvon muodostuminen nähtiin opiskelijan osaamisen ja oppimisen kautta tapahtuvana yhteiskuntaa hyödyttävänä kokonaisuutena nähtiin se myös taloudellisesti euromääräisenä elementtinä. Kuten liike-elämän peruslainalaisuudetkin määrittelevät kannattavuuden on toiminnan tuottava myös rahamääräistä arvoa. Tämä puolestaan nähtiin +-0 tulostavoitteen kanssa siten, että toiminnan on sisällytettävä myyntiä, jotta toimintaa ylipäänsä on. Haastatteluiden näkökulmat puolsivat yksiselitteisesti tätä, sillä ilman toimintaa ei myöskään tapahdu oppimista eikä luoda edellytyksiä työelämälähtöiseen toimintaan. Haastattelut toivat esille myös sen, että rahallista arvoa opetusravintoloille tuottavat ulkoiset asiakkaat. Haastatteluun osallistuneet opetusravintolat olivat kaikki oppilaitoksen ulkopuolisille asiakkaille avoimia ravintoloita, joiden päätuotteena oli lounasmyynti. Muiksi tulonlähteiksi mainittiin ulkopuolisten asiakkaiden tilauksista saatavat tulot ja oppilaitoksen sisäinen myynti kuten kokouskahvitukset.

Kaikkien opetusravintoloiden toimintamalliin kuului päätuotteen eli lounastuotteen lisäksi toteuttaa erilaisia tilaisuuksia mahdollisuuksien mukaan. Haastattelujen perusteella tähän myös kannustettiin ja näitä toivottiin. Perusteina nousivat esiin tilaustoiminnan mahdollistamat monipuoliset kokemukset opiskelijoille sekä tilaustoiminnasta saatava taloudellinen hyöty. Erilaisten tilausten tekeminen nähtiin myös tukevan laajalti eri tutkinnonosia. Tilauksien järjestämisessä opetusravintolat hyödynsivät opetusta varsin monipuolisesti.

”Isompien tapahtumien, kun jotku isot esim äitienpäivä isäinpäivä niin siellähän on valjastettu useita opiskelijaryhmiä tietysti siihen touhuun et siellä sitten tapahtuu opetuskeittiössä myös semmosta niinsanotua alihankintaa.” O1

”Ykköskeittiössä oli semmonen porukka millä oli tilaus ja juhlapalvelut ja he tekivät sitte siihen noutopöytälounaaseen alkuruoat ja jälkiruoat.” T2

Olemassaolon ja toimintamallin kokonaisuusajattelua kuvastaa organisaatiotason toimijan näkemys siitä, kuinka opetusravintola tuottaa arvoa koko organisaatiolle.

”Opetusravintola on sekä opetusravintola että myöskin tämmönen henkilöstöravintola ja opiskelijaravintola että sitte myöskin tämmönen juhla- ja tilausravintola. Eli se juhla-, tilaus- ja syntymäpäivät nimenomaan liittyy nimenomaan siihen minkä takia se on sellainen johtuu siitä että meillä on tämä hotelli- ravintola ja catering, hotelli ja ravintola-alan koulutusta, matkailualan koulutusta ja elintarvikealan koulutusta.” O1

Vaikka kaikki opetusravintolat osallistuivat päätuotteen lisäksi ulkopuolisten tilausten tekemiseen, oli toimintamalleissa erittäin suuria eroja. Kaikki opetusravintolat hyödynsivät suurempien tilausten järjestämisessä opetuksen puolelta tulevia ryhmiä ja opetushenkilökuntaa. Parhaiten tähän kykeni opetusravintola, jossa henkilöstöresurssit oli mitoitettu siten, että tilaisuuksien suunnittelusta ja järjestämisestä vastasi oma henkilökunta.

”Isoissa tapahtumissa tosiaan silloinhan meillähän on opettajia mukana tietysti mukana siellä. Meillä opetustunteja myös tavallaan siirretään meidän ravintolan myymiin iltatilaisuuksiin ja viikonlopputilaisuuksiin. Se opettaja tulee sen ryhmänsä kanssa sinne toimimaan sekä keittiön että salin puolelle.” O1

Vaikka halukkuutta oli toiminnan laajentamiseen, koettiin yhdeksi merkittäväksi esteeksi tälle opiskelijapula. Koska opetusravintolan keskeiseksi toimintaideaan kuului opiskelijalähtöinen toiminta ja heidän työnsä näkyvyys asiakkaille, koettiin tutkinnonosalähtöistä mallia toteuttavassa opetusravintolassa opiskelijoiden vähyyden toiminnan monipuolistamisen esteeksi.

”Me tehtäs kauhian mielellään myös pikkujouluja viikonloppujuhlia ynnä muita mutta valitettavasti meillä ei ole opiskelijoita.” T2

Tavat toteuttaa yhteistyötä opetuksen ja opetusravintolan välillä oli hyvin vaihtelevaa.

”Meillä on yhdysopettajat niin salissa kuin keittiössäkin jotka niinkun tavallaan on meillepäin niinkun linkkinä elikkä tuota tämä opettaja tulee moikkaamaan mua lähinnä aina, me pidetään tietyn väliajoin palaverieja ja sit katotaan tietyt jaksot että okei tossa jaksossa on tuolla ryhmällä sellanen ja sellanen jakso menossa tuolla opetuksen puolella et ne vois osallistua joko juhlapalveluun ja nämä vois osallistua sitte

illallisen tekoon ja sitten niitten opettajille vie tämä opettaja joka on niinku vastuuopettajana viestiä että hei ottasitteko tämän ja sitten varsinainen opettaja ottaa yhteyttä minuun ja lähettään suunnittelemaan.” T1

Toisessa tapauksessa opetusravintolan henkilökunta toimi aloitteellisena osapuolena opetuksen osallistamisessa tilaustoimintaan.

*”Elikkä mä otan tarjouspyynnöt vastaan ***pitkä huokaus*** ja lähen kyselemään opettajilta, että mikä ryhmä haluais tehdä.” T2*

Keskeisenä huomiona mallien eroavaisuuksissa oli opetuksen ja opetusravintoloiden yhteistyön organisointi.

Opetusravintolan toimintamalleihin liittyi runsaasti kokonaisuuden sujuvuuteen vaikuttavia nyansseja, joista yhtenä oli opetuksen kanssa tehtävän yhteistyön toimintavarmuus ja laatu. Kun liiketoimintalähtöisessä mallissa opetusravintola vastasi itse tilaustarjoiluiden toimivuudesta jakautui vastuu tutkinnonosälhtöisessä mallissa usealle taholle.

*”Joo, joo, näitä on kyllä tehty sitten että esimerkiksi äitienpäivä tai joku iso illallistilaisuus ni sitten on otettu kolmannen vuoden opiskelijoista ryhmä opettajineen ja sitten tuota heidän kanssa suunnitellaan, mutta se lähtee siitä ideasta liikkeelle että me on suunniteltu niinku menyyt tässä päässä ja raaka-aineet tilataan, suunnitellaan mites ja missä järjestyksessä lähettään tekemään esivalmistelutöitä ja miten se ilta kulkee elikkä sitte niinku meidän henkilökunta tavallaan vetää sen tapahtuman, **riippuen** tietysti vähän opettajasta, että jos siellä on vahva opettaja joka on tottunu tekemään niin sitten voidaan pelittää niinkin että se opettaja ottaa tavallaan vetovastuun, mutta pääsääntöisesti se on omalla henkilökunnalla sit se vetovastuu.” T1*

”Se jää sitten oikeestaan sen ryhmän opettajan vastuulle elikkä tuota yleensä on sitte se keittiöpuolen ryhmän opettaja niin tarjouspyynnön kanssa ku keskustellaan tarjouspyynnöstä ni tekee jonkunnäkösiä menuehdotelmia mitä mä sitte asiakkaalle tarjoan ni kyllähän hän muokkaa sitä tietenkin ryhmän osaamisen ja ryhmän koon mukaan, mut se on niinku opettaja, opettaja voi tavallaan mieleisellään tavalla sitte mieltä että mikä on hyvä vaihtoehto.” T2

Laadun ja toiminnan varmistaminen oli liiketoimintapohjaista mallia toteuttavassa opetusravintolassa keskitetty lähtökohtaisesti toimintaa johtavalle operatiiviselle toimijalle ja hänen henkilöstölleen. Jälkimmäisessä tapauksessa operatiivisena toimijana toimivalla opettajalla oli mahdollisuus

vaikuttaa siihen, kuinka tilaus järjestetään, jolloin laatu, taso ja toimintavarmuus oli lähtökohtaisesti riippuvainen opiskelijaresursseista.

”Osa opettajista on omista taidoistaan epävermoja ja se tuo sit sellasta varmaan et ei niin kauheen suurella innolla tulla vaikka mä oon yrittäny kannustaa että on äärimmäisen kiva ja hedelmällistä, että tehtäis enempi yhteistyötä ja sitte sitäkin että opettajan ei koskaan kannata ajatella sitä että tuota minä en jotain tiedä: mä taas tiedän oman tiimin täällä et ne tietää.” T1

Opettajien halukkuus osallistua tilausten järjestelyihin oli vaihtelevaa. Osa opettajista oli halukkaita ja ammattitaitoisia ja osa koki epävarmuutta. Kaikki haastateltavat näkivät yksipuolisesti suurempien tilaisuuksien olevan juuri niitä tapahtumia, jotka tarjoaisivat opiskelijoille arvokasta kokemusta ja opetusta. Jos opetusravintolassa halutaan tehdä monipuolisesti opetusta ja oppimista tukeva oppimisympäristö ja halutaan tehdä se taloudellisesti järkevästi, laadukkaasti sekä lain puitteissa kannattavasti, vaatii se myös organisaatiotason toimijoilta keskeistä osaamista ja ymmärrystä mahdollistaa se riittävin resurssein ja organisoidusti.

Johtamisen eettisyys julkisessa johtamisessa ulottuu perinteisiä yrityksiä laajemmalle alalle yhteiskunnallisen asemansa vuoksi. Tässä tutkimuksessa opetusravintolan johtamisen eettisyyttä tarkasteltiin kolmen ulottuvuuden mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen – ja kulttuurisen – ja ympäristövastuun näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen kohteena oli tasa-arvo ja realismi.

Realistisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tavoitteellisuuden ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta.

Tutkimuksessa ilmeni, että vastuullisella johtamisella oli myönteinen vaikutus opetusravintolan toimintaan, vaikka yhteistyö organisaatio- ja operatiivisen tason toimijoiden välillä oli vähäistä. Toimia tai keinoja toimijatasojen välisen yhteistyön lisäämiseksi arjen toimintoihin ei haastattelussa tuotu esille, vaan yhteistyön merkitsevyys korostui suurempiin kokonaisuuksiin ja koko organisaatiota koskeviin toimenpiteisiin opetusravintolan ja organisaation hyväksi. Parhaimmillaan nämä ilmenivät koko organisaation osallistumisena ja tukena opetusravintolan toiminnan hyväksi.

Yhdessä haastattelussa keskeiseksi ongelmaksi osoittautui opetusravintolan hierarkkinen epäselvyys operatiivisten toimijoiden kesken, joka nähtiin opetusravintolan toimintaa hankaloittavana tekijänä.

”Minä olen ravintolatyöntekijöitten esihenkilö, sitten minähän en millään tavalla ole opettajien esihenkilö, ohjaajille en ole esihenkilö, mutta minulla on tavallaan työnjohdollinen asema on ohjaajiin.” T2

”Ehkä tuota jollakin tavalla lähtisin muuttamaan tätä niinku organisaation rakennetta.” T2

Johtamisen eettisyydessä organisaatiotasolta operatiiviselle tasolle oli nähtävissä vahva luottamus. Kokonaisajattelussa erot selittyvät hallinnon ja operatiivisen tason erkaantumisesta, jossa organisaation edustajien kiireet koettiin haittapuoliksi. Organisaatiotason toimijoiden omien tehtävien ajankäyttö ei mahdollistanut ajallisesti tiivistä yhteistyötä operatiivisten toimijoiden kanssa. Tämä selitti operatiivisen tason toimijoiden erittäin suurilla toimivaltuuksilla johtaa omaa toimintaansa. Itse arjen toiminta ja sen organisointi oli täysin operatiivisen tason vastuulla, josta organisaation tason toimijalla ei ollut kovinkaan syvällistä käsitystä. Yhteistyötä toimijatasojen välillä käytiin lähinnä isompien kokonaisuuksien kuten budjetin sekä yleisen toiminnan kautta.

”Niin kato ku siis että mä katon tätä vähä silleen hieman ylempää että mä en puutu tähän operatiiviseen toimintaan. En mä nyt ihan niin oo siinä kartalla kuitenkaan kaikista niistä yksityiskohdista.” O1

”Mä katon sitä asiaa yksikön näkövinkkelistä, vaikka tietysti tehtävänä on seurata sitä kustannuspaikan elämää. Eli hän on budjettivastuullinen päällikkö siinä. Hän hyväksyy laskut, hän, minä en raaka-ainelaskuihin koske, se on ravintolapäällikön tai tässä tapauksessa ravintolaliiketoiminnan päällikön tehtävä.” O1

”Haastattelija: Niin onko tullu sieltä niinkun johdon tasolta jotain et et täytyy tarkkailla taloutta.

Joo no kyl yleisellä tasolla on kyllä, mutta se on ollu yleisellä tasolla ei suoria niinku tavallaan et millä toimenpiteillä mutta siis on se semmosena hoksautuksena.” T2

Vastaukset kuvastivat hyvin sitä, kuinka vähän organisaatiotasolla operatiivisen tason arjen toiminnasta tiedettiin tai edes välitettiin. Se ei tietenkään kerro totuutta siitä, etteikö opetusravintolan toiminta olisi järkevää. Kokonaistarkastelussa huomioitavaa on operatiivinen tason kyvykkyys sekä operatiivisten toimijoiden keskinäinen luottamus, vastuunjako, vuorovaikutus sekä yhteistyö opetusravintolan arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Toimijatasojen välisestä luottamuksesta sekä toiminnan arvon tunnistamisesta saatiin tutkimuksessa viitteitä myös ylhäältä alaspäin suuntautuvasta huomiosta. Yhdessä tapauksessa operatiivinen toimija osallistettiin sekä opetusravintolan tarpeet ja näkökulmat huomioitiin suuremmissa toimintaan vaikuttavissa päätöksissä kuten peruskorjauksen ja laitehankintojen yhteyksissä, vaikka lopullinen päätösvalta tehtävistä hankinnoista ja toimenpiteistä oli muualla kuin operatiivisella tasolla. Toinen haastatteluissa esille noussut huomio oli raaka-aineiden käyttö ja tilaus, jossa operatiivisilla toimijoilla oli täysi vapaus toimia kuten parhaaksi kokivat. Yhdessä tapauksessa operatiivisen tason toimijalla oli valtuudet tehdä omia hankintasopimuksia, kun taas muut noudattivat hankinnoissa keskitettyjä hankintakanavia.

Tutkimuksessa kaikki haastateltavat kokivatkin olevansa motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Keskeisiksi motivaatiotekijöiksi nousivat sisäisen motivaation sisältämät palkkiot. Kokemukset työn arvosta ja merkityksellisyydestä ilmenivät opiskelijoiden oppimisen kautta oman ammattialan sekä toiminnan yhteiskunnallista hyvinvointia tukevana näkökulmina. Myös ammatillisen koulutuksen velvoitteiden tunnistaminen toiminnan taustalla nousi esille haastatteluissa selvästi. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi operatiivisen tason toimijat nimesivät työajat ja hyvät työkaverit.

Johtamisen vastuullisuutta operatiivisella tasolla kuvaa myös haastatteluista esiin nousseista ongelmista huolimatta opetusravintolan merkitys opiskelijalle. Opetusravintola koettiin haastateltavien mielestä ensisijaisesti opiskelijaa ja hänen oppimistaan tukevaksi paikaksi.

Haastatteluissa kaikki vastaajat kokivat vastuullisen talouden ja kannattavuuden tärkeäksi. Vaikka kaikkien haastateltavien mukaan opetusravintoloiden liiketoiminnalliset tavoitteet olivat +-0 euroa eivätkä esimerkiksi poikkeusolosuhteista johtuvat ongelmat vaarantaneet opetusravintolan olemassaoloa.

”Tottakai meillä on myös tavoitteet tuota saada tää bisnes sillälaillla pyörimään että se ei tuota tappioo, mut meillähän ei oo tulostavotetta. Plus miinus nolla tulos riittää meille.

Haastattelija: Kuinka joustavasti sitten teidän organisaatio, et jos ei nyt tavoitteisiin täysin päästä niin, tavallaan odottaa että muuttuu parempaan

Joo kyllähän odotukset tietysti aina ja tavoitteet on, että pitää päästä parempaan mut kyl me niinku kaikki nää miinusmerkkiset vuodet kyllä anteeks on saatu, että kyllä kai se raha on aina sitten jostakin repästy, että mutta siihen en osaa sanoo sen enempää.” T1

Tämä viittaa siihen, että toiminnallinen arvo koettiin haastattelujen perusteella taloudellista arvoa suuremmaksi. Taloudellisten tulostavoitteiden lisäksi haastateltavien keskuudessa oli yhteinen näkemys myös talouden tärkeydestä ja sen yhteydestä toimintaan eli siitä, että ilman asiakkaita ei myöskään ole toimintaa. Jos organisaatiotason toimijoiden pääasiallisena vastuuna oli talouden, ei niinkään itse toiminnan seuraaminen, ilmeni haastatteluista myös operatiivisen tason toimijoiden ymmärrys valitsevan taloudellisen nykytilanteen aiheuttamista haasteista ravintola- ja catering -alan koulutuksen parissa.

”Täytyy ymmärtää, että tää meidän ala on kuitenkin bisnestä ja se kaikki täytyy rakentaa niin että se ainakaan niinku kohtuuttomasti vie niitä euroja niinku siitä muusta toiminnasta, että kyllä liiketoimi jos se on tämmönen liiketoimintayksikkö niin kyllä se nyt kutakuinkin pitäis itsensä niin kuin kannattaa ettei, ei se ainakaan kohtuuttomasti todellakaan saa viedä niitä rahoja.” T0

”Nythän mennään niinku tällä hetkellä vähä sillä idealla kans että bisnes kautta opiskelija kulkee aika lailla käsi kädessä että tuota molemmat ovat niinkun meidän asiakkaita tottakai.” T1

Kaikkien haastateltavien mielestä myös taloudellista vastuuta tulee kantaa. Toiminnan tarkoituksena koettiin opiskelija ja hänen osaamisensa kartuttaminen, mutta ilman asiakkaiden aikaansaamaa liiketoimintaa ei tätä opetusravintoloissa tapahdu.

Operatiivisen tason johtamisen vastuullisuutta kuvasti toimet, joilla asiakasta palveltiin tilanteessa, jossa opiskelijaresurssipula aiheutti ongelmia toiminnalle. Operatiivisen tason toimijoilta edellytettiin venymiskykyä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvinvoinnin ja laadun turvaamiseksi.

”Opettaja käärii hihat ja ryhtyy hommiin, juuri näin, joo, opettaja ohjaajat sitten ravintolahenkilökunta ni hoitaa sen sitten, näin se tehhään.” T2

On vaikea kuvitella tilannetta, jossa organisaation mielestä tämä olisi kestävä tapa toimia, jos toimijatasojen yhteisinä näkemyksinä oli toiminnan opiskelijälähtöisyys.

Liike-elämälähtöisessä opetusravintolamallissa toimiva haastateltava kuvaili opiskelijaresursseista aiheutuvia ongelmia seuraavasti.

”Mutta tilaisuuksia ei peruta ja laadusta emme tingi, että tuota kyllä se niinku pyritään tekemään aina niin että siinäkin mä sanon että on kyllä kauheen joustava väki niinku olemassa että jos joku kerta näyttää että tännää ei vielä lähetä kottiin niin sitte jatketaan päivää.” T1

Operatiivisten toimijoiden kokema vastuu palvella ulkoisia asiakkaita oli merkittävä.

Työn kuormittavuus nousi esille operatiivisen toimijoiden haastatteluissa. Opetusravintoloiden henkilöstön kuormittavuustekijöistä johtuvat ongelmat kuuluvat työnantajan huolehtimisvelvoitteen piiriin, jolloin velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin on työnantajalla. Työn kuormittavuuden juurisyyt olivat opiskelijaresurssilähtöisiä, jolloin operatiivisilla toimijoilla oli vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa näihin. Toisaalla pientä kuormittavuutta ei pidetty ongelmia aiheuttavana tekijänä vaan pikemminkin yhteishenkeä vahvistavana.

”Silleen et voin sanoa et on niinku yhteen hiileen puhaltava meininki tässä, että meillä on enempi hauskaa, kun kurjaa.” T1

Huomionarvoista oli, että kyseisessä paikassa henkilöstöä oli riittävästi ja operatiivinen hallinta omissa käsissä myös henkilöstöresurssien osalta.

Tutkimuksen mukaan opetusravintolan toiminnasta sekä opetuksen alihankintatöistä syntyvien kustannusten eriyttäminen omalle kustannuspaikalle nähtiin talouden seurannan, avoimuuden ja läpinäkyvyyden kannalta ainoaksi ja oikeaksi ratkaisuksi.

”Eli lainsäännön mukaan oppilaitoksellahan voi olla tämmöstä niinku palvelutuotantoa ja myöskin tuotteiden tuotantoa, mutta sitten se, että pitää se myyntipalveluosuus niinku tavallaan eriyttää kirjanpidossa ja siihen kuuluu eli tuotot ja sitä vastaan kuluja myöskin.” O1

”Siellä sitten tapahtuu opetuskeittiössä myös semmosta niinsanotua alihankintaa, mutta että se käy kaikki, kaikki tiedetään sitte se tulovirta tän ravintolan, koska kirjanpitoahan on eriytettävä tän tyypisessä toiminnassa.” O1

Synergiaetuja pyrittiin hakemaan toiminnan monipuolistamiseksi sekä toimintaa tukevilla ratkaisuilla. Etuja haettaessa oli tutkimuksen mukaan opetuksella erittäin merkittävä rooli opetusravintolan toiminnalle. Synergiaeduiksi nimettiin opetuksen puolelta saatava tuki ruoka- ja palvelutuotteiden tuottamiseen arjen lounastuotteeseen ja tilausravintolatoimintaan. Synergiatoiminnan suunta tapahtui tutkimuksen mukaan opetusravintolalähtöisesti, jolloin operatiiviset toimijat olivat yhteistyön aloitteellisuudessa keskeisessä roolissa. Yhteistyön ei koettu olevan täysin saumattonta.

Vaikka tutkimuksessa ei suoraan edellä mainittuja tekijöitä kysytty, tuli yhteistyötä koskevia epäkohtia esille. Yhteistyötä rajoittavia tekijöitä haastatteluissa tuotiin esille esimerkiksi opetushenkilöstön oman työn eli opetuksen asettaminen etusijalle, opettajien epävarmuus oman ammatillisen osaamisen riittävydestä toteuttaa liiketoiminnan edellyttämiä tuotteita tai jopa haluttomuus. Myös opetushenkilöstön persoonallisuus niin hyvässä kuin pahassa tulivat esille haastatteluissa, jolloin se näyttäytyi haastateltavan mukaan opettajien aktiivisuutena, itseohjautuvuutena tai vetäytymisenä taustalle.

Vaikka tutkimuksessa selvisi, että yhteistyön lisäämistä toivottiin kaikissa tapauksissa ja valmiuksina jopa vapauttaa opetushenkilöstö vastuusta, ei tätä kuitenkaan kaikissa opetusravintolassa johdettu siten, että yhteistyön vaikutukset olisivat pitkällä aikajänteellä kokonaisuhyödyn kannalta organisoituja ja kannattavia.

Organisaatiotasolla synergiaetujen hakeminen oli tutkimuksen mukaan jatkuvaa toiminnan kehittämisen ja tehostamisen aikaansaama välttämättömyys. Jatkuva tarkastelu tilojen ja toiminnan tarpeista toi haastateltavan mukaan tilanteen, jossa koulutuksen järjestämistä oli haasteista johtuen arvioitava jatkuvasti.

”Kun opiskelijamäärä on pienentynyt niin tilojen tarve ravintola ja catering alalla ei oo niin suurta niin saadaan näitä synergiaetuja sitä kautta, että se elintarviketeknologia eli niisanottu yleinen elintarvike ja leipurikonditoria siis leipomoala siirty sitte tota myöskin siihen.” O1

Muuttuvat tilanteen luovat kysynnän ja tarjonnan lain puitteissa haasteita koulutuksen järjestäjille. Tilojen muunneltavuus ja kokonaisten alojen siirtyminen nähtiin opetusravintolaa tukevana.

Uusien alojen siirtyminen samaan toimipisteeseen mahdollisti haastateltavan mukaan lisäarvoa opetusravintolan käyttöön esimerkiksi uusien tuotteiden muodossa. Myös operatiivisella tasolla synergiaetujenhakeminen nähtiin kannattavana. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille näkökulma, jossa opetusravintolassa tapahtuvaa toimintaa laajentamalla opetuskäyttöön saataisiin raaka-ainehankinnoista tulevia säästöjä. Myös henkilöstöressurssien yhdistämisestä saatavat hyödyt toisivat helpotusta opetushenkilöstön työkuormaan. Haastateltavan mukaan tätä oli kokeiltu muutaman kerran ja opetuksellisestikin opetausravintolan tuotteet oli muokattu vastaavan tutkinnonosan tavoitteita vastaaviksi. Toimijatasojen ja opetuksen kanssa tehtävällä tiiviimmällä yhteistyöllä pystyttäisiin löytämään synergiaetuja ja hyödyntämään toiminnan tarjoamaa potentiaalia laajemmin.

Koska opetusravintola olivat toiminnoiltaan hyvin eri tavoin toteutettuja ja johdettuja, voidaan silti nähdä yhtenä koko toimintaa kuvaavana tekijänä johtamisen vastuullisuuden ulottuvan kaikille tasoille. Siellä missä organisaatiotasoinen johtaminen on dynaamista ja kokonaisajattelulähtoisempää oli opetuksen ja opetusravintolan välinen yhteistyö organisoidumpaa, tavoitteellisempaa ja tuottavampaa niin taloudellisesti kuin opetuksellisesti. Muita yhteistyön tuottamia etuja olivat opetusravintolan toiminnan ja resurssien laajempi hyödyntäminen liiketoiminnassa sekä vastuiden jaon kohdentaminen operatiivisille toimijoille mikä puolestaan edesauttoi vähentämään edellä mainittuja opetushenkilöstöstä lähteviä epävarmuustekijöitä.

Johtamisen realistisuutta tutkittiin toiveiden, vaatimusten ja resurssien kautta eli onko toiminnan vaatimuksille riittävästi mahdollistettu resursseja ja millä tavoin nämä määritellään. Toiminta vaatii aina resursseja. Molemmissa toimijatasoissa opiskelijan näkyminen toiminnassa ja osallisuus myytävissä tuotteissa nähtiin tavoitteena.

”Tavallaan se lähtökohta, että joka ikinen annos minkä on se sitten opiskelija, henkilökuntaan kuuluva tai ulkoinen asiakas syö, niin siinä on ollut opiskelija siinä matkassa mukana.” O1

”Kyl me korostetaan sitä että me teemme tätä työtä yhdessä opiskelijoitten kanssa et se meidän opiskelija näkyy meillä arjessa, juhlassa joka paikassa elikkä tuota niin salissa kuin keittiössä.” T1

Haastatteluissa nousi esille kaksi varsin erilaista tapaa hyödyntää opetusravintoloiden opiskelijaresursseja. Tutkinnonosalähtöisessä mallissa opiskelijat vastasivat opetusravintolan lounastuotteen

valmistamisesta yhdessä ryhmänsä kanssa opettajajohtoisesti. Näissä tapauksissa ryhmänsä kanssa oleva opettaja vastasi ryhmänsä toiminnasta ja tekemistään tuotteista itsenäisesti tai yhdessä opetusravintolan oman henkilökunnan kanssa. Tässä mallissa opettajat vastasivat ruokalistasuunnittelusta itse tai suunnittelivat toiminnan kiertävän listan mukaisesti. Suunnitteluun vaikuttivat suoritettavat tutkinnonosat sekä niiden tavoitteet, jolloin nämä määrittivät myös valmistettavien tuotteiden sisältöä ja tarjoilutapaa. Toiminnan sisältöön vaikuttivat myös vuorossa olevien opiskelijaryhmien koko ja kyvykkyys. Haastatteluiden perusteella toiminnassa ilmenneet muutokset vaikuttivat asiakkaiden kokemuksiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Positiivisia kokemuksia asiakkaat kokivat silloin, jos yhteistyön opetuksen kautta opetusravintolassa oli tarjolla normaalia enemmän tai hienompaa tarjottavaa kuten tilaus ja juhlaruokien valmistuksen yhteydessä syntyneitä tuotteita. Tässä tapauksessa opetus tapahtui opetusravintolatoiminnasta irrallisena opetuksena ja valmistettavien tuotteiden hyödyntämisessä oli hyödynnetty opetusravintolan tarjoamia mahdollisuuksia. Negatiiviseksi koettiin muutokset tarjoilutavassa kuten lounasruokien valmistuksessa toteutettavan buffet-tyyppisen lounaspöydän vaihtumisen annosruokien valmistuksessa nimensä mukaisesti lounaan tarjoilemiseen lautasannoksina.

Toinen haastatteluissa esille noussut opetusravintolan tapa hyödyntää opiskelijaresurssia oli liikelämälähtöinen malli, jossa opiskelija hakee opetusravintolasta paikkaa työssäoppimisjaksolle samaan tapaan kuin liike-elämän kanssa tehtävän yhteistyön kanssa toimitaan. Opetusravintola kontrolloi opiskelijamääriään ja varmisti toimintansa riittävällä määrällä omaa henkilökuntaa. Mallissa opettajien rooleina oli toimia taustalla ohjaavina opettajina opiskelijoiden tukena kuten työpaikalla oppimisessa yhteydessä normaalistikin toimitaan. Tämä malli nähtiin kyseisen opetusravintoloiden toimijoiden näkemyksen mukaan toimivana.

Tässä mallissa opettajat eivät siis osallistuneet opetusravintolan operatiiviseen toimintaan muutoin kuin alihankintatehtävissä tai suurempien tilaisuuksien yhteydessä. Opetusravintola ei myöskään ollut niin riippuvainen opiskelijaresursseista kuin tutkinnonosalähtöiset opetusravintolat, mutta hyödynsi tiiviisti opetusta oman toimintansa tukena kontrolloiden toimintaansa itse. Eli opetus oli lähtökohtaisesti opetusravintolaan nähden alisteisessa asemassa, jolloin opetusravintola suunnitteli, tuotti ja vastasi toiminnoistaan itsenäisesti. Kyseisen mallin operatiivisen toimijan

haastattelussa nousi esille useita liiketoimintalähtöistä mallia tukevia näkökulmia. Näitä olivat toimintavarmuus ja kyvykkyys, toiminnan laadullisen tason ylläpito ja opiskelijoiden ohjauksen taso ja riittävyys.

Koska malli oli erittäin lähellä normaalia liike-elämälähtöistä toimintaa, vaati se myös operatiiviselta tasolta laajaa liike-elämälähtöistä sekä ammatilliseen koulutukseen liittyvää kompetenssia suoriutuakseen tehtävästä. Operatiivisen johtajan tulee olla alan ammattilainen ja tarvitsee organisaatiolta vahvan mandaatin toteuttaa tehtävänsä sovittujen raamien puitteissa. Tätä kuvasti organisaatiotason toimijan näkemys operatiivisesta toimijasta.

*”No siis tän tyyppinen ravintola, tähän pyritään sehän on heidän näpeissä se toiminta, tietysti lakiahan ei saa rikkoa ja kyllä voin sanoa *nimi* osalta taitaa olla kyllä se kävelevä tietosanakirja.” O1*

Samaa mallia oli osittain pohdittu myös eräässä tutkinnonosalähtöisessä opetusravintolassa. Haastattelussa kysymykseen mielipidettä toiminnan johtamisen mandaatin myöntämisestä yhdelle operatiiviselle henkilölle ei sen toteutumiselle nähty olevan riittävän yksimielistä tahtotilaa organisaatiossa.

”Ei varmastikkaan onnistu ihan jo tämmösten organisaation rakenteitten takia, se että minä voisin olla opettajan esihenkilö niin se ei varmaan onnistu koska multa puuttuu uskoakseni pätevyys tähän, varmaan itse asiassa laittais se on, ois rehtori tai siis koulutusasiat tulee tähän plus se että mun asema organisaatiossa ei ole semmoinen. Jonkun verran meillä on myös mietitty sitä että pitäiskö keittiössä olla keittömestari, Keittömestari tekis ja suunnittelis ruokalistat ja sitten opettaja ja oppilasryhmät tulis tekemään hänen niinkun...” T2

On vaikea kuvitella miksi toiminnan kehittäminen ja selkiyttäminen ei olisi kaikkien etu, myös organisaation ja miksi epäkohtiin ei organisaatiotasolla puututa.

Johtamisen realistisuutta kuvasti toiminnan odotuksien suhteen organisaatiotasolla toiminnan laajuus ja itse toiminnan taso. Tutkimuksessa korostui opiskelijaresurssilähtöisien epävarmuustekijöiden koskettavan voimakkaammin tutkinnonosataivoitteista mallia noudattavaa opetusravintoloita, jonka tärkein työvoimaresurssi tuotteiden valmistuksessa oli siis opiskelijat. Tämä koettiin myös samalla toimintaa rajoittavaksi tekijäksi. Alan heikko vetovoima, nuorten ongelmat ja erilaisuuden

lisääntyminen nähtiin haasteina opetusravintolan toiminnassa, joihin ei organisaatiotasollakaan juurikaan voida puuttua. Esille nousivat myös opiskelijaresurssin puutteesta johtuneet toiminnan supistamiset sillä opiskelijaryhmien koot tai määrät eivät mahdollistaneet lounasajan ulkopuolisten tilaisuuksien järjestämistä. Paine organisaatiotasolta tilauksien järjestämiseen oli tiedostettu, mutta toteuttamisen ehdot ja arviointi niiden toteuttamisessa oli operatiivisten toimijoiden vastuulla, jolloin kieltäytyminen tilausten järjestämisestä oli resurssien puutteista johtuen mahdollistettu vaikei toivottavaa.

”On on on on, mutta aina on toivottavaa niinkun tuolta johdon taholta, että tällaisia tilanteita tulis mahdollisimman vähän, tottakai.” T1

Organisaatiotasolla tilaisuuksilla nähtiin olevan taloudelliseen tulokseen positiivisia vaikutuksia.

”Ulkoisen siis nää kokouksethan on bisneksen kannalta niitä parhaita juttuja.” O1

”Jos tiedetään et meillä on väitöstilaisuus ja karonkka on siellä ja sitte ne pistää niinku sitte on tarjoilua siinähan on kate kohillaan.” O1

Operatiivisen toimijan näkemys painotti puolestaan enemmän toiminnallisuutta ja toivoi enemmän joustoa osallistaa opiskelijoita tutkinnonosien yli toiminnassa.

”Jos on iltatilaisuuksia, kuka se on sanonu ettet sä voi tehdä jonku illallisen tai päivällisen tai juhlapalvelun vaikka sulla on lounasruokajakso, ei kukaan.” T1

Johtamisen realismisuus toteutui liiketoimintalähtöisessä mallissa tutkinnonosalähtöistä kokonaisvaltaisemmin, jolloin toimintaa kuvasti toimintavarmuus ja ketteryys. Tämä edellytti organisaatiotasolta erittäin suurta päätösvallan ja luottamuksen siirtoa operatiivisille toimijoille. Toisin päin ajateltuna operatiiviselta toimijalta edellytettiin laaja-alaista toimintaympäristön hallintaa ja kykyä toteuttaa tehtävänsä. Johtamisen realismisuutta organisaatiotasolta operatiiviselle tasolle kuvasti esille nousseet henkilöstön riittävän määrän varmistaminen sekä osaamisen varmistaminen kouluksilla. Realismisuutta ja mallin luottamuksellisuutta kuvasti hyvin organisaatiotason toimijan kuvaus siitä kuinka suurta luottoa hän operatiivista toimijaa kohtaan osoittaa.

*”Niinku mä sanoin en oo siinä, en vastaa tämän toiminnan operatiivisesta johtamisesta, en kou... en sen ravintola ja cateringalan opetuksesta enkä myöskään sitten tosta ravintola *nimi* operatiivisesta toiminnasta.” O1*

Sisäisen toiminnan johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työn ja työnjakoon, rakenteita korostavaan sekä päätöksentekoon perustuvaa johtamista. Työn ja työnjakoon liittyviä elementtejä ovat henkilöstöresurssien riittävyys ja työrauha, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä oikeuksia suorittaa työtä parhaalla katsomallaan tavalla riittävin oikeuksin.

Henkilöstöresursseissa ei haastatteluiden perusteella koettu olevan puutteita. Vaikka kuormittuneisuus nousikin haastatteluissa esille, nähtiin taustalla oleviksi syiksi puutteet opiskelijaresursseissa ja opiskelijoiden kasvaneilla ohjaustarpeilla. Se miten näitä puutteita voitaisiin paikata, nousi esille henkilökunnan joustot ja extra-työvoiman käyttö. Liike-elämälähtöisessä mallissa henkilöstön määrää hallinnoi budjettivastuussa oleva operatiivinen toimija. Henkilöstön määrä oli suhteutettu toiminnan laajuuteen siten, ettei pienempiä ilta- tai viikonlopputilaisuuksia tarvinnut perua henkilöstöpulan vuoksi. Huomattavaa on myös se, että tässä mallissa opiskelijamääriä hallinnoi opetusravintola eli tässäkin suhteessa kuormittavuustekijöitä opetusravintola kykeni säätelemään itse.

Opettaja ja tutkinnonosapohjainen mallissa henkilöstö oli puolestaan mitoitettu siten, että sillä pystyttiin varmistamaan päivittäisen lounaan tarjoilu. Henkilöstön määrän ei kuitenkaan katsottu riittävän ilta- ja viikonlopputilaisuuksien järjestämiseen ilman operatiivisen toimijoiden joustoa tai opetuksen puolelta saatavaa tukea. Vaikka henkilöstön lisäresursseista oli käyty keskustelua ei tätä mahdollisuutta hyödynnetty extrahenkilöstön saatavuusongelmien vuoksi.

Molemmissa malleissa työnjaollista helpotusta operatiivisille toimijoille toi opetuksen käyttö alihankintatyönä esimerkiksi tilaisuuksien järjestämisessä. Tällä tarkoitettiin sitä, että opettaja ryhmänsä kanssa siirtää opetuksen tilaisuuden vaatimaan ajankohtaan ja vastaa omalta osaltaan tilauksen tuotteiden tai palveluiden tuottamisesta.

Kaikissa opetusravintoloissa operatiivisilla toimijoilla oli lähes täydellinen vastuu ja rauha työskennellä sekä organisaatiotason luottamus arjen toiminnoista. Arjen operatiivisesta toiminnoista vas-

taavilla oli mahdollisuus joustavasti muuttaa arjen toimintoja kuten, mitä ja miten palveluita tuotetaan, eli itse toiminta ja sen ylläpito opiskelijoita ja asiakkaita kohtaan nähtiin tärkeimmäksi. Esille ei tullut muita ylhäältä alaspäin suuntautuvia vaatimuksia tai paineita toteuttaa liiketoimintaa muutoin kuin, että toimintaa on ja taloudellinen tulostavoite on +-0. Liike-elämälähtöisessä mallissa lähtökohtana oli, että tilaisuudet hoidetaan ja tämä oli opetusravintolan toiminta-ajatus. Tutkinnonosalähtöisessä mallissa tilaisuuksien hoito tapahtui lähtökohtaisesti vain, jos käytössä oli riittävästi opiskelijaresursseja.

Joustava toiminta ja liikkumavara arjen nopeissa tilanteissa koettiin tärkeäksi, kun työskentely perustuu opiskelijälähtöisyyteen. Organisaatiotasolta ei itse operatiiviseen toimintaan ja sen palvelutuotteisiin haastattelujen mukaan asetettu mitään vaatimuksia. Opetusravintoloilla oli mahdollisuus mukauttaa toimintaansa annettujen raamien mukaisesti. Raameina olivat talous ja toiminta. Opetusravintolan ylläpitämisen laatutason ja toiminnan asettaminen tapahtui haastattelujen mukaan operatiivisten toimijoiden itse luomina ja asettamina.

”Totta ihmeessä, koska tilanteet muuttuu ja on paljonkin sellasia tilanteita ettei ei voida niinku jähmettyä siihen. Me mennään kuitenkin niinku tavallaan ku me palvelulaan asiakkaita niin asiakkaat on ne jotka tavallaan määrittelee sitä meidän palvelun tyyliä ja tasoa ja sitä kautta meidän täytyy osata niveltää se oma toiminta niille asiakkaille sopivaksi.” T0

”Haastattelija: Oletteko te tän laadun ja riman asettanu vai onko tullu tähän ohjausta jostain muualta ylhäältä et minälaista sen pitäis olla

Ei kyllä se on varmaan tullu aikalailla meiltä ihan iteltämme ja se on vaan kehittyny vuosien varrella.” T1

”Ja sitten taas meidän yksikönjohtaja on meidän koulutuspäällikölle antanut tämän tavallaan tämän ravintolan suhteen aika lailla sillä tavalla vapaat kädet tietenkin jotku raamit on mutta se, meillä ei tavallaan ihan hirveästi niin kauan kuin rahamäärin suhteen kun kuluttaminen on järkevää ja opetus toteutuu ja tällain mennään niin saadaan aika vapaasti olla täällä ravintolassa sillä tavalla tarkoitan että kuin nähdään hyväksi elikkä luotto tavallaan siihen että täs on esimerkiksi meidän koulutuspäällikköhän on hyvin pitkän alan ammattilainen että sillai.” T2

Rakenteita korostava johtaminen näkyi haastatteluissa ymmärryksenä ja luottamuksena opetusravintolaa kohtaan sekä toiminnan merkityksestä ja arvosta koko organisaatiolle. Opetusravintolan

tehtäväksi nähtiin sen hyödyntäminen laaja-alaisesti eri tutkinnonosien ja jopa eri tutkintoalojen ylittävän opetuksen mahdollistavana paikkana sekä koko organisaatiota hyödyttävänä sisäisiä palveluita tuottavana yksikkönä. Yksi opetusravintola esimerkiksi toimi myös opiskelija ruokailun tuottajana ja toisessa tämä liittyi tulevaisuutta koskevaan suunnitelmaan. Myös yhteiskunnalliset vaikutukset ja liike-elämän kanssa tehtävä yhteistyön korostaminen tuotiin haastatteluissa esille.

”Alusta asti ollu liike-elämä mukana siinä kun sitä hotelli- ja ravintolakoulua on perustettu ja siihen on tehty tämmönen ravintola, niin se on tehty yhteistuumin et siin ei liike-elämä oo lähtenyt pistämään kapuloita rattaisiin että te kilpaillette meidän kanssa vaan se arvo nähdään niinko isompana kun se että joku hilu jäi saamatta joltain... Kyl se niinko sitä kautta menee ja kyllä yks osuuskaupan johtaja sano kerran et on se nyt kauheeta jos teillä omasta ravintolasta loppuu henkilökunta ettei opiskelijoita ole edes omaan ravintolaan ni on se nyt aika synkkää sitte.” O1

Päätösten tekoon perustuva johtaminen vaatii rakenteiden ymmärrystä. Organisaatiotason toimijoilta ei varsinaista tietoa tai käsitystä opetusravintolan operatiivisista toiminnoista tutkimuksen mukaan välttämättä tarvittu, vaan tähän riitti luottamus siellä olevien toimijoiden näkemyksiin. Organisaatiotason päätöksiin kuului olennaisesti taloudellisen tilanteen seurannan lisäksi kokonaisuuden tarkastelu. Aivan mutkatonta ei tämäkään ollut, sillä haastatteluissa esille nostettu varsin perusteltu ratkaisu opetusravintolan toiminnan laajentamisesta ei ainakaan tutkimuksen aikana ollut toteutunut.

*”Että miksi sitä lounasruokajaksoa ei voida toteuttaa kokonaisuudessaan *nimi* keittiössä. Tää on muutaman kerran kokeiltu ja se on toiminu ihan hyvin. Me on muokattu meidän arkilounaslistaa opetuksen tavoitteisiin elikkä jos heillä on siellä jauheli-haruokaa taikka silakkapihviä siellä mitä pitää niinku harjoitella niin nehän on helppo lisätä meidän lounaslistarunkoon, ja tehdä niitä töitä täällä. Ja sitten opettaja voisi olla mukana jolloin opettajan työ helpottuisi, mä oon ainakin perustellu sen näin, opettajan työ helpottuisi kun hänen ei tarvitse vetää koko ryhmää yksin vaan hänellä olisi täällä mahdollisesti kolme ammattilaista tukena. Silloin meidän ei tarvitse hankkia raaka-aineita opetuskeittiöön, joka tekis suoraan säästöjä.” T1*

Opetusravintoloiden toimintamallien kokonaisuuden vertailussa nousi esiin organisaatiotason päätöksenteon ja johtamisen yhteys opetusravintolan operatiiviseen toimintaan varsin selvästi. Liike-elämälähtöisessä opetusravintolaympäristössä, jossa hierarkia, vastuut ja toimintamallit olivat selkeästi määritelty, oli toiminta ja päätöksenteko tehty operatiiviselle tasolle helpoksi. Myös organi-

saatiotasolla kokonaisuutta kyettiin arvioimaan ja perustelemaan objektiivisemmin. Tutkinnonosa-
lähtöisten opetusravintoloiden organisaatiotason päätöksenteossa toiminta ja sen olemassaolo
sekä talouden seuranta karkealla tasolla näyttivät riittävän.

Ulkoisen toiminnan johtaminen käsittää tässä tutkimuksessa organisaatioiden strategisten tavoit-
teiden ja opetusravintoloiden suhdetta toimintaympäristöönsä. Ammatillisen koulutuksen järjestä-
jän alaisena sekä julkisena toimijana, vaikuttavat nämä myös opetusravintolan toimintaan. Vaikka
haastatteluissa ei koulutuksen järjestäjien strategioista juurikaan keskusteltu oli vastauksista joh-
dettavissa joitain näkemyksiä tai ristiriitaisuuksia toiminnan ja strategian välillä. Tarkasteltaessa
haastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden strategisia linjauksia nousi esille selkeästi varsin
korkealentoisia näkemyksiä toiminnan tavoitteista ja suuntaviivoista. On syytä nostaa tässä esille
koulutuksen rahoituksen perusteet, jossa strategiarahoituksen 4 % osuutta kokonaisrahoituksesta
voi kukin koulutuksen järjestäjä hakea opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittain asettamien koh-
teiden mukaisesti, jolloin tämä kannustaa suuntaamaan strategisia tavoitteita näiden painopistei-
den mukaisesti.

Organisaatiotason toimijan haastattelussa koulutuksen järjestäminen nykymuodossa nähtiin ai-
heuttavan oppilaitosten välistä kilpailua, jonka kohteena on opiskelijoiden saaminen oppilaitoksiin.
Kaikkien organisaatioiden strategioissa oli mainittu kestävä kehityksen periaatteet jollain tasolla,
joten toimijoiden voidaan katsoa toimivan tai ainakin pyrkivän toimimaan hallituksen asettamien
lakien ja tavoitteiden mukaisesti. Strategioiden pääpaino kaikilla koulutuksen järjestäjillä oli opis-
kelijoissa sekä heidän sidosryhmissään. Strategioista nostettuja avainsanoja olivat opiskelijälähtöi-
syys, yrittäjäisyys, joustavuus ja vastuullisuus. Tähän opetusravintoloiden liiketoimintalähtöinen ope-
tus myös perusti arvonsa sillä haastatteluissa arvot, joiden mukaan toimintaa järjestettiin, olivat
yhteneväiset edellisten kanssa. Huomioitavaa oli, kuinka kaikissa strategioissa korostettiin esimer-
kiksi hyvän elämän ja työhyvinvoinnin merkitystä, vaikka näiden suhteen haastattelujen mukaan
olisi parannettavaa.

Vaikka vain yhden koulutuksen järjestävän strategiassa mainittiin vastuullisesta talouden hallin-
nasta, oli muidenkin strategioissa viitteitä tästä. Toimijoiden haastatteluista nousi esille näkemyk-
siä, joiden keskeisenä sisältönä oli opetuksen ja bisneksen välisen symbioosin olevan olennainen
osa tämän päivän ammatillisen koulutuksen vastuullista talouden hoitoa.

Toimijatasojen näkemyksiä opetusravintoloiden suhteesta ulkoiisiin sidosryhmiin kysyttiin haastateltavilta lähinnä siten, että miten opetusravintoloiden arvo nähtiin liike-elämän parissa. Yhteen-
vetona liike-elämä nähtiin yhteistyökumppaneina ja asiakkaina joita koulutuksen järjestäjät palve-
levat. Elinkeinon tarpeiden tunnistaminen ja riittävän ammattitaidon tuottaminen opiskelijoille
varsinkin opintojen alkuvaiheessa koettiin tärkeäksi opetusravintolan tehtäväksi.

*”Sitten tietysti täytyy pitää huoli siitä, että ei erkaannuta elinkeinosta tai oikeastaan
niinku päinvastoin, että toimitaan niinkun elinkeinon, ei välttämättä ehkä tyylin mu-
kaisesti, mutta huomioidaan se, että miten elinkeino muuttuu niin meidän täytyy olla
siinä muutoksessa mukana.” T0*

*”Palvellaan myös sitä elinkeinoa sitä kautta, että ne on että saadaan sitä siinä koh-
tuullisen turvallisessa ympäristössä tehtyä niitä ensimmäisiä opintoja. Sitte just täm-
möset isommat tapahtumat ni sitte on sitä semmosta tilanneherkkyttä niihinkin eikä
mee sitte sormi suuhun sitte ku on ollu turvallisessa ympäristössä ensin se kokemus.”
O1*

*”Me kuitenkin yritämme niin että me olisimme ikään kuin ravintola muitten ravinto-
loitten ja elinkeinon ehdoilla mentäis näissä niinkuin meidän pelisäännöissä, että me
ei olla me emme olisi sellanen paikka että tänne vaan voi tulla niinkun hengaile-
maan...yritetään niin pitkälle kuin mahdollista ni mennä niillä samoilla pelisäännöillä
millä elinkeinokin tuolla kaupungilla menee.” T2*

Huolet liike-elämän tarpeisiin vastaamisesta ja alan tulevaisuuden näkymistä nousivat myös kes-
keisiksi teemoiksi. Yhtenä merkittävämpänä syynä nousi esille alan heikko vetovoima ja alalle ha-
keutuvien ensisijaisten hakijoiden määrä.

*”No ihan ensimmäisenä ni mä näkisin siitä siitä niinku tavallaan päällimmäisenä tällä
hetkellä ni mulla on, on siis huoli tästä meidän alasta ja tän meidän alan tulevaisuu-
desta ja siitä mistä tulevaisuudessa meidän alalle löytyy työntekijöitä.” T2*

*”Se mikä täs on haaste **isompi haaste** on sekä ravintola *nimi* että koko ravintola ja
cateringalan osalta on se, että mistä me tulevaisuudessa löydetään ihan oikeesti teki-
jöitä tänne kentälle.” O1*

*”Mehän laitettiin kaakkoon noi 180 laitettiin aloituspaikkoja ja sehän nyt tiedetään,
että et se on niinku kaukana totuudesta olikohan siellä rapiat 60 yhteishaku siis ensi-
sijaisia hakijoita ja kaikki otetaan jotka yhteishakulistalla on.” O1*

Molempien toimijatasojen yhteisenä huolena olivat alan tulevaisuus ja ammatillisen koulutuksen tavoite tuottaa alalle työntekijöitä.

Ravintola- ja catering -alan vetovoiman ollessa voimakkaassa laskussa tarkoittaa se sitä, että alalle ohjautuu operatiivisen toimijan mukaan runsaasti opiskelijoita, joiden oma tulevaisuudenkuva ei ole selkeä. Lisäksi toimijan pitkään kokemukseen perustuvan näkemyksen mukaan opiskelijoiden opiskelumotivaatio on nykyisin heikompi kuin ennen.

”Tämän päivän suurimmat haasteet opiskelijoissa tietysti on sitten tämä, että tuota osa ei tiedä, että onko tää mun ala, että lähdenpä kokeilee.” T2

Ravintola-alan koulutuksen kärsiessä opiskelijapulasta jouduttiin perinteisen yhteishaun hakijavajetta paikkaamaan muilla keinoilla. Ilmiön nähtiin johtavan siihen, että opiskelijapulasta kärsivien alojen oli haettava kaikkien käytössä olevien kanavien kautta opiskelijoita paikkaamaan opiskelijavajeita. Tämä kosketti myös ravintola- ja catering -alaa.

”Kaikki listat kaikki työkkärit on kaivettu tyhjiin.” O1

”Kylhän meil on jatkuvasti erikseen myös työkkärin kautta maahanmuuttajaryhmille koulutuksia mutta että myös perusrhmissä on maahanmuuttajataustaisia.” O1

Haastattelusta ilmeni, että tämä oli myös tarkoituksenmukaista. Koulutuksen järjestäjien tarve saada opiskelijoita kaikin keinoin nähtiin myös operatiivisella tasolla.

”Minusta tuntuu, että meille on otettu jo vuosia kaikki ketä saadaan.” T1

”Kyl meille pääsee tosi matalalla rimalla.” T1

Tämän nähtiin lisäävän myös erilaisuutta. Haastatteluissa erilaisuudella viitattiin sairauksiin, uupumiseen, kulttuuriin, kielellisiin taitoihin, yksinäisyyteen sekä motivaatioon. Tutkimuksessa ei ilmennyt, mikä on stereotypialtaan tavallinen opiskelija.

Operatiivisella tasolla erilaisuuden lisääntymisestä ja motivaatio-ongelmista johtuvien ongelmien tunnistaminen koettiin tärkeiksi ennen kuin ne näyttäytyisivät negatiivisina keskeyttämisinä. Erilaisuuden lisääntyminen opetusravintolassa koettiin lisäävän myös operatiivisen henkilöstön jo ennestään runsasta työkuormaa.

”Meidän täytyy se toiminta olla sen kaltaista, että me saadaan tavallaan pidettyä niistä nuorista kiinni niin, että ne ne tavallaan pysyy siinä opiskelussa kiinni ja koi-tetaan niinku olla herkkänä siinä että niitä pudokkaita ei pääse tulemaan, se on ehkä se ihan ykkösjuttu.” T0

Vaikka operatiivisella tasolla opiskelijoiden erilaisuuden lisääntyminen tunnistettiin työn kuormittavuutta lisäävänä tekijänä, nähtiin siitäkin huolimatta opiskelija arvokkaaksi ja hänen eteensä tehtävän työn olevan palkitsevaa.

*”No tietysti yks tavotehan meillä on tietysti aina tottakai se opiskelija että se opiske-
lija oppii ja valmistuu ja pääsee täältä talosta hyväksytysti pihalle.” T1*

Päätöksentekoon sekä sisäisen ja ulkoisen toiminnan johtamiseen liittyvät teemat olivat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Velvollisuudet kaikkia sidosryhmiä kohtaan asettivat toimijat tilanteeseen, jossa valitsevaan tilanteeseen oli sopeuduttava tavoitteista tinkimättä. Kokonaisuudessaan toiminta vastasi ammatillisen koulutuksen tavoitteita ja täytti velvollisuutensa vastuullisesti lähes kaikilta osin. Operatiivisten toimijoiden työn kuormittavuus osoittautui toiminnan vaatimien velvoitteiden takia suureksi. Organisaatiotasolla edellä mainittua ilmiötä ei haastattelussa tuotu esille. Toimijatasojen keskinäinen vuorovaikutus osoittautui varsin vähäiseksi ja operatiivisen toiminnan vastuut toiminnan ylläpitämiseksi olivat täysin operatiivisilla toimijoilla.

Monimutkainen ympäristö on noussut yhdeksi johtamisen keskeiseksi teemaksi ja tutkimuksessa käsitteen alle tarkasteluun nostettiin organisaatiokulttuurin, innovaatioiden ja muutosten sekä monimutkaisen organisaation toiminnan johtaminen. Haastatteluissa ei tarkoituksellakaan nostettu esille yllä kuvatuilla termeillä olevia teemoja vaan näitä pyrittiin löytämään aineistosta muiden asiayhteyksien yhteydestä.

Organisaatiokulttuurin eroista kuvaa hyvin haastatteluista ilmenneet eri toimijatasojen välisen toiminnan sitoutuminen, suhtautuminen ja kyvykkyyden johtaa kokonaisuutta. Yhtenäisen ja toimivan

organisaation kulttuuriin kuuluu vastuullisesti osallistaa kaikki toimijat toimimaan arvokkaimman tehtävän eli opiskelijan osaamisen kartuttamisen ja hyvinvoinnin eteen. Tutkimuksessa osallistamisen organisoinnissa ja toteuttamisessa eri opetusravintoloiden välillä oli suuria eroja. Siellä missä toiminta oli organisoidumpaa, oli myös enemmän toimintaa.

Opetusravintolan toiminnassa toimintaympäristön muutosten hallinta näkyi annettuina operatiivisen tason toimijoiden valtuuksina muuttaa arjen toimintaansa joustavasti, jolloin operatiivisten toimijoiden kyky tehdä nopeita ratkaisuja ja soveltaa toimintaa vallitsevien tilanteiden mukaan oli heidän hallinnassaan. Operatiivisen tason toimijoiden näkemyksiä monimutkaisen organisaatiokulttuurin johtamisesta ei juurikaan tuotu esille. Tämä johtui mahdollisesti siitä, että heidän toimivaltuutensa ja vastuunsa rajoittuivat operatiiviseen toimintaan. Välillisesti muutokset näyttäytyivät muutoksina esimerkiksi toiminnan taloudellisen puolen korostumisena tai synergiaetujen hakemisena. Kysymykseen millaisia tahtotiloja organisaatio opetusravintolalle luo, oli operatiivisen tason toimijalla vahva näkemys tästä.

”No eurothan on aina se mikä niinku ensimmäisenä tulee vastaan ja ne oikeastaan jossakin määrin pitääkin olla.” T0

Isompien kokonaisuuden kehittämisessä operatiiviselle tasolle muutokset näyttäytyivät ylhäältä alaspäin suuntautuvia päätöksiä. Myös synergiaetujen hakemisessa esimerkiksi aiemmin esille nousut operatiivisen toimijan ehdotus opiskelijalounaan valmistuksen ja opetuksen yhdistämisestä, josta tehtävä päätös ei kuulunut hänen toimivaltuutensa piiriin.

”Opiskelijaravintola toiminnat pitää liittää meihin ja sittehan meidän toiminta muuttuu ja varmasti siellä tehdään ihan organisaation tämmösiä rakennemuutoksia tämän suhteen.” T2

Ammatillista koulutusta koetelleet suuret muutokset ovat pakottaneet organisaatioita suunnittelemaan toimintansa järjestämistä, mutta myös monimutkaistaen tätä. Rahoituksen leikkaukset ja muutokset, reformi sekä oppivelvollisuuden nosto herättivät paljon huolta organisaatiotason toimijassa.

”Niin täs on se keissi ja nyt sit, ja kyllähän tää on se havainto nyt kun tää on eriytetty, että reformilainsäädännön jälkeen tuli oppivelvollisuus ja maksuton toinen aste ni ollaan tungettu siihen ammatilliseen koulutukseen sitä vanhaa mallia missä nää on eriytettiin et se yks se toinen juttu ei sovi siitä pullonsuusta ihan sellasenaan et ne on todella vaikee toteuttaa reformilainsäädännön ideologiaa oppivelvollisille.” O1

Operatiivisella tasolla leikkausten ja reformin vaikutukset nähtiin opetuksen puolella tapahtuneena lähiovetustuntien vähentymisenä, jolloin opetusravintolan rooli oppimisen ja osaamisen kartuttamisessa nähtiin korostuvan. Muutoin näiden muutosten ei nähty vaikuttavan operatiiviseen toimintaan.

”No tuota tuota tuota, no se ei kauheesti oo meille päin näkyny et se on tietysti ehkä ollu enempi sitten tuolla opetuksen puolella nyt, että et et et kyl me aika vapaasti on saatu niinku toimia, että ei oikeestaan oo näkyny.” T1

Samassa haastattelussa operatiivinen toimija näki reformin ja leikkausten ohjanneen koulutusta taloudellisuutta ja tehokkuutta korostavaan toimintaan opiskelijan ja inhimillisyyden kustannuksella.

Suurten muutosten aikaansaamat paineet talouden tasapainottamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi tulivat haastattelussa organisaatiotason toimijan kanssa esille reagoitina muuttuvien olosuhteiden keskellä. Tilankäytön tehostaminen muuttuvien opiskelijamäärien sekä oppimisympäristötarpeiden takia nousivat esille esimerkkinä toiminnan tehostamisesta. Kokonaisajattelun ja synergiaedun hyödyt nähtiin tukevan myös opetusravintolan toimintaa esimerkiksi uusien tuotteiden muodossa. Muutokset koettiin myös opiskelijoita hyödyttäväksi, sillä niiden nähtiin mahdollistavan tutkintoalojen ylittävän opiskelun esimerkiksi valinnaisten tutkinnonosien yhteydessä.

Reformin aiheuttamat muutokset koettiin organisaatiotasolla lisänneen monimutkaisen ympäristön johtamista myös talouden hallinnassa. Uudistunut rahoitusmalli koettiin liian pirstaleiseksi eikä perusrahoituksen osuutta koettu riittäväksi. Myös vaikuttavuusrahoituksen realisoitumisen hitaus koettiin ongelmaksi.

”Siinä on se haaste tavallaan, että niinku että meilläki kuviteltiin sit tulee vähemmän rahaa mitä on budjetoitu siis valtionosuuksia kyl se niinku aiheuttaa sen mitä mites tää nyt homma hoidetaan ja sitte ku ei tiedä mitä tulee lisätalousarvioita.” O1

”Sitte on se vaikuttavuus mihinkä menee se mihin opiskelijat selv pääsee eteenpäin ja kaikki tulee kaks vuotta vähintään myöhässä.” O1

”Se mikä auttais tähän, että talous olis et se olis pikkasen vakaampi nyt niin olis kyllä iso asia noin niinku meikäläisenkin pestin näkövinkkelistä, että ettei tarttis kokoajan mieltä sitä, että mihinkä tää riittää tuleeko lisää vai ei, vai meneekö lisää vai miten menee ja se semmonen pirstaloituminen ja pienistä puroista tulovirran hakeminen ni se ei oikein oo toimiva toimiva malli.” O1

Huomioitavaa oli, ettei operatiivisilta toimijoilta tuotu esille ammatillisen koulutuksen rahoitusmallista ainuttakaan näkökulmaa. Osaltaan se kertoi sen, että opetusravintoloiden toiminta perustui annettuihin taloudellisiin tavoitteisiin ja itse toiminnan järjestämiseen, jolloin sen olemassaolon ei suoraan katsottu olevan riippuvainen koulutuksen järjestäjän rahoituksesta vaan pikemminkin organisaatiota tukevasta toiminnasta. Opetusravintolan olemassaoloa perusteltiin operatiivisella tasolla seuraavasti.

”Näkisin että meidän paikka on aika varma, vielä, niin kauan kun tämä ala, niin kauan kun tämä koulu on olemassa ja niin kauan kun tätä koulutusta tässä kaupungissa järjestetään.” T1

4.2 Opetusravintola ja kestävä kehitys

Tutkimuksessa johtamisen lisäksi toisena tarkasteltavana kokonaisuutena oli Agenda 2030 kestävä kehityksen tavoitteet. Tavoitteiden jako tapahtui hääkakku-mallin mukaisesti jakautuen yhteiskuntavastuun kolmen pilarin tapaan ympäristö-, sosiaaliseen ja kulttuurisen - ja taloudellisen vastuun osa-alueisiin. Näistä tutkimukseen nostettiin mukaan ne kestävä kehityksen tavoitteet, joiden voidaan katsoa kiinteästi ja läheisesti liittyvän opetusravintolan toimintaan.

Tutkimuksessa ei suoraan kysytty tavoitteiden mukaisia kysymyksiä vaan haastatteluissa pitäydettiin ainoastaan kolmen pilarin osa-alueissa. Vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä, jotka liittyvät kolmen pilarin -mallin sisältämiin Agenda 2030 tavoitteisiin.

Opetusravintoloiden ympäristövastuun kanto

Ympäristövastuun huomioimista tutkimuksessa seurattiin opetusravintoloissa suhtautumisella tavoitteiden 13 ilmastotekoja, 14 vedenalainen elämä sekä 15 maanpäällinen elämä avulla.

Tavoitteen 13 ilmastotekoja tavoitteena on toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan. Kansallisen ja globaalien tason tavoitteiden toimeenpanossa ei tutkimuksessa ilmennyt yksittäisen opetusravintolan muuta tapaa toteuttaa kuin järjestää tutkinnonosien tavoitteiden mukaista opetusta sekä noudattamalla hallituksen toimeenpanemaa toimintaohjelmaa siltä osin kuin se koulutuksen järjestäjän toimeenpanemana toteutuu.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös tutkimukseen osallistuvien koulutuksen järjestäjien strategioita, joista kahdella strategiassaan oli mainittu kestävän kehityksen ympäristönäkökulma jollain tasolla. Yhdellä koulutuksen järjestäjällä ei strategiassaan ympäristönäkökulmaa mainittu.

Se kuinka opetusravintolat osallistuivat ilmastonmuutoksen hillitsemiseen, liittyivät operatiivisen arjen toimintoihin ja kaikki tähän liittyvistä näkökulmista olivat lähtöisin operatiivisilta toimijoilta.

Tutkimuksessa myös seurattiin opetusravintoloiden ruokalistoja kolmen viikon ajalta ja lähempi tarkastelu tutkimukseen osallistuneiden opetusravintoloiden ruokalistoista osoitti sen, että kaikissa opetusravintoloissa vastuullisuus oli otettu huomioon raaka-ainevalinnoissa sekä tuotteissa siltä osin kuin se liiketoiminnallisesti ja opetuksellisesti oli järkevää. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ylilyönnejä ei ruokalistoissa ilmennyt. Se, miten muuten kuin raaka-ainevalinnoissaan opetusravintolat tavoitetta 13 toteuttivat, osoittautui kattavaksi.

”Elikkä sekin on semmonen asia että joka vähän niinku kuuluu meidän ideaan että että myös huomioitais noita paikallisia yrittäjiä ja tuottajia.” T1

”Yritetään niinku mahdollisimman pitkälle päästä niinku kotimaisilla raaka-aineilla.” T1

Haastattelun perusteella ympäristöystävällisyys näkyi raaka-aineiden osalta kotimaisuutta sekä lähituottajien tuotteita suosimalla. Kaikissa opetusravintoloissa oli tarjolla kasviruokaa, mutta yksikään opetusravintola ei ruokalistoissaan tuonut vastuullisuuttaan ympäristöä kohtaan muutoin korostetusti esille.

Muita opetusravintoloiden toteuttamia ilmastonmuutosta hillitseviä toimia ja näkökulmia ruoka-hävikin välttämisen lisäksi olivat energian säästö, kiertotalousajattelu, ylivalmistetun ja hävikki-ruoan hyödyntäminen oppilaitoksen myymälöissä sekä mobiiliapplikaation välityksellä sekä tehokas kierrätys.

”Energian kulutuksessa ja näissä siihen varmaan vielä niinkun pitäis kiinnittää lisää huomioo, mutta tämän päivän koneet ja laitteet on aika energiaystävällisiä mun käsittääkseni, kun vaan niitä osataan fiksusti käyttää, mutta se ei aina onnistu.” T1

”Kiertotalous on saanu kyllä aika hyvän jalansijan meidän, ainakin meidän oppilaitoksessa ja sen eteen tehdään kyllä tosi kovasti työtä ja ollaan niinku herätelty.” T0

Myös opiskelijoiden suhtautumisista ja asenteista ympäristövastuuta kohtaan saatiin haastattelussa viittaus.

”Mut esimerkiksi ympäristövastuu on kyllä sellanen, joka on tänä päivänä, josta meidän nuoret on tosi tietosia ja ovat todellaki valmiita, valmiita tota tekee kaiken toiminnan niin, että se ympäristövastuu niinkun heijastuu siihen työhön.” T0

Tavoite 14 pyrkii säilyttämään meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävää käyttöä. Opetusravintolan suorat toimenpiteet tavoitteen ja alatavoitteiden toteuttamiselle olivat olemattomat, jolloin toiminnan vaikutuksia verrattiin tavoitteen keskeiseen sisältöön liittyvien toimenpiteiden kautta. Tavoitteiden edistämiseksi tehtäviä toimia ei haastatteluissa kysytty eikä millään tavalla tuotu esille, mutta se miten välillisesti opetusravintola toiminnassaan tavoitetta 14 tuki, oli raaka-aineiden kestävä käyttö. Kotimaisuusasteen ja paikallisten tuottajien tietoinen korostaminen olivat yksi vastuullisuutta osoittava toimenpide vaikkakin taloudellisten realiteettien edessä tästä oli jouduttu joustamaan.

Tutkimuksessa seurattujen ruokalistojen perusteella tehtyjen havaintojen mukaan tutkimukseen osallistuvien opetusravintoloiden yleisin käytetty kala oli lohi ja kirjolohi sellaisenaan tai jalosteena. Muita käytettyjä ja nimettyjä kaloja ja äyriäisiä olivat muikut ja siika. Lisäksi ruokalistoissa oli nimetty 9 kalaruokaa, joissa kalan lajiketta ei mainittu.

Lohen käytön taustalla oli sen suosio asiakkaiden keskuudessa, vaikka sen ja muidenkin kalojen korkea hinta koettiin haasteellisena. Kalan koettiin houkuttelevan asiakkaita opetusravintolaan.

”Haastattelija: Onko teilläpäin sama kun meillä, että siellä missä on lohta niin sinne ne vaeltaa?”

On, kyllä, juuri näin, lohta tai leikettä.” T2

”Kyllähän siellä äärimmäisen niinku hyviäkin raaka-aineita kaloja ja kalathan on hirveän hintaisia tällä hetkellä.” T2

Tavoitteen 15, maanpäällinen elämä, tavoitteena on suojella maaekosysteemejä, palauttaa niitä ennalleen ja edistää niiden kestäväää käyttöä, edistää metsien kestäväää käyttöä, taistella aavikoitumista vastaan, pysäyttää maaperän köyhtyminen ja luonnon monimuotoisuuden häviäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa opetusravintolan toiminnassa sellaisten tuotteiden ja raaka-aineiden käyttöä, joiden ympäristövaikutukset ovat alkutuotannossa huomioitu. Raaka-aineiden kohdalla paikallisten ja kotimaisten tuottajien suosiminen oli yhden opetusravintolan liikeideaan sisällytetty teema.

”Raaka liha ja raaka broileri ja nämä ni kaikki tulee niinku kotimaisena meille.” T1

*”Sitten toi *nimi* menu se ni se varsinkin tehdään niinkun aidoista kotimaisista raaka-aineista.” T1*

Haastatteluissa nousi varsin heikosti esille keinoja, joilla tavoitetta 15 opetusravintoloissa muutoin edistettiin.

Opetusravintoloiden ruokalistojen perusteella kaikki kuitenkin olivat ottaneet tavoitteen 15 huomioon tarjoamalla yhdeksi lounasvaihtoehdoksi kasvisruoan. Luomutuotteiden käyttöä ei myöskään yksikään opetusravintola tuonut ruokalistoissaan esille eikä myöskään reilun kaupan tai muiden vastaavien ympäristömyönteisien sertifikaattien omaavien tuotteiden käyttöä.

Tavoitteiden 14 ja 15 kohdalla seurattiin opetusravintoloiden ruokalistoja kolmen viikon ajalta. Toiminnan ilmastovaikutuksia seurattiin tutkimalla ravintoloiden punaisen lihan käyttöä. Punaisella lihalla tarkoitetaan naudan-, sian, lampaan- tai hevosen lihaa tai näistä valmistettuja tuotteita. Tutkimuksessa huomioitiin keitot sekä alku- ja pääruoat. Taulukossa 3 esitetään kuinka liike-toimintalähtöisessä opetusravintolassa punaista lihaa tai siitä valmistettuja jalosteita oli käytetty

21 % ruokalajeista. Tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa luvut olivat 23 % ja 30 %. Huomioitavaa myös oli, että tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa ruokalajit, joissa punaisen lihan suhteellinen osuus asiakasta kohti oli runsas, oli näiden ruokalajien prosentuaalinen esiintyvyys suurempi kuin liike-elämälähtöistä mallia noudattavassa opetusravintolassa. Liiketoimintapohjaisessa opetusravintolassa punaisen lihan käyttö oli vähäisempää kotiruokalounaalla ja siellä missä sitä käytettiin, sitä esiintyi usein ruokalajeissa, joissa sen määrä oli luontaisesti maltillinen.

Taulukko 3. Punaisen lihan, kalan ja kanan käyttö esiintyvyys opetusravintoloiden ruokalistoissa

	Opetusravintola 1	Opetusravintola 2	Opetusravintola 3
Keitot, alku- ja pääruoat	Ruoat jossa raaka-ainetta/ruoat yht.	pun. liha/ruoat yht.	pun. liha/ruoat yht.
Punaista lihaa tai maksaa jossain muodossa	10/47	18/79	18/60
%	21	23	30
Kalaa jossain muodossa	8/47	16/79	7/60
%	17	20	12
Siipikarjaa jossain muodossa	5/47	8/79	10/60
%	11	10	17
Kasviruoka (vähintään lakto-ovo)	22/47	29/79	25/60
%	47	37	42

Havainnot osoittivat liike-elämälähtöistä toimintamallia toteuttavan opetusravintolan käyttävän vähemmän ympäristöä kuormittavimpia raaka-aineita ruokalistassaan kuin tutkinnonosalähtöistä mallia toteuttavat opetusravintolat. Tutkinnonosalähtöisessä mallissa punaisen lihan sekä muiden ympäristöä kuormittavien raaka-aineiden käyttö oli puolestaan yleisempää. Opetusravintoloiden annosruokalounaalla, joissa vaihtoehto oli tarjolla, puolestaan ympäristöä kuormittavia raaka-aineita esiintyi kotiruokalounasta useammin.

Opetusravintoloiden sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun kanto

Sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun tavoitteita ovat tavoite 3 terveyttä ja hyvinvointia, 4 hyvä koulutus, 5 sukupuolten tasa-arvo sekä 16 rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto. Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa huomioitiin myös varsinaisia tavoitteita tarkentavien alatavoitteiden sisältöjä.

3. tavoitteen mukaisesti opetusravintolan on taattava terveellinen ja hyvinvoiva elämä kaikille opiskelijoille ja siellä toimijoille. Johtamisen arvopohja ja tavoitteet liittyivät voimakkaasti ammatillisen koulutuksen tärkeimpään asiakkaaseen eli opiskelijaan, jonka hyvinvointi ja terveys nähtiin tärkeänä osana sosiaalista ja kulttuurista vastuunkantoa. Kokonaisuutta tarkasteltaessa samat oikeudet kuuluisivat myös henkilöstölle eli operatiivisille toimijoille. Aiemmin todettiin, että opetusravintola nähtiin opiskelijoille turvallisena oppimisympäristönä, jossa tukea oli tarvittaessa aina saatavilla. Tämän nähtiin olevan merkityksellistä varsinkin opintojen alkuvaiheessa, jolloin alan perustaitoja harjoitellaan. Opintojen etenemisen järjestäminen edellä kuvatulla tavalla ja opiskelijoista huolehtiminen opetusravintoloissa voidaan katsoa olevan vahvaa sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun kantoa. Muuttuneiden toimintaympäristöjen lisäksi opiskelija-aines nähtiin muuttuneen vuosikymmenien aikana merkittävästi, jolla koettiin olevan yhteys opetuksen ja ohjauksen kuormittavuuteen ja jopa opetusravintolan toimintaan.

Arjen haasteina haastateltavat kokivat opiskelijoiden tuen tarpeen lisääntymisen, joiden syiksi nähtiin fyysisten sekä henkisten ongelmien kasvu. Myös motivaation puutteen nähtiin lisäävän tuen tarvetta.

”Meilon todella paljon yksinäisiä opiskelijoita, jotka tarvii tukea ja meidän, meidän pitää mun mielestä niinkun oppilaitoksen edustajana olla, olla aina heidän tukeaan.” T0

”Elikkä erityisoppijoita on niinkun huomattavasti enempi elikkä tää on niinku lisänny minusta niinku sitä kuormittavuutta tähän työhön aika siis todella paljon.” T1

”Ongelmahan on myös osittain se että kun on meillä tämä mikä nyt tähän jaksamiseen ja tämmöseen niinku vaikuttaa on se että kun on oppivelvollisuus ja tota sitten ku meiän ala on semmonen mihin niitä hakijoita ei ole riittävästi niin tämä tännehan tulee sitte paljo semmosia joitten on pakko mennä johonkin. Koska johonkin pitää mennä, niin se että yläasteelta 15 16 vuotias nuori jolla on mahdollisesti haasteita elämässä muutenki niin pistetään ns pakolla johonkin tekemään jotakin mikä häntä ei kiinnosta niin kyllähän se, eihän se ole helppoa, se ei oo helppoa sille nuorelle itselleen eikä se oo helppoa opettajalle, eikä se oo helppoa meille henkilökunnalle, eikä se ole helppoa sille myöskään luokkatovereille.” T2

Kokonaisvaltaista opiskelijan hyvinvointia tukevaa ajatusmaailmaa kuvasi operatiivisen tason toimija seuraavasti.

”Pitää kuulla nuoren ääntä ja ja se ei tarkoita pelkästään niihin opintoihin liittyen vaan niillä nuorella on todella muuta elämää ja meidän täytyis tutustua heidän näihin tunnetiloihin siihen heidän muuhunkin elämään, kun pelkästään siellä tota oppilaitoksen tapahtuvaan toimintaan.” T0

Opiskelijoista huolehtiminen, osaamisen kasvun tukeminen ja opintojen eteneminen koettiin opetusravintoloiden operatiivisen tason toimijoiden tärkeimpänä tehtävänä, jonka toteuttamisessa oltiin valmiita tinkimään jopa omasta hyvinvoinnista.

”Tää on niinku lisänny minusta niinku sitä kuormittavuutta tähän työhön aika siis todella paljon, kuitenkin meillä kaikilla on yhteinen tavoite, saada se opiskelija oppimaan ja saada tuota se opiskelija valmistumaan.” T1

”Kyllä mun mielestä niinku ne sosiaaliset vastuut erityisesti, jotka kohdistuu niihin opiskelijoihin, ne on kyllä ihan ehdottoman, ehdottomasti ykkösiä.” T0

Operatiivisen tason toimijoiden terveyttä ja hyvinvointia käsiteltiin johtamisen tuloksia käsittelevässä osassa, jossa todettiin työn kuormittavuuden olevan ongelma. Haastattelussa esille nousi esille kysymys, että onko organisaatiossa riittävästi kiinnitetty huomiota henkilökunnan jaksamisen ja hyvinvoinnin suhteen.

”Mä taas, niinku suoranaisesti ei ole, mutta kyllähän opettajien työ tällä hetkellä on hirveän raskasta tai sanotaanko se tehtävämäärä on on valtava, että kyllä mä nään sen niinku sillä tavalla vierestä katsojana sen että hyvin väsynyttä alkaa olee osa porukasta.” T2

Myös organisaatiotasolla tunnistettiin opettajien työkuormaan vaikuttavia tekijöitä, joiden taustalla oli ammatillisen koulutuksen reformi.

”Mutta se, että tulee tämmösiä ylimääräisiä vähä kommervenkkejä siihen opettajan-kin työhön eli pitää tätä, siis valtio seuraa toimintaa tavallaan erilaisella toimenpiteillä. Pistetään niinku porukat tekee hommia jota ei sitte kuitenkaan tiedä yhtään onko sillä mitään merkitystä mihinkään.” O1

Operatiivisen tason toimijan esille nostama huomio opintojen noston negatiivisista vaikutuksista, jossa nuoret, jotka joutuvat opiskelemaan alaa mikä ei kiinnosta, vaikuttivat motivaatiopulan vuoksi operatiivisen tason toimijoiden työssä jaksamiseen. Myös muilla muutoksilla oli tämän näkemyksen mukaan yhteys työn kuormittavuuteen.

”15-16 -vuotias nuori, jolla on mahdollisesti haasteita elämässä muutenki niin piste-tään ns pakolla johonkin tekemään jotakin mikä häntä ei kiinnosta niin kyllähän se, eihän se ole helppoa. Niin tämä niinku aiheuttaa jaksamisongelmia se aiheuttaa kai-kissa opettajissa, ohjaajissa jopa minussa, vaikka se minun suorittavan työn tekemi-nen tuolla niin ei ole kun tuntia kahta päivässä.

Haastattelija: tää reformi ja leikkaus niin näetkö sä et se ois lisännyt tätä, et kun nyt...

Ihan varmasti, ihan varmasti.” T2

Opetusravintoloilla nähtiin olevan merkittävä rooli opiskelijan terveyden ja hyvinvoinnin tukemi- sessa. Opetusravintolan tarjoama tuki ja turva opintojen alkuvaiheessa sekä erityistä tukevien tar- vitsevien opiskelijoiden työssäoppimispaikkana olivat keskeisiä opiskelijan hyvinvointia tukevia toi- menpiteitä, vaikka operatiivisella tasolla tämä koettiin kuormittavuutta lisäävänä.

”Ne on taas sitten mun porukalle ja meille aika haasteellista sakkia mutta tuota on vuosien varrella opittu venymään.” T1

Siellä missä henkilöstöresurssit ja toiminnan organisointi eli johtaminen oli suunnitelmallisinta, nähtiin henkilöstön jaksaminen olevan parempaa.

”Haastattelija: Teillä nyt kuulostaa niinku sillai et teillä on henkilökuntaa siellä eikä niitä opiskelijoita oo määrällisesti sitte liikaa et pystytte niinku hallitsemaan sitä.

Kyllä kyllä ja niinku sanoin meillä on enempi iloisia päiviä, kun surkeita päiviä ja hy- vällä fiiliksellä tehdään töitä, että että tuota motivoitunu väki on tässä ympärillä kyllä, että olen nauttinut kaikista näistä vuosista.” T1

Opetusravintoloiden opetukseen kuulumattomien operatiivisten toimijoiden vaihtuvuus osoittau- tui pieneksi. Tämä viittasi siihen, että työssä kuormittavuudesta huolimatta oli viihdytty. Henkilös- tön työmotivaatiota lisäävänä tekijänä koettiin hyviä työkavereiden lisäksi työajat.

”Tää on kuitenkin työajoiltaan niin, kun meillä on kaikki työntekijät on tuota sillä ta- valla että ovat siinä iässä että ovat perheellisiä ja on lapset, ni tää on semmosten asi- oitten kannalta tää työaika paljo miellyttävämpi ku se mitä se on sitten monesti tuolla kentällä.” T2

Opetuksen puolelta tulevien operatiivisten toimijoiden osallistuminen arjen toimintaa ei ollut niin säännöllistä vaan toimijoita oli useita jopa saman viikon aikana.

”Saattaa olla sillä tavalla esimerkiksi, että jos nyt on lounasta tässä jaksossa niin on kahtena päivänä omaopettaja ja sitte kolmena päivänä joku toinen opettaja elikkä sen mukaan, että saadaan opettajille järkevät määrät opetusta.” T2

Näkemyksien mukaan operatiivinen henkilöstö koki opiskelijoiden erilaisuuden kasvun kuormittavaksi ja vaativan läsnäoloa opiskelijoiden kanssa. Opetuksen puolelta tulevien toimijoiden kuormittavuutta lisäsi uudistukset, joiden nähtiin lisäävän opetuksen ulkopuolista työtä. Kuormittavuudesta huolimatta työ opetusravintolassa koettiin mielekkääksi ja palkitsevaksi.

4. tavoitteen sekä sen alatavoitteiden keskeisiksi teemoiksi tutkimuksessa nousivat tasa-arvo, avoimuus, laadukkuus, oppiminen sekä osaamisen kartuttamisen mahdollisuudet.

Tasa-arvokysymys opetusravintoloissa nähtiin tutkimuksessa siten, että kuinka tasa-puolisesti opetusravintolat opiskelijoita kohtelivat sekä mahdollistettiinko opiskelijoille yhtäläiset mahdollisuudet suorittaa opintojaan.

Opetusravintoloiden toimintamallit poikkesivat toisistaan erittäin paljon. Opettaja ja tutkinnonosa-lähtöisessä mallissa opiskelijat yhdessä ryhmänsä kanssa suorittivat vuorossa olevaa tutkinnon-osaa opetusravintolassa, joka takasi kaikille tasapuoliset mahdollisuudet suorittaa opintojaan ryhmäkohtaisen vuosisuunnitelman mukaisesti.

Liike-elämälähtöisessä mallissa opiskelijat hakeutuivat opetusravintolaan suorittamaan kukin hoks:nsa mukaista tutkinnonosaa, jolloin opiskelijoiden muut ryhmäläiset suorittivat omaansa muualla. Tässä mallissa opetusravintolalla oli mahdollisuus valita keitä ja kuinka paljon sinne opiskelijoita ottavat. Pääsääntöisesti 1. vuoden opiskelijat suorittivat harjoitteluaan organisaation sisäisissä työssäoppimispaikoissa eri toimipisteissä ja pidemmälle ehtineet elinkeinon pariin. Sisäisillä työssäoppimispaikoilla tarkoitettiin koulutuksen järjestäjien omia sekä sidosryhmiensä toimipaikkoja. Opiskelijan hakeutuessa opetusravintolaan korostui yhteistyö ja sen merkitys opetuksen kanssa. Työssäoppimisesta vastaavien opettajien rooli oli ohjata opiskelijoita, jolloin he toimivat eräänlaisina suodattimina siihen, että kenelle opetusravintola paikkana soveltuisi. Vaikka 1.

vuoden opiskelijoille paikka opetusravintolassa ei kaikille ollut mahdollinen, koettiin toiminta opiskelijälähtöiseksi. Tasa-arvoisen kohtelun näkökulmasta toimintatapa ei poistanut tai rajoittanut opiskelijoiden mahdollisuuksia, vaan opetusravintolasta opiskelijat pystyivät myös itsenäisesti paikkaa hakemaan. Tutkimuksessa ei tässä tapauksessa noussut esille mitään, mikä viittasi toimintatavan kohdelleen opiskelijoita epätasa-arvoisesti. Pikemminkin yhteistyön merkitys voidaan nähdä opiskelijan henkilökohtaisen opintoaan koskevan suunnitelman yhteistoiminnallisena toteuttamisena, sillä jokaisen opiskelijan kanssa noudatettiin hoks-protokollaa.

*”Opettajien kanssa tietysti tiedetään, että ku meillä on toppiohjaajat, että ne tietää aina mitä ryhmiä lähtee niinku kentälle tai minne tahansa harjottelemaan ni ne osaa myös kertoo että käykää kysymässä *nimi* ja tuota sitten aika monet nämä ensimmäisen vuoden opiskelijat ni nehän me suunnataan suoraan niin että ne tekee talon sisäisissä paikoissa ensimmäisen topin kun meillä on sitten myös noita henkilöstöravintoloita missä ne pystyy olemaan ni aika monelle tulee jo *nimi* tutuksi siinä ensimmäisen harjottelun aikana ja silloin kun henkilökunta tulee tutuksi niin ne jotenkin automaattisesti osaavat hakeutua jos ne on kokeneet että on ollu kiva fiilis.” T1*

Kaikissa opetusravintoloissa opiskelijat pääsivät tutustumaan alaan kaikille pakollisen ravitsemuspalveluissa toimimisen tutkinnonosan yhteydessä ja myöhemmässä vaiheessa myös lounasruokien valmistuksen sekä asiakaspalvelun ja myynnin parissa. Opetusravintolat mahdollistivat myös pidemmälle ehtineiden opiskelijoiden osaamisen kartuttamisen annosruokien valmistuksen ja annosruokien ja juomien tarjoilun tutkinnonosien osalta. Liike-elämälähtöistä mallia toteuttavassa opetusravintolassa esimerkiksi à la carte -ruoanvalmistuksen ja à la carte -tarjoilun tutkinnonosien ohjaukseen ja opettamiseen ei nähty arjessa mahdollisuuksia, kun taas tutkinnonosalähtöistä mallia toteuttava opetusravintolassa á la carte -ruoanvalmistuksen tutkinnonosaa toteutettiin. Liike-elämälähtöisen opetusravintolan liikeideaan oli määritelty sen toimiminen tilaus- ja juhlaravintolana ja toteuttavan tasokkaitakin tilaisuuksia, jolloin á la carten opetus tapahtui näiden toimintojen yhteydessä. Tutkinnonosien monipuolisemman toteuttamisen puolesta opetusravintolassa nousi yhdestä haastattelusta näkökulma, jossa joustoja opetustoiminnan toteuttamiseen toivottiin enemmän tarkasti tutkinnonosien tavoitteissa pitäytymisen sijaan.

”Jos on iltatilaisuuksia, kuka se on sanonu ettet sä voi tehdä jonku illallisen tai päivällisen tai juhlapalvelun vaikka sulla on lounasruokajakso, ei kukaan, pääasia et sä pääset tekemään oikeita asioita.” T1

Opetusravintoloiden ruokalistojen vertailussa ei lautasannoksina tarjoiltujen ruokatuotteiden osalta havaittu merkittäviä eroja tarjoiltavien ruokalajien suhteen, eikä haastatteluissa noussut esille muitakaan selittäviä tekijöitä opetusravintoloiden erilaisiin suhtautumistapoihin toteuttaa esimerkiksi à la carte -ruoanvalmistuksen tutkinnonosaa. Ainoa selittävä tekijä oli ruokalistan laajuus, jossa liike-elämälähtöisen opetusravintolan annosruokatarjonta oli tutkinnonosalähtöistä opetusravintolaa suppeampaa.

Tutkinnonosalähtöistä mallia toteuttavassa opetusravintolassa muiden valinnaisten tutkinnonosien aktiivinen järjestäminen ei henkilöstön resurssipulan nähty mahdolliseksi poikkeuksia lukuun ottamatta. Poikkeuksiksi mainittiin isompien ennalta sovittujen tilaisuuksien kuten pikkujoulujen järjestäminen sekä tilanteet, joissa muissa kuin opetusravintolan tiloissa opetuksen tuottamia tuotteita tarjoiltiin opetusravintolassa. Näissä tapauksissa opetusravintola ei ollut tilaajataho vaan hyödyntäjä tai mahdollistaja.

”Ykköskeittiössä oli semmonen porukka millä oli tilaus ja juhlapalvelut ja he tekivät sitte siihen noutopöytälounaaseen alkuruoat ja jälkiruoat jolloin sitten se lounasopin-tojaksolla oleva ryhmä teki sen niinkun lounaan lämpimän ruoan.” T2

”Jonkun verran me ollaan tehty semmosia iltatilaisuuksia, niitä on valitettavan vähän, mutta esimerkiks pikkujouluaikaan niin osa oli sillä tavalla että siellä oli ravintolahenkilökuntaa ja ohjaajia ja opiskelijat, mutta lähtökohta on se että opettajat ois luokan kanssa paikalla.” T2

Tahtotila oli toimia laajemminkin, mutta lounaspalveluiden tuottaminen vei toimijan mukaan käytössä olleet henkilöstöresurssit, jolloin iltatilaisuuksien järjestäminen jäisi opetuksen vastuulle.

”Niin siitä ei riitä ilta ja aamutilaisuuteen porukkaa.” T2

Täysin opettajavetoisissa tilaisuuksissa nähtiin omat riskinsä. Yhdessä haastattelussa pohdittiin toimintamallia skenaariossa, jossa iltatilaisuutta järjestämään opettajan lisäksi paikalle tulisi kokonaisuudesta ryhmästä vain pari opiskelijaa. Tällöin ilmeni tutkinnonosalähtöisen opetusravintolan riippuvuus opiskelijoista sekä toimintavarmuuden haavoittuvuus, joka kyseenalaisti koko toiminnan periaatteiden tarkoituksen eli opetus- ja opiskelijälähtöisyyden liiketoiminnoissa.

”Kyllä, kyllä, niin niin, mutta toisaalta se on sitte pakkohan se on sitte näin tehdä, asiakkaat oottaa ja muuta ni se homma on vaan hoidettava, et ei se oo helppo homma kyllä meilläkään.” T2

Arjen realiteetit opiskelijaresurssien luotettavuudesta osoittautuivat konkreettisesti opetusravintolan toimintaa heikentäviksi. Vaikka luokkakoot esimerkiksi tarjoilupuolella alan heikosta vetovoi-
masta huolimatta riittäisivät laajempaankin toimintaan, ei tähän voitu käytännössä luottaa.

”Maksimissaan yleensä päivisinkin, kun pitäis olla koulussa niin ehkä viis paikalla”. T2

Toiminnan perustuessa opetukseen ei kuitenkaan voida olettaa henkilökunnan tai opetuksen ole-
van se toimija, joka yksin tilaisuuksien järjestämisen hoitaa. Tämä nähtiin haasteena yhteistyössä
opetuksen kanssa, jos varmuutta onnistumisesta ja toiminnan opiskelijälähtöisyydestä ei ollut,
vaikkakin taustalla ajatus osaamisen kartuttamisen mahdollisuuksista oli olemassa.

”Osa on hirveän mielellään tekee, osa vähän nihkeämmin sitten, mutta kyllä kaikki tajuaa sen että oikeitten tilaisuuksien tekeminen ni se tuo opiskelijoille vaihtelua.” T2

*”Osa opettajista on omista taidoistaan epävermoja ja se tuo sit sellasta varmaan et ei
niin kauheen suurella innolla tulla vaikka mä oon yrittäny kannustaa että on äärim-
mäisen kiva ja hedelmällistä, että tehtäis enempi yhteistyötä ja sitte sitäkin että opet-
tajan ei koskaan kannata ajatella sitä että tuota minä en jotain tiedä: mä taas tiedän
oman tiimin täällä et ne tietää.” T1*

Operatiivisten toimijoiden varovaisuus loi tilanteita, joissa opiskelijoiden tai ryhmien väliset tasa-
arvoiset mahdollisuudet oppimiseen eivät välttämättä toteutuneet opettaja ja tutkinnonosalähtöi-
sessä opetusravintolassa. Erot syntyivät operatiivisten toimijoiden motivaatioista. Operatiivisessa
arjen toiminnassa tasa-arvo ei toteutuneet haastattelussa ilmenneiden opiskelijakokemuksien mu-
kaan. Hyvät ja motivoituneet opiskelijat kärsivät vähemmän motivoituneiden opiskelijoiden
vuoksi.

*”Mutta se, että kyllähän se on epäreilua ehkä monen mielestä se, että kun ne kaverit
ei tuu ja luokkatoverit ja sitten se, että osa on niin paljon aktiivisempia ja oma-aloit-
teisempia tekee enemmän ja toisilla se on nyt sitten ehkä enemmän sitä puhelimen
selausta ni kyllähän se niinku se työmäärä jakautuu epätasaisesti. Sitä ne opiskelijat
joskus purnaa et miks mun pitää tehdä, kun nuo muut ei tee mitään. Siis niinku nuo
reippaammat opiskelijat.” T2*

Operatiivisten toimijoiden rooli tasa-arvon ylläpitämiseksi oli ilmeinen. Opiskelijoiden tasapuolinen kohtelu heidän kyvykkyksiensä tunnistamisessa ja osoitettujen töiden tekemisessä koettiin tärkeäksi. Tällöin operatiiviset toimijat omilla työpanoksillaan tukivat jokaisen mahdollisuuksia työskennellä kykyjensä mukaisesti, vaikka se lisäisikin toimijoiden työkuormaa.

”Ei niin, että yli kykyjensä. Me pyritään täällä kattomaan se että tuota se ei siihen menis, että se on sitten henkilökunta joka siellä niin sanotusti rehki.” T2

”Kyl se tuntuu siltä että me alotetaan aina vähän niinku nollasta. Jotkut opiskelijat pääsee siihen juttuun tosi nopeesti mukaan ja sit tuota elämä kirkastuu ku vähän aikaa on tehty ja suurin osahan näistä kuitenkin yrittää.” T1

Liike-elämälähtöisessä opetusravintolamallissa tasa-arvoinen kohtelu ei siinä mielessä, että jokaisella olisi mahdollisuus päästä opetusravintolaan työskentelemään, toteutunut samalla tavalla kuin tutkinnonosälähtöisessä opetusravintolassa. Tämä siksi, että tässä mallissa opetusravintola käytännössä hallinnoi sitä opiskelijajoukkoa, joka kulloinkin opetusravintolassa työskenteli. Toisaalta henkilöstöressurssien riittävä määrä mahdollisti monipuolisemmin tilaustarjoiluiden järjestämisen, joka organisoidun yhteistyön opetuksen kanssa mahdollisti monipuolisen tarjonnan eri tutkinnonosien suorittamisen opetusravintolassa.

Tasa-arvoon liittyvät sukupuoli tai sukupuoliättömyys sekä etniset ja kulttuuriset vähemmistöt eivät nousseet haastatteluissa esille eikä näitä tietoisesti tasa-arvo mielessä kysytty.

Avoimuudella viitataan opetusravintolassa opintojen suorittamisen avoimuuteen eli toimittiinko opiskelijan osaamisen ja tavoitteiden mukaisesti ja joustettiin toiminnassa henkilökohtaistamisen edellyttämällä tavoilla.

Opetusravintoloissa opiskelijan taso, taidot ja kyvykkyys huomioitiin hyvin kuten edellä mainittiin. Eri toimintamalleihin perustuvilla opetusravintoloilla oli hieman erilaiset tavat toteuttaa avointa opiskelijan edun mukaista toimintaa. Tutkinnonosälähtöisessä mallissa opiskelijan tavoitteista ja toiminnan toteuttamisesta vastasivat opettajat omien pedagogisten näkemysten sekä ryhmänsä kykyjen ja tavoitteiden mukaisesti. Opettajilla voidaan olettaa olevan myös pedagoginen pätevyys sekä alakohtainen asiantuntijuus järjestää opetusta, vaikka tämä ei tutkimuksessa selvin-

nyt. Liike-elämälähtöisessä opetusravintolamallissa opiskelijalle laadittiin hoks:n mukainen suunnitelma opintojen edistämiseksi ja operatiivisten toimijoiden ohjaukselliset taidot oli varmistettu koulutuksilla. Opiskelijakohtaisen hoks:n laadinta koettiin tärkeäksi molemmissa toimijatasoissa.

”Nii järjestetään opetusravintolassa ammattiosaamisen näyttöjä ja tehdään hoksit, eli sekä tietysti silloin kun on työelämässä oppija tavallaan kyl siinä sitten se että opiskelijan siis sehän räätälöidään ensinnäkin tutkinnosan mukaisesti.” O1

”Pyritään hyvin pitkälle menemään niitten ohjeitten mukaan mitkä on niinkun opiskelijan tavoitteet elikkä mitä opiskelija pääsee meillä tekemään.” T1

”Siis henkilökunta on koulutettua tähän ohjaustehtävään tietysti.” O1

Opetusravintolan rooli opiskelijoiden opintojen etenemisen kannalta koettiin tärkeäksi ammattiosaamisen näyttöjen järjestämisessä varsinkin poikkeusolosuhteiden aikaan. Esimerkiksi koronapandemian sulkutoimet ja alaa kohdanneet rajoitukset sulki opiskelijoilta mahdollisuudet päästä ulkoisiin oppimisympäristöihin työssäoppimisjaksoille, jolloin opintojen eteneminen toivutulla tavalla nähtiin hankalaksi, ellei jopa mahdottomaksi.

”Korona-aikanahan pystyttiin myös sitä ravintolahenkilökuntaa hyödyntämään taas tämmösen oppimisen tukena enemmän vielä, meidänhän piti aloilla ravintola ja cateringaloilla ympäri Suomenmaata tehdä sitä, että täs tuli niin sanottuja oppilaitosnäyttöjä aika paljon, koska ei ollut työssäoppimispaikkoja muuta kuin lounasravintolat jonkun verran.” O1

Poikkeustilanteiden varalta koettiin tarpeelliseksi mahdollisuus muuttaa tarvittaessa toimintaa joustavasti, jotta opiskelijoiden eteneminen saataisiin varmistettua. Toiminnan varmistaminen koettiin tärkeäksi, sillä etäopiskelun koettiin lisänneen osaamisvajetta ammatillisessa käytännön osaamisessa.

”Mut sitten koronahan teki sitten vielä sen että kun opiskelijoilla oli niin paljon tätä etäopetusta, niin vielä enemmän tulee niitä opiskelijoita jotka eivät oikeesti saaneet sitä kunnon opetusta täällä paikan päälläkään että tuota niillä on toi harjoittelu jääny tosi vähälle.” T1

”Kyllä nyt on eletty niin pitkään tätä korona-aikaa, että ne muutokset voi olla sellasia jota ei pysty edes etukäteen ennakoimaan että, herkillä pitää olla ja ja valmiita muut-

taan sitä toimintaa niinku hyvinkin pikasesti. Täytyy niinku olla tämmönen suunnitelma B että mitä mitä niiden nuorten kanssa sitten tehdään jos ei voidakaan pitää esimerkiksi sitä liiketoimintaa käynnissä. Että et semmosia tyhjäkäyntiaikoja ei, ei pääsis tulemaan.” T0

Haastatteluissa ilmeni myös, että opettaja ja tutkinnonosalähtöisessä opetusravintolamallissa näyttöjen tekeminen opetusravintolassa oli vähäistä, sillä tavoitteena oli, että näytöt suoritettaisiin liike-elämässä tehtävän työssäoppimisjakson yhteydessä, mikä on ammatillisessa koulutuksessa yleisesti toivottava malli.

Opetusravintolat toimivat opiskelijoille paikkoina jatkaa opintoja, jos varsinainen elinkeinon parissa tehtävät työssäoppimisjaksot keskeytyivät tai jos yksilölliset opintopolut tätä edellyttivät. Opiskelijan erilaisten tarpeisiin vastaaminen nähtiin kuuluvan opetusravintola velvollisuuksiin.

”Joo joo kyllä meillä on vähän niinku velvotettaa.” T1

”Joo joo, meillähän on myös niitä jatkuvan haun opiskelijoita mutta kyllä me otetaan, otetaan vastaan.” T2

Opetusravintolat kantoivat vastuutaan palvella opiskelijaa hyvin. Henkilökohtaisten osaamisten kehittämissuunnitelmien laadinta ja opettajien käyttö opiskelijoiden tavoitteiden laadinnassa olivat osoitus opetuksen ja opetusravintolan järjestelmän toimivuudesta. Tahtotilana palvella opiskelijaa mahdollisten poikkeustilanteiden varalta joustavasti sekä opiskelijan edun mukaisesti olivat myös osoitus opetusravintolan kyvystä vastata muuttuviin tilanteisiin vastuullisesti.

Hyvä ja laadukas koulutus voidaan nähdä toiminnan ja suoritettavan tutkinnonosan tuottaman osaamisen sekä myös liike-elämän edellyttämän osaamisen yhteydellä, jolloin laadukkuuden linkittyminen oppimiseen tai osaamisen kartuttamiseen on ilmeinen. Tähän liittyy olennaisesti opetusravintolan liikeidean sekä toimintamallin määrittäminen siten, että toiminta tuottaa mahdollisimman kattavasti sitä osaamista mitä elinkeino työntekijöiltään odottaa. Tutkimuksen mukaan opetusravintoloiden varsinaisen liiketoiminnan ydin keskittyi lounaspalveluiden tuottamiseen ympärille. Lisätoimintoina olivat opiskelijaruokailun järjestäminen sekä erilaisten tilausten ja tilaisuuksien

sien hoito ja järjestely. Lähemmäksi aitoa liike-elämässä toimivaa mallia pääsi liike-elämälähtöisellä mallilla toimiva opetusravintola perustuen laajemmin asiakkaita palvelevampaan toimintaan. Tämä oli myös tarkoituksenmukaisesti toteutettu näin.

”Lähtökohtana pyritään siihen, että se olis samankaltaista kuin on missä tahansa ravintolassa.” O1

Merkitsevää tutkimuksen kannalta oli se, että tämä oli organisaatiotason toimijan näkökulma, sillä toisessa haastattelussa operatiivisen toimijan näkemys organisaatiotason toimijan tahtotilasta rajoittui ainoastaan toiminnan jatkuminen nykyisellään eli lounaspalveluihin ja satunnaisesti tilauspalveluihin.

Organisaatiotason toimijoiden tahtotilat näyttivät määrittelevän vahvasti opetusravintoloiden toiminnan laajuutta. Erot kokonaisuusajattelussa tulivat haastatteluissa ilmi varsin selvästi. Organisaatiotason toimijoiden toiminnan tason tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Tyytyväisyyteen oli kuitenkin kaikissa tapauksissa aihetta, sillä toiminnan annettiin ja toivottiin jatkua entiseen tapaan.

Molemmissa opetusravintolamalleissa toiminnoista ja opiskelijoiden opetuksesta ja ohjaamisesta vastasivat alan ammattilaiset. Haastatteluissa nousi toimijatason toimijoiden kyvykkyyksissä eroja, joita ei kuitenkaan voida laskea koulutuksen tasoa laskevaksi. Tutkimuksessa ei tutkittu sitä, kumpi toimijatason toimija, opettaja vai ravintola-alan ammattilainen, kykenisi laadukkaampaan opiskelijan etuja palvelemaan toimintaan. Vaikka teoreettisesti opettajien pedagoginen asiantuntijuus tätä etua puoltaa voi ravintola-alan ammattilaisen jopa kymmenien vuosien empiirinen kokemus tuottaa yhtä relevanttia tai jopa pätevämpää asiantuntijuutta. Opetusravintolan kokonaistoimintaan toimijatason eroilla oli tutkimuksen mukaan vaikutusta. Opettajien nähtiin noudattavan liian sääntillisesti omia agendojaan eli sitä mitä opetus kulloinkin vaati eikä tällöin opetusravintolan etua välttämättä tunnistettu.

”No sanotaanko näin, että pyrittäis käyttämään jollakin tavalla järkevän hintaisia tuotteita, että jos nyt opiskelijoittenkin pitäisi päästä tekemään ja näkemään joku kallis raaka-aine niin se tehtäs sitte vaikka tuolla niinku et ryhmä maistelis sitä keskenään eikä sillä tavalla et sitä laitettas ilmaselle lounaalle tai sit niinku tavallaan sillä tavalla tommoselle edulliselle lounaalle.” T2

Toiminnan kokonaisajattelun näkökulmasta tämän kaltaisen toiminnan ei voida katsoa kuuluvan vastuullisesti toimivan opetusravintolan etujen mukaiseen toimintaan. Miksi näin sitten tapahtui? Opetusravintolan ja opetuksen välisen yhteistyön ja kommunikoinnin puutteet sekä hierarkkisten suhteiden epäselvyys korostuivat tämän kaltaisten tilanteiden lähteeksi. Esihenkilö-alaisuus nähtiin yhdeksi keskeiseksi syyksi miksi tähän ei voitu operatiivisella tasolla puuttua. Tämä ongelma korostui tutkinnonosalähtöistä mallia toteuttavassa opetusravintolassa.

”Minun esimies ja opettajien esimieshän on meidän koulutuspäällikkö.” T2

”Nythän tässä on hieman haasteellista esimerkiksi semmonen, että kun minä olen ravintolatyöntekijöitten esihenkilö, sitten minähän en millään tavalla ole opettajien esihenkilö, ohjaajille en ole esihenkilö mutta minulla on tavallaan työnjohdollinen asema on ohjaajiin niin se, että on eriäviä mielipiteitä miten asiat hoidetaan, niin oikeestaan kuka sen viimisen sanan sanoo tai mikä on se tapa millä niinku hoidetaan joku asia jos siitä ollaan eri mieltä.” T2

Tulkintana tästä on, että jos koulutuspäällikkö on kaikkien edellä mainittujen operatiivisella tasolla toimivien toimijoiden esihenkilö, tulisi hänen olla keskeisessä roolissa ja käydä avointa sekä luottamuksellista dialogia kaikkien operatiivisten toimijoiden kanssa. Kuten aiemmin johtamista käsittelevässä osassa tuotiin esille, jossa käsiteltiin opetusravintolan johtamiseen liittyvien kompetenssien kokonaisvaltaista hallintaa ja johtamisen autenttisuutta, ei organisaatiotason toimijan voida katsoa olevan kovinkaan kyvykäs toteuttamaan opetusravintolaan suuntautuvaa toimintaansa vastuullisesti.

Opetuksen ja opetusravintolan yhteistyöongelmien nähtiin juontavan opetuksen puolella toimivien operatiivisen tason toimijalähtöisinä. Varsinkin opettajien persoonallisuus ja opetuksen järjestämisen itsemääräämisoikeus nousivat haastatteluissa esille toiminnan selkeyttämiseen liittyvissä keskusteluissa.

”Se on hyvin haasteellista, sitten on tuolla opetuspuolella minun kokemuksen mukaan hyvin voimakkaita ja vahvoja persoonia.” T2

”Mulla on esimerkiksi yks opettaja saattaa tulla sanomaan, että minun mielestäni siitä ja siitä syystä asia olisi, et se hoidettais tavalla x, mutta hei, tuohan on hyvä idea tehdään ehtottomasti näin kuulostaa tosi hyvältä ja ajattelen mielessäni, että hän on pitkän linjan ammattilainen, tämä tapa tukee hänen opetustaan miksi emme tekisi

näin. Jakso vaihtuu, tulee seuraava opettaja ja joka että miksi täällä nykyään tehdään näin, ei näin voi tehdä koska syy se ja se ja se, niin tiäkkö semmonen niinkun, kun on monta kokkia samassa sopassa.” T2

”Just sen mukaan, että onko mikä ryhmä siellä, toiveita, osa opettajista minulle sen näyttää ja kysyy ideoita ja kommentteja osa ovat hyvin itsenäisiä ja sillä tavalla omaan ammattitaitoonsa ja tekemiseensä, eivät sitte niinku oikeestaa haluakkaan sitte kommentteja.” T2

Liike-elämälähtöisessä opetusravintolassa, jossa toiminta oli opetuksen ulkopuolisten operatiivisten toimijoiden vastuulla, ei tämänkaltaisia ongelmia ilmennyt. Yhteistyötä koskevat ongelmat rajoituivat lähinnä opetuksen ja opetusravintolan yhteistyössä tehtävien tilaisuuksien organisointiin ja valmistustehtävien järjestelyihin. Näissäkin tapauksissa lopullisen vastuun kantoi opetusravintolan oma henkilöstö. Keskeisenä huomiona tässä mallissa oli koko organisaation sitoutuminen opetusravintolan toimintaa. Organisaatiotason toimijan näkemys yhteistyöstä osoittautui varsin avoimeksi erilaisten opetuskokeilujen ja järjestelyjen suhteen. Haastattelussa erilaisien opetusravintolassa toteutettujen kokeiluiksi mainittiin teemaillalliset ja pop-up -tyyppiset tapahtumat.

”Eli tän tyyppisiä kokeiluja sitten koko ajan niinku erilaisia, täs on opettajien ja ravintolahenkilökunnan luovuus on sitten se rajote.” O1

Mielenkiintoisena mainintana oli sana, ”rajoite”, josta tulkintana voidaan johtaa hyvin erilaisia johtopäätöksiä siitä, viitataanko tässä positiivisessa mielessä mahdollisuuksiin vai negatiivisesti yhteistyön kyvykkyyteen. Keskeistä kuitenkin oli organisaation sallima toiminnan avoimuus ja joustavuus, joka mahdollisti erilaisten oppimiskokeiluiden järjestämisen opiskelijoille helpoksi.

Myös tutkinnonosalähtöisessä mallissa koettiin toiminnan joustavuuden mahdollistavan erilaisia tapoja järjestää toimintaa. Rajoittavana tekijänä oli toteutettava opintojakso ja sen tavoitteet, jonka asettamisessa raameissa toiminnan tuli olla.

”Me tehhää niinku opiskelijatyönä ja me toimitaan opetuksessa ja tällöinhän me voidaan, ku meillä ei ole esimerkiksi budjettia ja tiettyä tulostavotetta ni voidaan muokata hirveän paljon sen opintojakson mukaan tätä tyyliä miten me tehdään.” T2

Opetusravintoloiden kyky tuottaa laadukasta koulutusta perustui toiminnan joustavuuteen. Tämä tarjosi toimijoille mahdollisuuden muuttaa ja soveltaa toimintaa tavoilla, jonka kokivat tuottavan osaamista. Aidon liike-elämälähtöisen ja toiminnoiltaan laajan toimintaympäristön luominen yhdessä avoimen toimintakulttuurin kanssa koettiin kuuluvan opetusravintolan perustehtävään. Haasteiksi koettiin opetusravintolan operatiivisten toimijoiden hierarkiatasojen sekavuus.

Oppiminen ja osaamisen kartuttamisen mahdollisuudet tapahtuu opetusravintoloissa tavalla, jota pedagogiikassa kutsutaan learning by doing -toimintamallina. Erot opetusravintolan ja opetuskeittiön tuottamasta oppimisesta syntyvät asiakaslähtöisyydestä ja aidoista tilanteista ja tapahtumista. Se miten opetusravintoloissa oppiminen koettiin haastatteluissa, nähtiin liittyvän aitoihin asiakaslähtöisiin tilanteisiin ja kontakteihin, mutta myös mahdollisuuksiin. Oppimista tutkimuksessa pyrittiin selvittämään arvioimalla mitä oppimista opiskelijat saivat, kuinka sitä annettiin ja tuettiin sekä kuinka toimijatasoilla nähtiin opiskelijoiden saama oppiminen.

”Ykkösvuoden opiskelijat, saa ensimmäisen kontaktin semmoseen isoon tilaisuuteen.”
O1

”Et me hommataan ulkoisia asiakkaita sinne sen takia että opiskelijat saisivat oppimisympäristön joka mahdollisimman hyvin vastaa sitä oikeeta toimintaa koska se on oikeeta toimintaa.” O1

”Onhan se selvä, että kun on ymmärrys jo siitä miten esimerkiksi sanotaan nyt toi meidän lounas miten siellä toimitaan ja pitää olla säpäkkänä ja pitää tarkkailla sitä että ruoka riittää ja siinä on monenlaista muuttujaa ni kyllähän se ihan varmasti näkyy positiivisena asiana ku semmonen että ei ois ollu sitä käytännössä päässy näkemään ja kokemaan.” T2

”Minusta se on hyvä paikka niille niille nuorille jotka on sen polkunsu alussa, se on turvallinen ympäristö, jossa, jossa niinku sen nuoren nuoren on helppo kokeilla ja ite niinku päästä tekee niitä asioita mitä hän on opiskelemassa.” T0

”Mä näkisin että todella haastavaa olisi opiskelijoiden lähteä jos heillä ei olis ensin niinkun tavallaan työ työpaikoille mikäli heillä ei olis tässä ensin sitä kokemusta niinku asiakkaan kohtaamisesta ja puhumisesta vieralle ihmiselle tai asiakkaalle olemista tuolla niinku näkyvillä ja niinku tavallaan oikeasti päästä tekemään semmosta oikeaa työtä missä ne asiakkaat on mukana.” T2

Yhteistä vastauksissa oli, että opetusravintolan mahdollistama oppiminen koettiin tärkeimmäksi varsinkin opintojen alkuvaiheessa oleville opiskelijoille. Tutustuminen alaan ja sen perustoimintoihin olivat vastauksissa yleisimmin esille nousseet oppimisen tavoitteet.

Opiskelijoiden oppimista ohjasi kaikissa opetusravintoloissa tutkinnonosien tavoitteet ja hoksit. Tutkinnonosien ammattitaitovaatimuksissa tai osaamisen arvioinnin kohteissa ei mainita ainuttakaan raaka-ainetta, valmistusmenetelmää tai ruokalajia, jotka opiskelijan tulisi hallita.

Koska arvioinnit eivät määrittele kovinkaan tarkasti mitä ja miten missäkin tutkinnonosassa tulee valmistaa, nousee keskeiseksi tekijäksi toiminnan luonne. Haastatteluista selvisi opetusravintoloiden noudattavan hyvin tutkinnonosien tavoitteita toiminnassaan muuttamalla toimintojaan tutkinnonosan mukaan tai varmistamalla, että opiskelija saa mahdollisuuden opiskella sitä tutkinnonosaa mikä hänellä on vuorossa.

”Kerroin siinä alussa että, jolla on esimerkiksi annosruokajakso, ni hän pääsääntöisesti tekee meillä pelkästään sitä annosruokaa ja kenellä on juhlapalvelua osallistuu pääsääntöisesti sen juhlapalvelun, ainahan näitä tilaisuuksia ei tietenkään ole, niin sitten, mutta kuitenkin paljo pystyy niinku sitä arkea luovimaan sillä idealla että ne opiskelijoitten tavoitteet täyttyy hyvin.” T1

”Elikkä meillä on tota niinku noutopöytälounas ja vaihtelevasti mikä on opintojakso opiskelijoilla menossa ni meil on tuo a la carte lounas.” T2

”Opiskelijat tulee sovittuun aikaan paikalle ja sitten , sitten käydään se heidän kanssaan se päivän sisältö, sisältö yhdessä ja riippuu tietysti siitä että minkä, minkä tasoinen ryhmä tai missä vaiheessa opintoja se, se ryhmä on, niin sitten toiminnat aloitetaan mahdollisesti ihan aakkosista ja jos on vähän pidempään toiminut ryhmä niin sitten huomioidaan se heidän lähtötasonsa ja oikeastaan lähdetään ihan toimintaa tekeen.” T0

Myös opiskelijan perehdyttäminen koettiin tärkeäksi oppimisen kannalta.

”No joo me tehdään aina sillei ku jakso vaihtuu ni silloin usein tulee useampi opiskelija samanaikaisesti ni me sitten kerätään sali ja keittiötiimi yhteen ja sitten me on sovittu että meillä on salissa yks ja keittiössä yks jotka niinku perehdyttää opiskelijat ja perehtymistä jatkuu sitten tietysti siinä topin alussa vielä aika pitkälle mutta käydään niinkun peruspelisäännöt ja liikeideat ja tavoitteita ja tällasia läpi.” T1

Opiskelijan oppimista tuettiin monin keinoin. Opetusravintolat toimivat vastuullisesti opiskelijan oppimisen varmistamiseksi. Operatiivisten toimijoiden tuki ja huolenpito nähtiin mahdollistavan hyvän ja laadukkaan oppimisen ja tarjoavan jopa opiskelijoille uusia mahdollisuuksia oman ammatitaitonsa kehittämiseksi.

”No siitähän ne antaa hyvää palautetta ja sieltä alkaa löytyy sitte jyvät akanoista että, parhaat otetaan varmaan valmennusprosessiin että pääsee taitajiin ehkä joskus.” O1

Omat haasteensa oppimiseen ja myöskin opetusravintolan toimintaan toi erilaisuuden lisääntymisen opiskelijoiden keskuudessa. Aiemmin mainittujen erityistä tukea tarvitsevien, henkistä ja fyysistä ongelmista sekä motivaatio-ongelmaisten lisäksi erilaisuudeksi mainittiin maahanmuuttajat.

Operatiivisella tasolla maahanmuuttajien määrän nähtiin lisääntyneen ja kokonaisuudessaan maahanmuuttajat koettiin opiskelijaryhmänä positiivisella tavalla.

”Ne on koko ajan lisääntyneet ja niistä en voi sanoa muuta kuin positiivista palautetta aika pitkälle.” T1

”On paljon näitä pääsääntöisesti on ahkeria, motivoituneita opiskelijoita.” T2

”Pääsääntöisesti kyl niinku tosi hyvä työmoraali.” T2

Vaikka maahanmuuttajat koettiin opiskelumotivaatioiltaan ja työmoraaliltaan positiivisina toi haastattelut esille omat haasteensa, jotka liittyvät heidän oppimiseensa. Päällimmäisenä nousivat esille kielelliset haasteet.

”Kyllähän eri kulttuureista tulee opiskelijoita paljon, välillä jopa sillä tavalla, että aiheuttaa lähinnä tuolla enemmän ehkä keittiön puolella ni haasteita.” T2

”Ainut mikä on se kielimuuri se suurin vaikeus joidenkin kanssa joutuu niin paljon työstämään sitä puhetta, että ymmärrämme toisiamme.” T1

”Ohjeitten ymmärtäminen ja turvallisuusasioitten ymmärtäminen et se on varmasti se päällimmäisenä ku erilaiset niinku kulttuuriset asiat, kielitaito.” T2

”Useinhan sitte tämmösessä jos on haastavaa esimerkiksi kommunikoinnin kanssa niin ohjaaja esimerkiksi ottaa sitten niin sanotusti huomaansa tämmösen opiskelijan ja kyllähän siinä joskus käy niin että kun selän kääntää on mennä desi sokerin sijaan desi suolaa, että tämmösiä haasteita, näkyy se siellä.” T2

Operatiivisille toimijoille oppimista estävät tai hidastavat tekijät koettiin johtuvan kielellisistä haasteista, jotka näyttäytyivät lisääntyneinä läsnäolon ja valvonnan tarpeina.

Oppiseen liittyy paljon muitakin arvoja ja elementtejä kuin opetusravintolan fyysinen ympäristö ja siihen liittyvät toiminnot. Sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun kanton kuuluvat yleisesti hyvinvointi sekä viihtymisen ja jaksamisen tukeminen. Näihin asioihin ei opetusravintolat itse eivätkä välttämättä organisaatiotkaan kykene vaikuttamaan, sillä opetuksen järjestämisen resursseista ja reunaehdoista vastaavat viime kädessä opetus- ja kulttuuriministeriö hallituksen päätöksiin pohjautuen.

Opetusravintolat olivat liiketoimintayksiköjä, joiden tehtävänä oli maksullista palveluliiketoimintaa harjoittamalla mahdollistaa osaamisen tuottaminen opiskelijoille. Tässä toimintaympäristössä viihtymisellä tarkoitetaan sitä, että ymmärretään ja tuetaan opiskelijoita heidän ammatillisen kasvunsa polulla, mutta myös yhteiskuntakelpoiseksi kansalaiseksi liike-elämän tarpeita unohtamatta. Haastattelussa informantti kuvasi työ- tai ohjausotettaan opiskelijoihin seuraavasti.

”Että pyritään semmosella hyvällä hengellä, mutta tavallaan myös napakasti riippuen aina vähän tilanteesta.” T1

Vaikka paljon hyvinvointia tukevia, opiskelijan itsemääräämisoikeutta ja omiin opintoihin liittyviä valintamahdollisuuksia on lisätty, ilmeni haastatteluissa varsin olennaisia sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun perusarvoja, joita kaivattiin lisää aiemmin esille tulleiden tuen ja turvan lisäksi.

”Et se hoksaaminen ja sitte yhteisöllisyyttähän tällä hetkellä kaivataan aika tiiviisti et jos tää menee et yksilölliset valinnat ja kuitenkin se että varsinkin toi nuorempi porukka tarvii sitä porukkaa ympärilleen ja tuttua ryhmää.” O1

”Oikeastaan tää koko koko suomalainen koulusysteemi kannustaa ajatteleen itse elikkä siihen se henkilökohtaistaminen niin kuin antaa mahdollisuuksia, että ne nuoret saa tehdä niitä valintoja omien näkemystensä ja omien intressiensä mukaan ja tää tarkoittaa sitä, että tarvitaan yhteistyötä niiden ihmisten kanssa sekä opiskelijoiden ja heitä ohjaavien opettajien ja ohjaajien kanssa.” T0

”Kyllä mä lähtisin siitä, että niistä opiskelijoista pidetään erityisen hyvää huolta.” T0

Oppimisen ja osaamisen kartuttamisen mahdollisuudet koettiin oikean työn tekemisen ja mahdollistamisen kautta kulloinkin opiskelijalla vuorossa olevan tutkinnonosan ja hänen hoks:n mukaisesti. Tuen ja turvallisen ympäristön tarjoaminen opintojensa alkuvaiheessa oleville sekä sitä muutoin tarvitseville osoitti opetusravintoloiden kykenevän tarjoamaan hyvät mahdollisuudet oppimiseen sitä haluaville.

5. tavoite pyrkii saavuttamaan sukupuolten välisen tasa-arvon sekä vahvistamaan naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia. Tutkimuksessa ei sukupuolisesta tasa-arvosta esitetty yhtään kysymystä eikä haastatteluissa aihetta sivuttu millään tavalla. Opiskelijoista keskusteltaessa sanamuotoina käytettiin ainoastaan sukupuolineutraalia sanaa, opiskelija. Ainoat haastatteluissa esille huomioidut sukupuoliseen tasa-arvoon liitettävät huomioidut olivat sanoon ”esimies” liittyvät huomioidut. Koska ainoatakaan sukupuolten tasa-arvoon liittyvää huomiota haastattelut eivät tuoneet esille, viittasi tämä toimijoiden kykyyn käsitellä opiskelijoita tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti.

Tavoitteen 16 tarkoituksena on edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin, rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla. Tutkimuksessa tavoitteen sisällöistä mukaan poimittiin alatavoitteet 16.6 ja 16.7. Näiden keskeiset sisällöt ovat vastuullinen ja avoin instituutio sekä joustava ja osallistava päätöksenteko.

Vastuullista ja avointa instituutiota opetusravintolan näkökulmasta kuvasti näkemykset opetuksen suunnitelmallisuus, toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja tavoitteellisuus, joita käsiteltiin oppimista ja opetuksen laadukkuutta käsittelevässä osassa. Toiminnan tarkoitus ammatillisen koulutuksen asiakasta ja liike-elämää kohtaan koettiin organisaatiossa vahvana.

”Että tonne kentälle saadaan osaavia tekijöitä.” O1

Opiskelijan nostaminen toiminnan keskiöön on muuttanut opetusravintoloiden liikeideoita vuosien varrella. Jos aikaisemmin keskityttiin liiketoiminnan tulokseen, keskitytään nykyään enemmän opiskelijaan kuitenkin taloudellista tulostavoitetta unohtamatta. Myös kaikkien opetusravintoloiden ilmoittama +0 euron tulostavoite osoitti avoimuutta ja vastuullisuutta sekä kuvasti kaikkien noudattavan tästä annettuja säädöksiä.

”No on tietysti on meillä muuttunu liikeideakin vuosien varrella tietysti, kun alussa-han meillä oli niinku ravintola ja silloin oli pääpaino myös opiskelijoissa mutta sitten oltiin jossakin vaiheessa ihan liikelaitos elikkä silloin oli vielä ihan bisnes vielä enempi korkeemmalla ku tänä päivänä.” T1

Avoimesta instituutiosta kuvasti hyvin organisaatiotason toimijan näkemys opetusravintolan tulosvirtojen ohjauksista ja käytöistä.

*”Et se on ravintola *nimi* harteilla tää homma ja sitte tosiaan tää kirjanpidollinen eriyttäminen on sitte selkeä kun se on oikeasti omalla omana kustannuspaikkanaan.” O1*

”Emme voi lähtee siinä mielessä hinnalla, että me voitais niinku kohdentaa sinne tota tavallaan meidän ammatilliseen koulutukseen tarkotettua rahoitusta, vaan se on tarkoitettu opetukseen ja ohjaustoimintaan.” O1

Myös liike-elämän ja opetusravintolan välisestä avoimuuden tai tietouden lisäämisestä nousi toive operatiivisen toimijan haastattelussa.

”Itse asiassa en juurikaan en juurikaan oo tuota palautetta saanu, aika hyvä heitto olis että tuota vaikka itsekin tuota keittiömestariimeissä paljon oon pyöriny ja opiskelijoista paljon puhutaan mutta ehkä se viesti sitten enempi tulee niinku noille opettajille että ehkä ne ei ehkä ne noi keittiömestariitkaan ei tule ajatelleeksi minkälainen, mitä me niinku loppupelissä tässä tehdään.” T1

Ammatilliselta koulutukselta julkisena toimijana odotetaan avoimuutta. Organisaation ja opetusravintolan välistä avoimuutta voidaan tulkita jälleen opetusravintolan toiminnan ja sen järjestämisen kokonaisuuden kautta. Vastuullinen instituutio osallistuu toimintaan yhdessä yhtäläisiä arvoja kunnioittaen. Kuten johtamista käsittelevässä osassa todettiin, oli sitoutumisessa, avoimuudessa ja yhteistyössä lukuisia vastuullisuutta laskevia tekijöitä. Kokonaisuutta hahmotettaessa toiminnan organisoinnilla näytti olevan keskeinen rooli. Hierarkkiset epäselvyydet sekä operatiivisten toimijoiden persoonallisuuksista johtuvat opetusravintolan toiminnan kokonaiskuvaan negatiivisesti vaikuttavat tekijät eivät edistäneet toiminnan avoimuutta. Avoimen yhteistyön syventäminen oli toivottavaa ja nähtiin tärkeäksi opetusravintolan ja opetuksen välillä.

”Mutta aina toivoo että niinku tulis vielä enemmän sitä yhteistyötä koulun ja tämän ravintolan välillä ja nimenomaan sitä että ne opettajat ja me henkilökunta lähentyis toisiaan.” T1

Vastuullisuuden ja avoimuuden osoituksena voitiin pitää myös organisaatiotason toimijoiden operatiivisille toimijoille antamaa mandaattia toteuttaa toimintaa antamalla heille työrauha eli niin sanotusti vapaat kädet.

Joustava, osallistava päätöksenteko näkyi operatiivisten toimijoiden suurella itsemääräämisoikeudella opetusravintolan arjen toimintoihin liittyen. Se missä vaiheessa päätöksen tekoon organisaatiotason läsnäoloa edellytettiin, liittyivät nämä päätökset koko opetusravintolan toimintaan laajemmin vaikuttaviin tekijöihin. Operatiiviset toimijat kokivat keskusteluyhteyden organisaatiotasoon olleen hyvä.

No varmasti jos ihan alkais radikaalisti aukioloaikoja muuttamaan, ja mm... pystytään sillä tavalla esimerkiksi tilausuudet ihan ite päättämään mihin aikaan miten ja milloin tota halutaan järjestää, jos minusta täs lounaan aukioloaikoja perusteitten kanssa niin asian esittäminen niin lupa tulis.” T2

Eräessä haastattelussa nousi esille kokeilun pohjalta operatiivisen tason toimijan ehdotus organisaatiotasolle, jossa esitettiin tutkinnonosan opetuksen siirrosta opetuskeittiöstä opetusravintolaan. Perusteluina siirrolle olivat taloudellisuus, opetuksen työkuorman keventäminen ja opiskelijalle tarjottava laajempi ohjauksellinen tuki. Tämän kaltaisiin päätöksiin operatiivisella tasolla ei ollut valtuuksia.

Taloudellisten raamien puitteissa operatiivisilla toimijoilla oli varsin laajat mahdollisuudet toteuttaa toimintaa parhaalla katsomallaan tavalla. Suuremmissa toimintaympäristöön liittyvissä muutoksissa operatiivisen tason toimijoilla oli mahdollisuus osallistua päätösten tekoon. Näitä olivat tilojen ja laitteiden hankintoihin liittyvät keskustelut.

*”Saadaan joo olla mukana joo, elikkä silloin *vuosi* tehtiin täysremontti tähän, niin koko ajan sain olla mukana siinä suunnittelussa tässä keittiön suunnittelussa ja raak ja tota laitteiden hankinnoissa.” T1*

”No me tehdään esitys ja sitten kilpailutetaan, jos tietyn hintaset tuota ja sitten ja sillä perusteella valitaan sitten, että kuka pystyy tekemään sellasen tarjouksen, että se palvelee meidän tarpeita.” T1

Osallisuus päätöksenteossa nähtiin myös operatiivisella tasolla organisaation panostuksena ja arvostuksena opetusravintolan tekemälle työlle. Organisaatiotason toimijan näkemyksen mukaan opetusravintola oli sidottu kiinteästi koko organisaation toimintaan.

”On panostettu kyllä kyllä, se koetaan tärkeänä paikkana ja tottakai kun ajattelee kuinka moni opiskelija tässä harjoittelee ni onhan tällä aika mittava merkitys.” T1

”Eli lähinnä sinne ravintola ja caterinalan koulutukseen sisältyvänä sekä perustutkintojen että ammatti että erikoisammattitutkintojen tutkintojen koulutuksen näkövinkkelistä. Se on se opetusravintolan tehtävä.” O1

Luottamus, avoin yhteys ja yhteiset päämäärät olivat eri toimijoiden suhteiden välillä yhtäläiset. Eri malleilla toimivia opetusravintoloita vertailtaessa nousi osallistavan ja vastuullisen päätöksenteon tärkeiksi tekijöiksi toimijoiden asemat ja yhteistyö heidän välillään.

Liike-elämälähtöisen opetusravintolan sisäisen organisaatorakenne, hierarkia sekä vastuu oli määritelty siten, että operatiivisesta toiminnasta vastaavalla oli lähes määräävä asema kokonaisuudesta huolimatta siitä, mikä on hänen suhteensa muihin toimijoihin. Eräässä tutkinnonosalähtöistä mallia toteuttavan opetusravintolan operatiivisen toimijan haastattelussa nousi esille, että tämän kaltaisia pohdintoja opetusravintolassa oli käyty, mutta hierarkkisten rakenteiden vuoksi sen toteutumisen mahdollisuuksiin ei uskottu.

”Kyllähän jos tämmönen käsky tulis että näin tehdään niin emmä tiiä, työelämässä hän on tietyt säännöt ja sanotaan jotenki tehdään niin näinhän se asia tehdään, mä näkisin että siitä tulis todella suuri vastustus tuolta tai sitä asiaa vastuttettais, sitä ei ihan nieltäis että hmm ei se purematta.” T2

Tässä tapauksessa opetusravintolan organisaatiouudistuksen esteeksi koettiin operatiiviseen toimintaan osallistuvien opetus- sekä muun henkilöstön suhteiden hierarkkinen epäselvyys.

Opetusravintoloiden taloudellisen vastuun kanto

Taloudellista vastuuta käsiteltäessä tutkimuksessa huomioitiin Agenda 2030:n tavoitteista 8, 10 ja 12. 8. tavoitteen tarkoituksena on edistää kaikkia koskevaa kestäväää talouskasvua ja tuottavaa

työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja. 10. tavoitteen pyrkimyksenä on vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä. Tämän tavoitteen kohdalla pitäydettiin taloudellista eriarvoisuutta arvioimaan koulutuksen järjestäjien mittakaavassa. Tavoitteen 12 päämääränä on varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys.

Kestävällä talouskasvulla tarkoitetaan tuotettujen tuotteiden ja palveluiden määrän kasvua siten, että se tapahtuu lakien, asetusten ja muiden Agenda 2030 tavoitteiden mukaisesti. Kaikissa opetusravintoloissa tulostavoite oli yksiselitteisesti +-0 euroa, jolloin puhtaasti euromääräiseen talouskasvuun ei toimintaa koettu perustuvan.

”Nollatulos, pyritään nollatulokseen, että tavallaan mehän emme voi ihan kilpailuneutraliteetin takia voi kilpailla ihan ensinnäkään sillä, että tän tyyppiseen toimintaa ei lähtökohtaisesti ohjata valtionosuusrahoitusta.” O1

”Plus miinus nolla tulos riittää meille.” T1

Vaikka opetusravintolassa ei varsinaisesti talouskasvun varaan toimintaa haastattelujen mukaan rakennettu, ohjasi taloudellinen kontrollointi +-0 tulostavoitteen muodossa varsin vahvasti toimintaa, sillä tuloksellisuuden ja toiminnan yhteys tunnistettiin kaikissa toimijatasoissa vahvasti.

Tutkimuksessa opetusravintolan talouskasvun voitiin tulkita olevan euromääräisen kasvun sijaan toiminnan kehittämisen kautta saatava opiskelijan mahdollisuuksien kasvattaminen, sillä yksikään haastatelluista toimijoista ei tuonut esille näkökulmaa, jossa tuotteiden tai palveluiden myynnin euromääräinen kasvu olisi tavoitteena. Talouskasvuun viittaavia näkökulmia nousi esille ainoastaan viittauksissa, joissa tavoitteena oli saada opiskelijoille toimintaa.

”Et koitetaan ihan kaikilla mahdollisilla keinoilla saada niitä asiakkaita ja helposti jos on, jos on kauhean vaillinaista tai asiakkaita ei oo riittävästi niin se menee helposti niinku muka työskentelyksi ja se ei oo järkevää.” T0

”Pääasia et sä pääset tekemään oikeita asioita.” T1

”Et me hommataan ulkoisia asiakkaita sinne sen takia että opiskelijat saisivat oppimisympäristön joka mahdollisimman hyvin vastaa sitä oikeeta toimintaa koska se on oikeeta toimintaa.” O1

Ulkoiset maksavat asiakkaat nähtiin molemmissa toimijatasoissa opetusravintolan toiminnan kannalta välttämättöminä, mutta mainintoja toiminnan opiskelijan kautta saatavien tuottojen yhteydestä opetusravintolaan ei mainittu muutoin kuin opiskelijan eteneminen ja tutkinnonosien suorittaminen. Aiemmin todettu opetusravintolan arvo opiskelijoille viittasi kuitenkin ymmärrykseen, että opetusravintola tuotti taloudellista arvoa muutoinkin kuin myymällä tuotteita ja palveluita.

Mielenkiintoisen näkökulman esitti eräs haastateltava, jonka mielestä opetus ei nähnyt opetusravintolan tarjoamaa ja toiminnan edellyttämää opiskelijan ja asiakkaan välisen suhteen kokonaisuutta riittävän laajalti.

”Koska kyl se näin vaan on, että eihän opetus nää että meidän, se asiakasta sillä tavalla että, eihän emme me ole tavallaan asiakasta varten, vaikkakin minä koen sen että me olemme hyvin iso osa asiakasta mutta tuota kyllähän jos meitä ei tarvita opiskelijänäkökulmasta ni silloin meitä ei tarvita.” T1

Jos näkemykset opetuksen kokemasta asiakkaasta kohdistuvat vain opiskelijaan, ei välttämättä opiskelijan ja ulkoisen asiakkaan symbioosista saatavaa kokonaisyhteyttä opetuksen puolella tunnustettu. Myös aiemmat viittaukset opetuksen puolelta tulevien operatiivisten toimijoiden itsepintaisesti kiinni pitämistään asenteista noudattaa omaa agendaansa eivät välttämättä tukeneet kokonaisvaltaisesti opetusravintolan ideologiaa asiakaslähtöisestä toiminnasta.

”Kun on ollu esimerkiksi annosruoka opintojakso niin on sitten ollu sillä tavalla, että lounas on pöytiintarjoiluna ihan koko ravintolasalissa. Semmosia on kokeiltu. Se ei ehkä ole asiakkaille ihan niin suosittu, et se on vähä semmonen haastava, mut silloin ku se lounas on käytännössä noutopöydässä niin silloin kaikki sujuu hyvin.” T2

Taloukasvua ei haastatteluissa sanana mainittu vaan kasvuun viittaavat viittaukset nähtiin pikemminkin tahtotilana, joka näyttäytyisi toiminnan kehittämisen ja palvelujen tarjonnan laajentumisen mahdollistamana oppimiskokemusten lisääntymisenä opiskelijoille. Tahtotila järjestää tilaisuuksia oli kaikilla toimijoilla toimintamallista riippumatta sekä myös ymmärrys niiden arvosta opiskelijan ammatilliselle kasvulle.

”Kyllä kaikki tajuaa sen, että oikeitten tilaisuuksien tekeminen ni se tuo opiskelijoille vaihtelua.” T2

Parhaimmat edellytykset tulokselliseen ja kasvuun viittaavaan toimintaan oli liiketoimintapohjaisella mallilla, jossa hyvin organisoidulla kokonaisuudella oli toimintavarmuus ja kyvykkyys tehdä itse tai yhteistyössä opetuksen kanssa perustehtävän lisäksi tilaus- ja juhlapalvelutoimintaa riittävän monipuolisesti ja laadukkaasti.

Asiakkaalle myytävien tuotteiden ja palveluiden laadullisen tason poikkeamat vaihtelivat opetusravintoloiden toimintamallin mukaan. Useamman operatiivisen toimijan mukana olo, jos mukana oli opetuksen puolelta tulevia operatiivisia toimijoita, koettiin vaikuttavan tuotteiden ja palveluiden laatuun jollain tasolla. Syiksi mainittiin tekijöiden kädenjälki, persoonallisuudet, mieltymykset, epävarmuus omasta osaamisesta sekä ohjattavien opiskelijaryhmien koko ja kyvykkyys. Vastavasti liike-elämälähtöisessä mallissa, jossa opetusravintola itse määrittä laadulliset tavoitteet sekä varmisti opetusravintolalähtöisesti myös tilausten suunnittelun ja järjestelyn oman henkilökuntansa toimiessa vastuutoimijoina, ei laadullisia vaihteluita hyväksytty.

”Niin pakko olla toimintavarma kun miettii että meillä on niin paljon illallisia, meil on niin paljon juhlia, meillä on häitä, syntymäpäiviä, muistotilaisuuksia ihan oi.. ihan niin kuin huippuillallisia neljällä lajilla parille sadalle hengelle että, sitä ei niinku mä niinku näkisin ei voi lähtee niinkun harrastelumielellä tekemään vaan silloin pitää olla niinku jämäkät vetäjät ja että se laatu pysyy sellasena että ja tasalaatusuus vielä, että jos sä mietit että ryhmä vaihtuu ja opettaja vaihtuu niin pysyykö se sitten, sitten ihan samanlaisena, en osaa sanoa.” T1

Myös organisaatiotason toimijoiden asenteista saadut viitteet kertoivat paljon, miten taloudenhoidossa asioihin suhtauduttiin. Asenteista pystyi johtamaan yhtäläisyyden opetusravintolatoiminnan kuvaan siitä, kuinka pieteetillä organisaatiotasolla toimintaa johdetaan.

”Minun esimieheni on sitä mieltä, että se on järkevämpi pitää näin että se ei tavaltaan, koska hinnat joutuis muuttamaan ja kaikki jouduttais laskemaan vähä eri tavalla mikäli tässä pitäisi miettiä mitä tässä tavotellaan että tehdään jotakin voittoa elikkä nyt ku me ollaan opetuksellista toimintaa niin pikkusen kustannusrakenne on erilainen ja pystytään se niinku sen ei tarvi olla sillätavalla kannattavaa toimintaa, plussamerkkistä toimintaa.” T2

Kun taas vastaavasti toisaalla asioita pohdittiin seuraavasti.

”Että kyllä kaikkia toimintoja pitää tarkastella aika tarkkaan ja sitten miettiä se niinku sopeuttamisessa. Ite oon ottanu tän tietysti että, tässäkin niin ruokatuotannon puolella, kun

puhutaan siitä, että myydään aterioita, sinähän se nyt tasan tarkkaan tiität alan ihmisenä, että tota eihän se liikevaihto itessään tuota sitä vaan kate. Eli tulojen lisäyksen pitää olla suurempi kuin tulojen lisäyksen aiheuttama menojen lisäys. Ja sitten toisinpäin menojen vähennyksen pitää olla sitten suurempi kuin menojen vähennyksen aiheuttama tulojen menetys. Ja tää on sitä tasapainottelua koko ajan, jos niinko oikeesti säästetään jotain niin, jos se säästö tuottaa enemmän tulopuolen menetystä on se sitten opiskelijatuottoja tai tämmöistä ravintolan tuottoa ni se on sitte huonompi juttu.” O1

”Meillä on sellanen peruseriaate, että toiminta ja talous kulkee yhdessä, aina.” O1

Operatiivisten toimijoiden näkemykset toiminnan kannattavuudesta ja toiminnan tavoitteista olivat hyvin saman suuntaisia.

”Kyllähän sen sen päivittäisen toiminnan kannalta se sen toiminnan pitää olla sillä tasolla kannattavaa kuin mitä se on suunniteltu olevaksi, muuten sitä toimintaa ei jatketa.” T0

”Tottakai meillä on myös tavoitteet tuota saada tää bisnes sillälailla pyörimään että se ei tuota tappioo, mut meillä ei oo tulostavotetta.” T1

Organisaationtasolta tulevien taloudellisten odotusten koettiin lisäävän operatiivisten toimijoiden paineita saavuttaa annetut tavoitteet.

”Se taloudellinen vastuu on tietysti ihan, ihan itestään selvää et siihen on paineita ihan organisaation tasolta ihan kylliksi.” T0

Tulostavoitteiden ollessa +/-0, ei se välttämättä tarkoittanut sitä, etteikö euromääräistä tuottoa voisi tehdä. Olennaisena kuitenkin nähtiin se, että tulot kohdentuivat sinne missä kustannukset syntyivät.

”Se on selkeetä kun se on omalla kustannuspaikalla niin silloin ne menot kirjautuu sinne eli kun he myyvät sisäistä ruokaa siis tämmöistä opiskelijalounasta ynnä muuta tai sitten ulospäin niin kuin ravintolat tekee tarjouksia ja sitten tullaan pitämään juhlat ja kassa kilisee niin silloin siihen kuuluvat menot kirjautuu siihen oikeeseen toimintaan.” O1

Tästä organisaatiotason vastauksesta voidaan tulkita, että taloudellisen tuloksen voidaan katsoa mahdollistavan opetusravintolassa opetusta tukevien toimintojen lisäämisen esimerkiksi henkilöstöresurssien muodossa. Tuottoa hyödynnettiin myös koko organisaation eduksi muillakin keinoilla.

”Vuokratasohan on siinä on käytännössä suurempi kuin on elinkeinossa keskimäärin, että jos ne kiinteistökulut on jossain missähän lie 12-15 % paikkeilla tuolla elinkeinossa yrityksillä että ravintolatoiminta kannattaa niin meillä se on aika paljon reilusti isompi ja tää tuottaa sitten sen, että entäs jos sitä ravintolaa ei olisi niin ne opiskelijat ja henkilökunta on ruokittava ja silloin jätetään ottamatta tavallaan se ulkoinen myyntituotto.” O1

Asiakkaiden mahdollistat kokemukset tuovat sekä suoraa taloudellista tuottoa, mutta myös tarjoavat opiskelijoille edellä mainittuja hyötyjä. Molempien, opetuksen ja asiakkaiden, välttämättömyys ymmärrettiin selkeästi operatiivisella tasolla.

”Nythän mennään niinku tällä hetkellä vähä sillä idealla kans että bisnes kautta opiskelija kulkee aika lailla käsi kädessä, että tuota molemmat ovat niinkun meidän meidän asiakkaita tottakai.” T1

”Täytyy ymmärtää, että tää meidän ala on kuitenkin bisnestä.” T0

Vaikka opetusravintolat varsin itsenäisesti taloudestaan pitävät huolta, nousi esille näkökulma, johon operatiivinen taso ei voi opetusravintolatoiminnassa vaikuttaa. Aikaisemmin todettujen eri opetusravintoloiden toimintamallien eroavaisuuksista merkittävin kohdistui operatiivisiin toimijoihin ja heidän asemaansa organisaatiossa. Liike-elämälähtöisessä mallissa operatiivisella tasolla toimi liike-elämän tapaan ravintola-alan ammattilaisia, jotka keittiöpäällikön johdolla opetusravintolassa operoivat. Tutkinnonosalähtöisessä mallissa opetusravintolan operatiivisista toiminnoista vastasi ravintola-alan ammattilaiset yhdessä opetushenkilöstön kanssa tai ainoastaan opetushenkilöstö. Mallien erojen työvoimakustannukset nousivat yhdessä haastattelussa esille.

”On siinä se että, ihan oikeesti se, että jos meillä on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut 20 vuotta vuosisidonnaisia lisiä saanut 4,5 tuhannen euron arvonen opettaja ni kyl se kokkihinta on pikkusen toisenlainen.” O1

Henkilöstöä opetusravintoloissa oli varsin vaihteleva määrä. Taustatekijöinä oli toiminnan laajuus tuotannollisesti sekä ajallisesti. Vähimmillään operatiivisia toimijoita oli 2, jotka edustivat opetuksen puolelta tulevaa henkilöstöä ja enimmillään 9, jotka puolestaan edustivat opetuksen ulkopuolista palkattua henkilöstöä. Kolmas malli oli näiden kahden edellisen yhdistelmä, jossa toiminnasta vastasi yhdessä sekä opetuksen ulkopuolinen että opetukseen kuuluva henkilöstö.

Opetusravintolan budjettivastuullisuus nousi esille kahdessa haastattelussa. Toisessa tapauksessa operatiivinen henkilö, joka vastasi opetusravintolan toiminnoista, oli nimetty budjettivastuulliseksi toimijaksi, kun taas toisessa budjettia ei informantin mukaan edes ollut.

Opetusravintolan raaka-ainehankinnoissa nousi esille varsin erilaiset käytänteet. Raaka-aineiden yleisen hintatason ollessa voimakkaassa nousussa pitkälti Venäjän Ukrainaan aloittaman hyökkäyssodan takia, koettiin tämän aiheuttavan paineita talouden hoidossa. Varsinkin kalan hinta nousi korostetusti esille.

”Hintakysymyshän se on ihan selkeesti hintakysymys kyllä joo, vaikka nyt tällä hetkellä tuntuu ettei saa enää minkäänlaista kalaa edullisest, i että kyllä se raaka-ainehinnat on kyllä nyt hypänneet aika korkeelle ja varmaan tää hintojen nousu vaan tästä jatkuu.

Haastattelija: Varmasti asettaa paineita kyllä ihan kaikille.

Asettaa paineita joo.” T1

Raaka-ainehankinnoissa opetusravintolan mahdollisuudet vaikuttaa toimittajiin olivat toisistaan hieman poikkeavia. Kaikki opetusravintolat hyödynsivät jonkun muun isomman toimijayhteisön kanssa kilpailutettuja hankintakanavia, mutta liike-elämälähtöisessä mallissa operatiivisella toimijalla oli tämän lisäksi mahdollisuus kilpailuttaa ja valita toimittajia parhaaksi katsomallaan tavalla.

”Voidaan tehdä myös omia sopimuksia järjen puitteissa jos siihen on hyvät perusteet...Eliikkä kyllä mulla niinkun lihan toimitusten kanssakin on ollu sillein että että kun Atria on meidän pääsääntönen lihantoimittaja ni mä oon päässy HK:n kanssa tuota parempiin sopimuksiin kuin mitä Atria on tarjonnu meille ja kun käytämme erityyppisiä raaka-aineita juhlassa nimenomaan, kun on kalliista raaka-aineista kysymys, eihän tohon kuntasopimukseen kuulukkaan mitkään fileet eikä paistit eikä tällaiset että ne on niitä edullisia raaka-aineita ni olen myös neuvotellut Hk:n kanssa eliikkä

olen saanut siunauksen ostaa sieltä ja sitten paikallisia tuottajia voimme käyttää myös järjen puitteissa elikkä sekin on semmonen asia, että joka vähän niinku kuuluu meidän ideaan että myös huomioitais noita paikallisia yrittäjiä ja tuottajia.” T1

Muissa opetusravintoloissa hankinnat tehtiin pääsääntöisesti kilpailutettujen toimittajien kautta. Hankintojen vastuullisuuteen vaikutti myös erään opetusravintolan varastonhoitaja.

”Meiän varastonhoitaja on tuota hän on tossa ollu yli 20 vuotta hän on hyvin vahva ammattilainen ja hänpä tuntee opettajat pitkältä ajalta ja sitten jo tavallaan senkin tietää että, niinku ketkä opettajat tavallaan hyväksyy sen, että vähä vaihdetaan raaka-aineita vähän edullisempiin ja keneltä pitää kysyä.” T2

Vastauksessa huomio kiinnittyi sanoihin, ”pitää kysyä”. Opettajana toimivat operatiivisen tason toimijat puolestaan vastasivat itse hankinnoistaan. Myös opetuksen puolelta tulevien operatiivisten toimijoiden omilla mieltymyksillään ja näkemyksillään koettiin olevan vaikutuksia opetausravintolan talouteen.

”Opettajat sen valitsee itse mieltymystensä mukaan, mikä on heille mieluista ja mikä tukee sitä heidän suunniteltua systeemiä.” T2

”No sit joitakin mitä mä yksittäisenä nostona esimerkiksi vaikka, tilattiin tänne kuivattuja huhtasieniä pikku purkki 150 euroa vai mitä se oli jotakin ihan järjetöntä, että tämmöset niinku tavallaan nämäkin olisi voinu korvata jollakin muulla.” T2

Opetusravintola on kiinteä osa ammatillisen koulutuksen järjestäjää ja ravintola- ja catering -alan opetusta ja -koulutusala, eikä tällöin voida sivuuttaa organisaation tai koulutusalan taloudellista tilannetta, sillä vaikutukset ulottuvat myös opetusravintolaan ja sen toimintaan. Tämä näkökulma nousi esille covid-19 pandemian aiheuttaman taloudellisen epävakauden aikana.

*”Joo kyllähän odotukset tietysti aina ja tavoitteet on että pitää päästä parempaan mut kyl me niinku kaikki nää miinusmerkkiset vuodet kyllä anteeks on saatu että kyllä kai se raha on aina sitten jostakin repästy, että mutta siihen en osaa sanoa sen enem-
pää.” T1*

Vaikka yhteiskunnassa tai taloudessa tapahtuneet haasteet ja heilahtelut eivät opetusravintolan arkeen juurikaan vaikuttaneet, nousi esille asiaa laajemmin tarkasteltaessa organisaatiotason toimijan näkökulma taloudellisten haasteiden sopeuttamistoimista, joilla pohjimmiltaan nähtiin olevan vaikutusta myös opetusravintolan arkeen.

”Mutta siis toiminta mä tarkoitan toimintaan että siis kun talouden sopeuttamisia ja muita lähetään niinku miettimään toiminnan kautta eikä niin että nyt niinku piste-tään niinku kirveellä otetaan juustohöylällä tai jollain muulla menetelmällä kaikki päältä pois, mutta siis kyllähän täs siis niinku taloutta pitää huolehtia siinä mielessä että muuten, että jos se ei perustavalla siis vankalla pohjalla ni sehän on se korttitalo sitte lähtee murtumaan että ja paineitten alla ollaan ammatillisessa koulutuksessa... Ja tää on sitä tasapainottelua koko ajan, jos niinko oikeesti säästetään jotain, niin jos se säästö tuottaa enemmän tulopuolen menetystä on se sitten opiskelijatuottoja tai tämmöistä ravintolan tuottoa ni se on sitte huonompi juttu.” O1

Haastavien tilanteiden koetellessa ammatillisen koulutuksen ja opetusravintolan arkea, osoittaa edellinen organisaatiotason toimijan näkemys pitkälle vietyä kokonaisajattelua ja sitä kautta saata-vien hyötynäkökulmien hallintaa.

Operatiivisten toimijoiden näkemykset talouden sopeuttamistoimista liittyivät lähinnä raaka-aine-valintoihin ja niiden hankintoihin. Havaintona oli, että operatiivisella tasolla talouden seuranta ja-kautui liike-elämälähtöisessä opetusravintolassa laaditussa budjetissa pitäytymisenä, jossa jous-toa, tukea ja ymmärrystä organisaation puolelta annettiin taloudellisesti epävakaina aikoina. Tutkinnonosalähtöisessä mallissa talouden seuranta oli lähinnä operatiivisten toimijoiden henkilö-kohtaisen arvioinnin vastuulla eikä epävakaiden aikojen ei nähty asettavan toimenpiteitä talouden hallintaan.

Tuottavalla työllisyydellä ja säällisellä työllä tarkoitetaan 8. tavoitteen alatavoitteiden 8.5 sekä 8.8 mukaisesti opetusravintolan kykyä ylläpitää siellä olevia työpaikkoja siten, että työn tekeminen on inhimillistä ja tarjoaa työntekijöille samanarvoisen korvauksen samasta työstä.

Rakenteellisten sekä yhteiskunnallisten muutosten ei nähty aiheuttavan muutoksia opetusravinto-loiden arkeen. Covid-19 pandemian sulkutoimien aiheuttamat taloudellisesti negatiiviset vuodet eivät haastattelujen mukaan johtaneet lomautuksiin tai irtisanomisiin. Sopeutustoimina opetusra-vintolan resursseja hyödynnettiin tiiviimmin opiskelijoiden opintojen edistämiseksi.

”Hyödynnettiin sitä tämmöseen opiskelijoiden ohjaamiseen, mutta että korona-aikana miinus miinusta kertyi sitte taas tavallaan tossa joka molempina vuosina.” O1

Opetusravintolan ketteryyttä jatkaa toimintaansa poikkeustilanteiden varalta toivottiin sisällytetävän opetusravintolan toimintasuunnitelmaan.

”Niin että jos tulee jotakin poikkeuksellista nii täytyy niinku olla tämmönen suunnitelma B, että mitä niiden nuorten kanssa sitten tehdään, jos ei voidakaan pitää esimerkiks sitä liiketoimintaa käynnissä. Että et semmosia tyhjäkäyntiaikoja ei pääsis tulemaan.” T0

Molemmissa toimijatasoilla ymmärrettiin toiminnan jatkuvuuden tärkeys. Toiminnan mukauttamisen mahdollisti henkilöstölle työn jatkuvuuden ja sen tarjoavan turvan.

Varsinaisia keskusteluja säällisestä työstä ei haastatteluissa käyty, mutta aiemmin sosiaalisen ja kulttuurisen vastuuta käsittelevässä osassa esitetyt operatiivisten toimijoiden näkökulmat työn kuormittavuuteen liittyvistä haasteista kuuluvat myös tähän. Kuormittavuutta aiheuttivat pääasiassa opiskelijoista johtuvat haasteet, jotka edellyttivät operatiivisen tason toimijoiden työajan kohdentamista yhä enemmän opiskelijoiden tukeen ja ohjaukseen. Kuormittavuutta lisäsi myös opiskelijoiden motivaatio-ongelmat. Työn kuormittavuudesta huolimatta ei haastatteluissa ilmennyt muita seikkoja, joista tulkintoina olisivat puutteet työn säällisyydestä. Pikemminkin työssä tunnuttiin viihtyvän ja sen tarjoavan mahdollisuuden yhdistää työ ja siviilielämä tyydyttävällä tavalla.

Säällisestä työstä kuuluu saada korvaus ja sen pitää samasta työstä olla sama kaikille. Tutkimuksessa toimijoiden palkka ei noussut yhdessäkään haastattelussa esille. Ei edes pohdintaa sen tasta, riittävydestä tai vastaavuudesta työhön. Palkoista mainittiin ainoastaan siinä yhteydessä, kun kuvainnollisesti tuotiin esille opetus- ja ravintolahenkilöstön ansiotason erot sekä millä operatiivisen tason toimijoilla liike-elämälähtöisen opetusravintolan toimintaa kustannustehokkaasti ylläpidettiin.

Tavoitteet taloudellisen eriarvoisuuden vähentämisestä eri maiden sisällä ja niiden välillä oli tutkimuksen näkökulmasta liian laaja, joten analysointivaiheessa tavoitetta tutkittiin opetusravintolan

ja koulutuksen järjestäjien mittakaavassa esiintyvää eriarvoisuutta. Vaikka tutkimuksessa ei suoraan kysytty opetusravintoloiden tai koulutuksen järjestäjien taloudellisesta eriarvoisuudesta, nousi haastatteluista esille useita mielenkiintoisia näkökulmia.

Organisaatiotasolla talouskasvun mahdollisuudet näyttäytyivät kilpailutilanteena muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Kilpailtavia resursseja olivat esimerkiksi opiskelijat ja koulutuksen rahoitus. Ammatillisen koulutuksen rahoitukseen liittyviä epäkohtia kritisoitiin ja sen koettiin olevan pirstaloitunut ja laahaavan perässä kuten johtamisen vastuullisuuden tuloksia käsittelevässä osassa todettiin. Lisäksi vaikuttavuus- ja suoritusperustaisen rahoituksen nähtiin asettavan koulutuksen järjestäjät kilpailutilanteeseen keskenään.

”No tavallaan mehän keskus, siis saadaan aina suhteellinen osuus, että mehän kilpaillaan Tredun kanssa tästä rahasta muun muassa.” O1

Opetusravintoloiden taloudellista eriarvoisuutta ei suoraan nostettu esille yhdessäkään operatiivisen tason toimijan haastatteluissa. Sen sijaan toimintamahdollisuuksiin, jotka koettiin olevan kiinteästi sidoksissa toiminnan taloudellisiin resursseihin, tuotiin yhdessä operatiivisen tason toimijan haastattelussa esille.

”Opetusravintolan sijainti on on kyllä tosi tärkeä. Et jos, jos me ollaan kovin syrjäisellä paikalla niin se menee helposti sellaseksi niinku tavallaan tekohengitykseksi. Toisaalta sitten saada hyvälle liikepaikalle opetusravintola nii voi aiheuttaa elinkeinon keskuudessa sitten niinku kysymyksiä, että miksi, miksi ne toimii semmoisella volyyymilla kuin ne toimii, että onko, viekö se joltakin niinkun yritykseltä rahoja.” T0

Operatiivisen toimijan näkökulma toi hyvin esille toimipisteen sijainnin lisäksi opetusravintolan vastuullisuusperiaatteet opetusravintolan sidosryhmiä, opiskelijoita ja elinkeinoa kohtaan esille.

Organisaatiotasolla uuden rahoitusmallin nähtiin puolestaan luovan kilpailutilanteita eri koulutuksen järjestäjien välille.

”Rahoitus on pirstaloitunu, että nyt kun saadaan perustulot nii tuntuu siltä et se ei riitä mihinkään ja sitten vuoden mittaan tulee yks kaks kolme lisätalousarviossa vähän niinku teennäisesti haetaan lisärahotusta... Että nyt just tehtiin hakemus semmo-

sesta ja ministeriö oli valmiiks laskenu paljo me saadaan ja haetaanko me se vai haetaanko me jotain muuta nii tiedettiin ettei kannata tehdä hirveitä sepustuksia ylimäärästä koska sielt ei tuu ku se mitä ne on ite laskenu.” O1

Perusrahoituksen riittämättömyys koettiin luovan paineita paikata taloutta lisärahoituksen muodossa, jonka hakeminen koettiin turhauttavaksi, sillä nämä nähtiin ennalta valmistelluiksi ja määriteltyiksi. Lisäksi organisaation tekemien toimenpiteiden, joita koulutuksen kehittämiseen ja tehostamiseen tehtiin, realisoituvat haastateltavan mukaan liian pitkällä aikajänteellä.

”Eli nythän me eletään kakstuhatta kaheksan yheks kaksikymmentä vuoden tiedoilla tää vuosi että et jos me saadaan ja sitte jos me parannetaan tilannetta mutta kaverit ympäri Suomen tekee vielä paremmin niin sitte me menetetään.” O1

Eriarvoisuuden vähentämiseksi ja vakaamman toiminnan mahdollistamiseksi toivottiin rahoitusmalliin ennakoitavuutta ja vakautta.

”Et sehän on semmonen nollasummapeli tavallaan, että mikä auttais tähän, että talous olis pikkasen vakaampi nyt niin olis kyllä iso asia noin niinku meikäläisenkin pestin näkövinkkelistä, että ettei tarttis kokoajan mieltä sitä, että mihinkä tää riittää tuleeko lisää vai ei.” O1

Kulutus- ja tuotantotapojen kestävyttä kuvastivat koulutuksen järjestäjien strategisista tavoitteista johdetut termit, kuten tasapainoinen ja kustannustehokas talous sekä yhteiskuntavastuullinen ja kestävä toimintakulttuuri. Toimijoiden näkemyksien mukaan opetusravintolatoiminnan talouden kontrollointi sekä lukuisat toimet, kuten ruokahävikin välttäminen, resurssitehokkuus, ruokalistasuunnittelu sekä opiskelijoiden hyvinvointiin kohdistetut toimet olivat keskeisiä keinoja, joilla taloudellista kestävyttä ylläpidettiin.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa esitetään tuloksista johdetut johtopäätökset ja tulkinnat, jotka on jaettu kahden kokonaisuuteen. Kappaleessa 5.1 käsitellään johtamista ja sen arvoja sekä päämääriä. Kappaleessa 5.2 käsitellään kestävää kehitystä ja sen osa-alueita opetusravintolan toimintaan liittyvien näkökulmien kautta.

5.1 Opetusravintolan johtaminen

Johtamista tutkittiin kuuden, kappaleessa 4.1 esitetyn tekijän kautta. Näiden tekijöiden avulla on pyritty löytämään näkökulmia kysymyksiin miksi ja miten opetusravintolatoimintaa johdetaan eli mitkä ovat toiminnan olemassaolon arvot ja kuinka vastuullista toiminta on.

Julkiset organisaatiot, jotka ovat taloudellisesti riippuvaisia yhteiskuntamme taloudellisesta hyvinvoinnista, joutuvat kamppailemaan resurssien ja tehtäväkenttensä velvollisuuksien ja odotuksien kanssa. Hyvinvoiva organisaatio edellyttää työntekijöiltä sitoutumista tehtäviinsä ja tekemänsä työn arvon tunnistamista. Tämän saavuttamiseksi vaaditaan vuorovaikutusta, arvostusta, kokonaisuuksien ja asioiden pitkän aikavälin suunnittelua ja hallintaa sekä myös joustoa ja ymmärrystä mahdollisissa ongelmatilanteissa. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 217) korostavat tiimityöskentelyssä motivaatiotekijöiden hyödyntämisessä saavutusten korostamisen ja arvostuksen jakamisen olevan osa tiimin johtamista. Tutkimus osoitti kuitenkin vuorovaikutuksen olevan vähäistä. Vaikka koulutuksen järjestäjän ja opetusravintola suhde on symbioottinen, häiritsee toimijatasojen välinen kuilu aidon vuorovaikutuksen syntyä.

Kuilun poistamiseksi Nikkilä ja Paasivaara (2007) kuvaavat arjen johtajuuden tärkeimmäksi tehtäväksi luoda operatiivisille toimijoille käsitteellinen kehys kuvaamaan toimintaympäristön mahdollistamia toimintaedellytyksiä. Tämän luomiseksi organisaatiotason johtaminen tarvitsee alhaalta ylöspäin suuntautuvaa tässä ja nyt -tietoa luodakseen kliinisten hallinnollisten rutiinien vastapainoksi asiakaslähtöisyyttä korostavaa pitkän tähtäimen suunnittelua ja tulevaisuuden ennakointia tukevaa tietoa varten. (Nikkilä ja Paasivaara (2007, 58-60.) Tämä edellyttää myös tahtoa ottaa tietoa vastaan ja kyvykkyyttä hyödyntää sitä.

Johtamisen monimutkaisuutta kuvasti toimijatasojen tehtäväkuvien erilaisuus, vastuut ja osallisuus opetusravintolan toimintaan. Vastuullista osallisuutta ja kokonaisajattelua kuvasti organisaatiotason ajattelutapa, jossa opetusravintolan etu huomioitiin kaikissa muutoksissa. Toimivan kokonaisuuden rakentaminen koko organisaatiota hyödyttäväksi, vaatii koko organisaation tuen ja yhteisymmärryksen toimijoiden välillä, mutta päätöksiä tulee tulla sieltä, jossa toimivaltaa näihin on.

Johtamisessa autenttisuus muodostuu Kinnusen, Perkon ja Virtasen (2013, 60) mukaan neljän ominaisuuden luomasta kokonaisuudesta, jotka ovat itsensä tiedostaminen, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, tasapuolinen tiedonkäsittely sekä sisäistetty moraalit. Tässä tutkimuksen keskeisimpänä näkökulmana voidaankin pitää sisäistetyn moraalin ja toimenpiteiden yhdistelmää, jonka tuloksesta koko organisaatio hyötyy ja voi hyvin. Opetusravintolan toiminnan vakauden ja varmuuden taustalla oli yhdistävänä tekijänä toimijatasojen vahvasti yhtäläinen näkemys eli sisäistetty moraalikäsitelmä siitä miksi opetusravintola on olemassa. Tätä tuki myös toimijoiden näkemykset omien asemiensä tiedostamisesta sekä avoimuuden ja luottamuksen osoituksina kyvyssä toimia tehtävissään. Heikentävänä tekijänä tutkimuksessa nousi johtamisen autenttisuutta kuvaava ihmissuhteissa näkyneet ongelmat, joiden taustoilla olivat epäselvyydet organisaatorakenteissa ja ihmisten tahtotiloissa toteuttaa toimintaa. Vastaavasti operaatiotasolle annettu vahva mandaatti toteuttaa opetusravintolatoimintaa on toiminnan kannalta ehdoton edellytys sillä, jos organisaatiotason substanssiosaamisen vähäisyys, vähäinen osallistuminen, näköalattomuus tai jopa välinpitämättömyys luovat tilanteen, jossa arkijohtamiseen ei osallistuta, tulee tähän liittyvä valta olla operatiivisilla toimijoilla. Johtamisen autenttisuus vaatii toimijoiltaan toimintaa tukevaa ja yhteisten päämäärien mukaista osallistumista, mutta myös ymmärrystä, joustoa ja jopa periaatteista luopumista, jos sisäistettyjen moraalikäsitelmien mukaiseen toimintaan ei kyetä. Toimijatasojen vahva erkaantuminen arjen toiminnoissa näkyi toimijatasojen välisen dialogin puutteena. Vaikka toimijatasojen tehtävät olisi selkeästi määritelty, nousi palautteen merkitys voimavaratekijänä tutkimuksessa esille. Tätä näkemystä tukee myös Viitala (2021, 101) jonka mukaan suoriutumisen arvioinnissa vaaditaan muutakin kuin suorituksen seuranta ja arviointia. Tutkimuksessa yhteys toimijoiden yhteisten tavoitteiden, organisaation rakenteiden ja selkeiden työnkuvien, opetusravintolan riittävän itsemääräämisoikeuden ja toiminnan riippumattomuus epävarmoista resursseista mahdollisti kokonaisvaltaisesti yhteisiä päämääriä tukevaa toimintaa. Tämä näkyi myös työn kuormittavuutta vähentävänä sekä työssä jaksamista lisäävänä aivan kuten Kinnunen ym. (2013, 67) tutkimuksessaankin toteavat.

Toimijatasojen välisen dialogin puute näkyi myös operatiivisten toimijoiden kokeman työn kuormittavuutta lisäävien tekijöiden vaikutuksien huomioimisessa. Epäkohtiin ei puututtu, niistä ei välitetty tai yksinkertaisesti niihin ei voitu vaikuttaa. Haasteiden edessä operatiivisten toimijoiden kokemus velvollisuudesta tai sisäinen moraalit tehdä työtään hyvin, johti tilanteisiin, jossa työ koettiin kuormittavaksi. Organisaatiotason tulisi pohtia opetusravintolatoiminnan kestävyttä ja valita sekä

hyväksyä toimintamallien ominaispiirteet, sillä tällä hetkellä operatiivisten toimijoiden velvollisuudentunne hoitaa työnsä oli suurempi kuin mitä työn vaativuuden tulisi toimijalleen olla. Käytännössä tämä tarkoittaa valintaa ja hyväksyntää toiminnan monipuolisuudessa laajan tai suppean toiminnan sekä toimintavarmuudessa varman ja epävarman valintaa, jossa organisaatiotason päätöksen keskeisenä tekijänä on tehdä päätös, mikä on opetusravintolan toimintamalli. Johtamisen autenttisuudessa valinnat näkyivät sisäistetyn moraalien ja toimintaa ohjaavien toimenpiteiden yhdistelmänä, jossa toimijatasojen välisten toimien opiskelijaan suuntautuva toiminta oli samansuuntaista. Liiketoimintapohjaisessa opetusravintolassa autenttinen johtaminen oli selvästi näkyvämpää yhteisesti sovittujen tavoitteiden, toiminnan organisaatiotason läpileikkaavuuden ja korkean yhteisesti sisäistetyn moraalien ansiosta, jolloin toimintaa kyettiin ylläpitämään monipuolisemmin.

Johtamisen arvoa tutkimuksessa tutkittiin opetusravintolan olemassaolon tarkoituksen näkökulmasta. Arvon muodostumisen keskiössä oli yksiselitteisesti opiskelija, jonka ympärille muut, opetusravintolan olemassaolo ja arvot rakentuivat. Kaikissa haastatteluissa opetusravintolan nähtiin paikaksi, jossa varsinkin opintojensa alkuvaiheessa alaan tutustuvien opiskelijoiden oli helppo ja turvallinen olla. Myös Niittyahden (2021, 66-68) mukaan nämä tekijät vaikuttavat opintoihin kiinnittymiseen positiivisesti. Vastaavasti liike-elämä koettiin 1. vuoden ja erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille liian haastavaksi paikaksi suorittaa ensimmäinen työssäoppiminen.

Opetusravintolan toimintojen oli kaikkien toimijoiden näkemysten mukaan perustuttava opiskelijaan ja hänen oppimisensa tukemiseen. Tämän mahdollistamiseksi keskeisiksi arvoa lisääviksi keinoiksi nähtiin asiakkaat, jotka mahdollistavat aidon toiminnan sekä toiminnan monipuolisuuden. Opetusravintolan koettiin tuottavan myös imagoarvoa. Opiskelijälähtöisyyden tuominen näkyväksi kaikessa toiminnassa koettiin näyttäväksi ja vaikuttavan asiakkaisiin sekä sidosryhmiin positiivisesti. Laajimmin opetusravintolan imagoarvoa ympärilleen tuotti organisaatio, joka mahdollisti laajimmat mahdollisuudet toteuttaa erilaisia oppimisympäristöjä ja kokemuksia opiskelijoille sekä palveluita monipuolisesti asiakkaille. Ilman organisaation tukea jäivät toiminnan mahdollisuudet ja laajimmat imagoarvohyödyt hyödyntämättä.

Operatiivisella tasolla asiakaspalvelun ja toiminnan monimuotoisuuden esteiksi nousivat opiskelijaresurssit. Tästä johtuvat haasteet voidaan huomioida joko vuosisuunnittelussa, jolloin on mahdollistettava sisällöllisiä joustoa palvelutuotteissa tai turvattava opetusravintola riittävillä henkilöresursseilla, jotka tarvittaessa takaavat palvelutuotteiden laadun, tason ja monipuolisuuden.

Opetusravintolan mahdollistaman arvon laajuutta ei tunnistettu kaikkialla. Joissain opetusravintoloissa tärkeimpänä toiminnallisena arvona nähtiin päätuotteena oleva lounastoiminta eikä toiminnan laajentamiseen nähty mahdollisuuksia, vaikka operatiivisella tasolla olisi tähän valmius. Arvon tunnistamisessa esteet olivat tällöin organisaatiotasolla. Opetusravintolan toiminnan organisoinnilla ja ennen kaikkea organisaatiotason osallistumisessa vaikutti olevan keskeinen merkitys kokonaisarvon tuottamisessa. Tässä tehtävässä vastuu kuuluu organisaatiotasolle, jossa keskeisenä tekijänä on henkilöstön sitouttaminen, kokonaisarvon tunnistaminen ja arvon tuottamisen mahdollistaminen.

Opetusravintolat tuottavat arvoa usealla tavalla, mutta keskeisenä tekijänä yhtälössä on opiskelija. Hänen kauttaan arvosta hyötyvät opetusravintola, koulutuksen järjestäjä, liike-elämä ja yhteiskunta. Arvokokonaisuus on usean osatekijän summa, jonka kokonaishyötyä ei taloudellisesti kyetä laskemaan, sillä osa tuotoista realisoituvat tulevaisuudessa työllisyyden, osaamisen, jatko-opintojen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kautta.

Johtamisen eettisyys heijastaa sitä arvopohjan kokonaisuutta minkä organisaatio opetusravintolassa näkee. Viitalan (2021) mukaan johtamisen vastuullisuutta arvioitaessa keskeisenä tekijänä on henkilöstöjohtamisen arvopohja. Yhteisen arvopohjan puuttuessa on vaarana toimijoiden toimiminen kuten parhaakseen katsoo. (Viitala 2021, 218). Tämä kasvattaa riskejä kustannustehokkuuden hallinnassa ja vaikuttaa palvelutuotteen laadun tai tason vaihteluihin. Kuten tutkimuksessa todettiin, oli operatiivisten toimijoiden kesken yhteisen arvopohjan hahmottamisessa haasteita, mikäli toimijoita oli useita. Tämä puoltaa vahvasti sitä näkemystä, että operatiivisen toiminnan johtamisesta tulisi vastata yksi selkeä nimetty toimija, mikäli yhteisestä arvopohjasta ei kollektiivisesti päästä yhteisymmärrykseen.

Eettisyyttä organisaatiotasolta operatiiviselle tasolle suuntautuvassa johtamisessa osoittaa toimijoille annettu työrauha ja luottamus, mutta vastaavasti toimetttömyys puuttua työn kuormittavuuteen ei tätä ole. Toimijoiden välinen kuilu tietoisuudessa ja ymmärryksessä toimintaa ja sen taustoja kohtaan edellyttäisi tiiviimpää dialogia toimijatasojen kesken, jolloin myös toimijatasojen osallisuutta saadaan Viitalan (2021, 155) mukaan lisättyä ja korostettua.

Eettisyyttä heikentää myös opetuksen puolelta olevien operatiivisten toimijoiden osallistuminen tai osallistaminen palveluliiketoiminnan tuottamiseen. Opiskelijaresurssien puutteen takia näin kuitenkin toimitaan, jolloin opettajilta edellytetään opetuksen ja ohjauksen sijaan suorittavan työn tekemistä. Ovtes 2022-2025 14 § 1. (2022) momentin mukaan työnantajan tulee vahvistaa kirjallinen vuosityöaikasuunnitelma jossa määritellään opettajan opetus- ja ohjaustyö sekä muut tehtävät, jolloin muutokset opettajan työnkuvassa tulisi sopia etukäteen. Epäkohtaan voidaan puuttua myös muuttamalla opetusravintolan toimintamallia siten, että operatiivisesta toiminnasta vastaa muut kuin opettajat. Toinen tapa toimia on varmistaa opiskelijaresurssien riittävyys tai vaihtoehtoisesti sallia palvelutuotteiden muutokset joustavasti siten, että tuotteita ja palveluita tuotetaan sen verran mihin opettajan käytössä olevat opiskelijaresurssit riittävät. Viimeisin ehdotus edellyttää sietokykyä muuttuvien palvelutuotteiden osalta toimijoiden lisäksi myös asiakkailta.

Toiminnan eettisyyden dilemma pohjautuu organisaatiotason sitoutumiseen sekä operatiivisen tason toimijoiden altruistiseen toimintaan, jonka ratkaisuun ei tutkimus tuonut yhtä ja oikeaa ratkaisua. Opetusravintoloiden ja organisaatioiden erilaiset tavat toimia muokkaavat toimintaa eri tavoin. Selkeimmin tutkimuksessa nousi kuitenkin esille se, että organisaation rakenteen tulee olla kaikille toimijoille selvä ja operatiivisista toiminnoista vastaavan henkilön tulee saada tarvittavat valtuudet ja oikeudet toteuttaa opetusravintolan toimintaa henkilöstönsä kanssa siten kuin resurssit, organisaation myöntämät tai opiskelijaresurssit, antavat siihen mahdollisuuden.

Johtamisen realistisuutta tutkittiin toiveiden, vaatimusten ja resurssien kautta. Opetusravintoloiden lähtökohdaksi oli tuoda opiskelija näkyväksi tuotteissa ja palveluissa. Toimintaan kohdistuvissa odotuksissa puolestaan oli suuria eroja, joiden lähtökohdiksi osoittautui organisaatiotason toimet ja kyky nähdä kokonaisuus. Parhaimmillaan opetusravintolan odotettiin vastaavan koko koulutusalan tarpeisiin tuottamalla monipuolista opetuksellista toimintaa eri tutkinnonosiin ja tutkintoihin. Toisessa ääripäässä odotusarvona oli lounastoiminnan ja siihen liittyvän opetuksen järjestäminen.

Odotusten erilaisuus juontaa käytössä oleviin resursseihin ja tapoihin ylläpitää toimintaa. Liike-elämälähtöisessä opetusravintolassa kyky reagoida ja vastata tarpeeseen oli operatiivisen tason toimijoiden toimesta mahdollistettu, kun taas tutkinnonosalähtöisessä mallissa esteeksi nähtiin raha. Odotusarvot ja tyytyväisyys opetusravintolan toiminnallisuudesta olivat toiminnan kokonaisuuden kannalta organisaatiotasolähtöisiä ja tuotteiden ja palveluiden laadun osalta operatiivisen tasoiselleen asettamia. Operatiivisen tason korostaessa mahdollisuuksia joustavasti muuttaa arjen toimintojaan, voidaankin esittää kysymys työn kuormittavuuteen liittyen, että miksi toimintoja ei sitten muuteta. Ehkä tässäkin on kyse edellisessä kappaleessa mainitusta altruismista. Realistisuus edellyttää tosiasioiden tunnistamista ja tunnustamista. Nämä eivät kuitenkaan poista näkemästä mahdollisuuksia. Operatiivisella tasolla mahdollisuudet tunnistettiin laajasti, mutta kyky vaikuttaa näihin olivat rajalliset. Täten esteeksi muodostuu organisaatiotasolla tapahtuva toiminta, jonka taustalla voi olla toimijoiden käytössä oleva aika ja kyvykkyys johtaa ja hallita opetusravintolan ympärillä olevaa kokonaisuutta.

Sisäisen toiminnan johtamisessa Organisaatiotason toimijat vastasivat toiminnan suurista linjoista, kuten talouden ja toiminnan seurannasta jättäen arjen operatiivisen toiminnan siellä toimiville operatiivisille toimijoille. Tutkimus osoitti opetusravintolatoiminnan olevan varsin heterogeenistä eri koulutuksen järjestäjien kesken, vaikka kaikkien toimijoiden sisäisen toiminnan kohteena oli yksiselitteisesti opiskelijan tukeminen. Eri toimintamallien taustalla oli organisaatiotason toimijoiden suhtautuminen ja sitoutuminen sekä kokonaisvaltainen toiminnan ja hyötynäkökulman toimeenpano. Operatiivisten toimijoiden suhtautuminen opetusravintolatoimintaan osoittautui erittäin opiskelijalähtöiseksi, joka ilmeni opetusravintoloiden tuotteiden ja palveluiden muotoutumisena tutkinnonosalähtöisiksi. Myös opiskelijoiden eteen tehtävä työ koettiin merkitykselliseksi ja tavoitteelliseksi. Opiskelijalähtöisten haasteiden lisääntyessä tämä johti siihen, että toiminnan aiheuttama työn kuormittavuus nousi yhdeksi keskeiseksi työn negatiivisuutta leimaavaksi piirteeksi. Eniten työn kuormittavuutta koettiin tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa, sillä näissä opiskelija rooli toiminnan taustalla olevana resurssina oli suurin. Toisena työn kuormittavuutta lisäsi operatiivisten toimijoiden kokema tarve palvella asiakasta laadusta tinkimättä. Jouston ja jaksamisen suhdetta osana nykyajan työelämän normia Patana (2007, 165) selittää työn kuormittavuuden siirtymistä fyysisyydestä psyykkiseksi aikapaineiden ja vaativuuden lisääntymisellä.

Ongelmien välttämiseksi tulisi lisätä toimijatasojen suoraa sekä jatkuvaa yhteistyötä ja informaation kulkua kuten Viitala (2021,11) henkilöstöjohtamista käsittelevässä teoksessaan kuvaa. Organisaatiotason tulee seurata opetusravintolan toimintaa syvällisemmin ja kannustaa operatiivisia toimijoita toteuttamaan operatiivista toimintaa käytössä olevien resurssien mukaisesti.

Opiskelijalähtöisten haasteiden näkökulmasta tämä onkin ainoa toimiva tapa, sillä organisaatiotason toimijoiden osallisuus tai tietämys arjen toiminnoista osoittautui varsin olemattomaksi.

Opiskelijoiden erilaisuuden lisääntymisellä nähtiin olevan vaikutuksia opetusravintolan toimintaan, jolloin opetusravintolan operatiivisissa toiminnoissa toimijoille tulee sallia riittävät mahdollisuudet muokata toimintaa joustavasti sekä määritellä palveluiden taso ja laatu tutkinnonosien tavoitteiden puitteissa. Juuri tämänkaltaista resilienssiä Viitala (2021, 47) edellyttää elinkykyisyyden ehdoksi.

Opetusravintoloiden kyvykkyyksissä, palvella opiskelijaa ja mahdollistaa heille monipuolinen oppimisympäristö, nousi tutkimuksessa varsin polarisoituneet tavat toimia, jossa sisäisellä johtamisella ja organisaatiokulttuurilla oli keskeinen rooli. Viitala (2021, 225) kuvailee yrityksen menestymisen edellytykseksi toimintaa linjaavan strategian lisäksi sisäisen toimintaympäristön kautta tapahtuvaksi kokonaisuudeksi, jossa keskeisinä tekijöinä ovat henkilöstö ja organisaatiokulttuuri. Tutkimuksessa polarisoituminen näyttäytyi organisaatioiden toimintatavoissa tukea opetusravintolaa. Toiminnaltaan kyvykäs opetusravintola oli itsenäinen ja aloitteellinen sekä toiminnoiltaan monipuolinen, jota koko muu organisaatio toiminnoillaan tukee. Organisaation tarjoama tuki nähtiin sisäisen toimintakulttuurin sisäistämisenä ja hierarkisten tasojen selkeinä määrittelyinä, jossa organisaatiotason toimijan päätöksillä henkilöstö sitoutetaan toimimaan opetusravintolan toimintaan riippumatta siitä, onko hän opetuksen vai ravintola-alan henkilöstöä. Koska tutkimuksessa opetusravintolan toimintaa kohtaan ilmenneiden haasteiden taustalla oli kyse henkilöstöjohtamisesta, on haasteiden ratkaisu organisaatiotason tehtävä. Viitalan (2021, 186-187) mukaan henkilöstöstrategia vastaa henkilöstön suorituskyvystä, käytänteistä ja toimintamalleista. Tilanne, jossa useat hierarkisesti ristikkäin alisteiset operatiiviset toimijat toimivat kukin omien mieltymyksien mukaan ei anna pätevää kuvaa sisäisestä johtamisesta. Tutkimuksessa tämä ilmeni selvästi, sillä siellä missä sisäinen johtaminen oli organisaatiotasolla järjestetty koulutuksen järjestäjän rakenteita tukevaksi ja arvoa nostattavaksi, oli myös koko organisaation henkilöstö sitoutettu toimimaan sen hyväksi.

Organisaatiotason toimijoilta opetusravintolaa koskeva sisäinen johtaminen ei tutkimuksen mukaan edellytä alan substanssiosaamista, vaan tähän riittää kyky hahmottaa kokonaisuuksia, päätösvalta ja tahto toteuttaa tavoitteiden mukaista henkilöjohtamista.

Sisäiseen johtamiseen liittyy vahvasti organisaation vuosisuunnitelmatyön priorisoiminen opetusravintolalähtöiseksi, jonka tärkeys korostuu tutkinnonosalähtöistä mallia toteuttavien opetusravintoloiden kohdalla, sillä ongelmat opiskelijaresursseissa aiheuttivat henkilöstölle paineita vastata organisaation odotuksiin eli tuottaa lounaspalveluita opiskelijoiden ohjaamisen ja opettamisen sijaan. Puutteet vuosisuunnitelmatyössä kyseenalaistaa opetusravintolan toiminnan pääperiaatteen eli opiskelijalähtöisen toiminnan ja hänen osaamisensa kasvattaminen. Toiminnan ei voida katsoa olevan lähtökohtaisesti vastuullista, jos opetusravintolan tuotteiden tuottaminen tapahtuu operatiivisten henkilöiden toimesta.

Operatiivisen tason valta muuttaa ja johtaa omaa toimintaa koettiin ehdottoman tärkeänä tekijänä laadun ja toimintavarmuuden takaamiseksi. Tämän tukemiseksi toimijatasojen välillä tulee käydä avointa keskustelua tavoitteista ja valmiuksista muuttaa opetusravintolan toimintamallia tilanteen niin vaatiessa.

Ulkoisen toiminnan johtaminen tuli selvimmin esille molempien toimijatasojen huolena alan tulevaisuutta kohtaan. Ravintola- ja catering -alan luontaisesti heikko vetovoima ei riitä täyttämään aloituspaikkoja, jolloin puuttuvia opiskelijoita kerätään kaikin keinoin kaikista mahdollisista paikoista. Opetushallinnon tilastopalvelun Haku perusopetuksen jälkeisiin koulutuksiin (tiedot vuosilta 2014-2021) mukaan vuosien 2018–2021 välisenä aikana aloituspaikkojen määrä putosi lähes 20 % ja ensisijaisten hakijoiden määrä laski yli 20 % ja kyseisenä ajanjaksona ensisijaisten hakijoiden määrä täytti vain 51-55 % aloituspaikkojen määrästä. Huomionarvoista on aloituspaikkojen ja paikan vastaanottaneiden suhde, joka vuosittain ollut vain noin puolet aloituspaikkojen määrästä. Aloituspaikkojen täyttäminen muilla kuin peruskoulunsa päättäneillä onkin oppilaitoksen ravintola- ja catering -alan ja opetusravintolatoiminnan kannalta oleellista. Aloituspaikkojen täyttämiseksi organisaation tulee jatkossa entistä aktiivisemmin tehdä yhteistyötä TE-toimistojen kanssa ja markkinoitava koulutustarjontaa maahanmuuttajille ja alanvaihtajille sekä lisättävä jatkuvan haun aloituspaikkoja ja ajankohtia. Vaikka nämä lisäisivät erilaisuutta sekä opetukseen ja ohjauk-

seen liittyviä haasteita, on opetusravintolan varmistettava ja sisällytettävä toiminnassaan opiskelijaresurssin vaatima joustavuus. Alan tulevaisuuden turvaamiseksi opetusravintolan keskeisiä tehtäviä ja arvoja palvellessaan ulkoisia sidosryhmiä kuten esimerkiksi liike-elämää kohtaan ovat opiskelijoiden opintoihin kiinnittymisen varmistaminen, opintojen eteneminen ja osaamisen kartuttaminen sekä heidän valmistumisensa liike-elämän tarpeisiin.

Monimutkaisen ympäristön johtamisessa nousi esille sen kohdentuminen organisaatiotason toimijan tehtäväksi. Ylhäältä alas suuntautuvana ohjauksena opetusravintolan taloudellisen seurannan lisäksi tehtävänä oli tukea organisaatiota muiden synergiaetua tuottavien toimintojen kautta. Näitä merkittävänä pidettiin oppilasruokailusta vastaamista, jota haastatteluhetkellä toteutti yksi opetusravintola ja toisessa tämä oli osa tulevaisuuden suunnitelmaa. Monimutkaisuutta lisääväksi koettiin koulutuksen mahdollistaman rahoituksen pirstaleisuus, joka pakottaa hakemaan tulovirtoja useasta suunnasta. Opiskelijaruokailu oli tästä yksi hyvä esimerkki. Myös toimintaa laajentamalla pystyttäisiin palvelemaan laajempaa ulkoista asiakaskuntaa, jolloin vaikutukset näyttäytyvät positiivisina talouden ja laajentuneiden oppimismahdollisuuksien sekä imagoarvon muodossa. Huomionarvoista on tunnistaa liike-elämän suhtautuminen opetusravintolan toimintaan, joka näkee koulutuksen mahdollistaman työvoiman tuottamisen tärkeämmäksi kuin mahdollisten asiakkaidensa menettämisen opetusravintolan asiakkaiksi. Muiksi synergiaeduiksi mainittiin oppimisympäristöjen muutokset ja tutkintoalojen keskittäminen sinne missä tilaa ja tarvetta on. Opetusravintolalle tämä näyttäytyy mahdollisuutena laajentaa tarjontaa ja opetusta sekä tuo opiskelijaresursseja käyttöön.

Organisaatiotasolla myös ammatillisen koulutuksen uudistukset ovat vaikuttaneet merkittävästi koulutuksen järjestäjän rahoituksen suunnitteluun ja koulutuksen heikentävästi luoden haasteita koulutuksen vaatiman rahoituksen turvaamiseksi. Opetusravintolaan nämä haasteet eivät konkretisoituneet sillä toimijoilla on vahva ymmärrys koulutuksen ja liiketoiminnan yhteydestä. Myös covid-19-pandemian aiheuttamat haasteet taloudellisten tavoitteiden täyttämiseksi nähtiin poikkeustilanteiksi eivätkä johtaneet irtisanomisiin tai lomautuksiin. Kokonaisuutta arvioitaessa ei opetusravintolan operatiivisilta toimijoilta ei edellytetty osallistumista toimintaympäristönsä ulkopuolisten asioiden käsittelyssä eivätkä ne kuuluneet heidän työnkuvaansa. Synergiaetuja haettaessa tulee vaikutuksia arvioida opetusravintolan resurssit, työnkuvien muutokset ja työn sisällöt

huomioiden. Aiemmin mainittu opiskelijaruokailun järjestämistä ei voida toteuttaa opiskelijaresurssilähtöisesti, sillä oppilaitosruokailun järjestämistä ohjaa laki (L 531/2017, § 100) ja sisältöä suositukset (Hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä ruokailusta..., 2019), eikä näin ollen sen sisältöön saa yleisten moraalikäsitusten mukaan tehdä muutoksia opiskelijaresursseihin vedoten. Monimutkaisen ympäristön järjestäminen ja organisointi on organisaatiotason toimijoiden tehtävä, jota opetusravintolan toimijoihin tulee tukea.

5.2 Opetusravintola ja kestävä kehitys

Opetusravintoloissa ympäristövastuu huomioitiin varsin monin tavoin sekä erilaisista näkökulmista. Ympäristövastuun toteutus korostui raaka-aineiden käytön, kierrätyksen ja hävikkiruoan yhteyksissä. Toteuttamisen toiminnallisina taustatekijöinä oli operatiiviset toimijat ja heidän motiivinsa sekä opetusravintoloiden liikeideat. Opetusravintoloissa suoritettavien tutkinnonosien sisällöissä kestävä kehitys otetaan kattavasti huomioon, jolloin oletusarvona on, että toiminta pohjautuu tavoitteiden mukaisesti. Oletusta tukee myös toimijoiden vahva sitoutuneisuus tutkinnonosien sisältöihin toiminnassaan. Pakollisten ammatillisten tutkinnonosiin on kirjattu laajasti kestävä kehityksen edistämiseksi liittyviä toimintoja kuten esimerkiksi hävikin välttämisen, raaka-aineiden käsittelyn, ruoan valmistuksen, koneiden ja laitteiden käytön ja lajittelun osalta (Tutkinnon osat, nd).

Ympäristövastuun toteuttaminen opiskelijalle näkyväksi osoitti toiminnan myös toteuttavan koulutuksen järjestäjien strategioita sillä kaikkien tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden strategioissa kestävällä kehityksellä ja vastuullisuudella oli keskeinen rooli.

Opetusravintolat toteuttivat varsin laajasti ympäristövastuullisuuttaan ruokalistoissa ja liikeideassa. Kasvisruoka sekä hävikkiruoan välttäminen ja hyödyntäminen mobiiliapplikaatioita ja organisaation myymälöitä hyödyntämällä ovat hyvä osoitus tästä. Vain yksi opetusravintola oli tietoisesti sisällyttänyt liikeideaansa kotimaisuuden ja paikallisuuden korostamisen tuotteissaan, mutta ei esimerkiksi ruokalistassaan tuonut tätä näkyväksi. Raaka-aineiden kotimaisuutta arvostetaan Ruokatieto yhdistyksen Ruoka ja vastuullisuus -tutkimuksen (2022, 3) ja Kespron Suomalaiset odotukset ravintoloiden vastuullisuudesta (2021, 7) tutkimusten mukaan hyvin korkealle. Kuitenkaan pelkkä kotimaisuus ei takaa vastuullisuutta, sillä ruoan ilmastopäästöistä vain noin 5-7 % syntyy

Ruoan ympäristövaikutukset (n.d.) mukaan kuljetuksista. Li, Jia, Lenzen, Malik, Wei, Jin ja Raubheimer (2022, 450) puolestaan esittävät globaalilla tasolla kuljetusten osuuden ruokajärjestelmän kokonaispäästöistä olevan lähes 20 %, kun laskennassa huomioidaan kuljetuksien, tuotannon ja maankäytön päästövaikutukset.

Kotimaisuuden korostamisen mahdollisti sen sisällyttäminen osaksi opetusravintolan liikeidea sekä mahdollisuus valita raaka-aineiden toimittajia. Muut opetusravintolat toimivat hankinnoissaan kilpailutettujen ja keskitettyjen tavarantoimittajien varassa eikä omiin toimijakohtaisiin sopimuksiin ollut mahdollisuutta. Opetusravintoloiden mahdollisuudet vaikuttaa raaka-aineiden alkuperään riippuvat siitä, millä ehdoilla tämä on heille mahdollistettu tai kuinka tuotteiden kotimaisuuteen on kilpailutuksia tehtäessä painotettu. Kilpailutustilanteissa opetusravintolan osuus kilpailutettavasta kokonaisuudesta voi olla varsin mitätön, jolloin mukana olevien suurempien toimijoiden tarpeet voivat nousta opetusravintolan edelle.

Opetusravintoloiden ympäristövastuun kantoa tutkittiin myös raaka-aineiden käyttöä seuraamalla. Ruokajärjestelmän osuus maailman kasvihuonepäästöistä on Lin ym. (2022, 446) mukaan 30 %. Saarisen, Kaljosen, Niemen, Antikaisen, Hakalan, Hartikaisen, Heikkisen, Joensuun, Lehtosen, Mattilan, Nisosen, Ketojan, Knuutilan, Reginan, Rikkosen, Seppälän ja Varhon (2019, 42) mukaan raaka-ainevalinnoilla on ilmastovastuullisen toiminnan kannalta keskeinen vaikutus, ja ilmaston kannalta epäedullisimmat vaihtoehdot ovat lihat ja maitotuotteet, jotka aiheuttavat 65 % suomalaisen nykyruokavalion aiheuttamista päästöistä. Maailmanlaajuisesti lihantuotannon osuus ruoan ja sen tuotannon aiheuttamista kokonaispäästöistä on Lin ym. (2022, 446) mukaan 39 %.

Lihoista ilmaston kannalta huonoin vaihtoehto on naudan liha, jonka hiilidioksidiekvivalenttipäästöt ovat yhtä tuotettua lihakiloa kohden Ritchien, Rosadon & Roserin (2022) mukaan lähes 100 kg. Lampaanlihan päästöt ovat emt. (2022) mukaan lähes 40 kg, sianlihan hieman yli 12 kg ja siipikarjan hieman vajaa 10 kg ja viljellyn kalan yli 13 kg. Edellä mainituissa luvuissa on huomioitu maatalouden veden- ja maankäyttö sekä niistä seuranneet kerrannaisvaikutukset. Raaka-aineiden päästövaikutuksista on hyvin eritasoisia esityksiä. Esimerkiksi edellä mainitun naudanlihan lähes 100 kg päästöarvo on kaksin- tai jopa nelikertainen useisiin muihin lähteisiin verrattuna. Yhtäläistä kuitenkin eri lähteistä oleville päästöarvoille on raaka-aineiden päästöjen suhde ja järjestys toisiinsa ver-

rattuna. Punaisen lihan, etenkin naudan käytön vähentämiseksi on vastuullisuusnäkökulmaa käyttäen vahvat perusteet. Tutkimukseen osallistuneiden opetusravintoloiden ruokalistojen mukaan punaista lihaa sisälsi 21-30 % ruokalajeista. Ruokalajeiksi tutkimuksessa huomioitiin keitot, alku-ruoat ja pääruoat, jotka jokainen laskettiin omaksi ruokalajiksi. Vähiten punaista lihaa käytettiin liiketoimintalähtöistä mallia toteuttavassa opetusravintolassa, jonka toimintaan kuului myös opiskelijaruokailun tuottaminen. Tässä tapauksessa toimintaan vaikuttavat ruokailusuositukset, jonka mukaan ruokailun tavoitteena on ylläpitää ja edistää terveellistä ja kestävästä elämäntapaa (Hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä ruokailusta... 2019, 10-11). Riippuvuus ulkoisista asiakkaista ei myöskään ollut niin vahva kuin tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa. Tämä puolestaan viittaa vahvasti tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa asiakaslähtöisyyden korostamiseen, jolloin asiakkaiden houkuttelemiseksi ja toiminnan varmistamiseksi on pyritty tarjoamaan heille mahdollisimman tyydyttävä hinta-laatu-hyöty -suhde palveluista. Tämän kaltaista olettamuksiin ja asiakaspalautteisiin perustuvaa palvelumuotoilun kehittämistä Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 48-49) pitää perinteisenä. Siipikarjaa sisältäviä ruokalajeja opetusravintoloissa on suhteessa vähiten 10-17%. Punaisen lihan ja kalan raaka-ainehinta huomioiden on erikoista, että edullisemman siipikarjan tarjoamaa ilmasto- ja taloudellisuushyötyä ei hyödynnetä tehokkaammin.

Kasvisruoan 37-47 % osuus kaikista ruuista oli varsin korkea ja sitä oli tarjolla jokaisessa opetusravintolassa päivittäin. Kasvisruoan lisäämisellä sekä punaisen lihan ja maitotaloustuotteiden vähentämisellä saavutetaan Saarisen, Seppälän, Latvalan, Niemistön, Silvennoisen, Grönroosin, Nivan ja Vainion (2022, 15-16) mukaan huomattavia vähennyksiä ilmastopäästöissä. Tämän edellyttäisi kuitenkin emt. (2022, 30) mukaan asiakkaiden ohjausta ja tietoisuuden lisäämistä kohti terveellisempää ja ilmastoystävällisempään suuntaan esimerkiksi tiedottamalla, sillä enemmistö suomalaisista on valmis muuttamaan kulutustaan ilmastomuutoksen hyväksi. Tätä ei opetusravintolat omilla www-sivuillaan tehneet.

Yhteiskuntavastuullisuuttaan korostavina yhteiskunnallisina toimijoina ammatillisen koulutuksen järjestäjien tulee laajemmin huomioida opetusravintoloiden toiminnan vaikutukset vallitsevaan ympäristöön kuten Folke ym. (2016, 9) esittävät.

Opetusravintoloissa sosiaalisen vastuun kanto osoittautui kaiken toiminnan ytimeksi ja jonka arvo opetusravintolan ja koulutuksen järjestäjän organisaation muodostamassa kokonaisuudessa tunnustettiin. Opetusravintolalla on tarve ja paikka ravintola- ja catering -alan opetuksessa riippumatta siitä kuka tai mikä sitä ylläpitää. Opiskelijoiden erilaisuuden ollessa kasvussa ja heidän opinnoissaan tarvitsemansa tuen ja turvan tarjoaminen on opetusravintolan keskeinen tehtävä myös niissä tapauksissa, jolloin opiskelija joutuu keskeyttämään ulkoisen työssäoppimisen. Tämän mahdollisuuden turvaamiseksi on opetusravintolan resurssit turvattava tai mahdollistettava riittävä jousto toiminnassa. Sosiaalisen vastuun kanto operatiivisten toimijoiden näkökulmista ulottui jopa heidän omaa hyvinvointiansa uhkaavaksi. Organisaatiotason toimijoiden tulee olla riittävästi läsnä ja tietoinen siitä, mitä opetusravintolan arki todellisuudessa on sillä avoin ja luottamuksellinen suhde toimijatasojen välillä lisää Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 165, 170-171) mukaan sitoutumista ja on avaintekijä positiivisen ilmapiirin rakentumisessa.

Opetusravintoloiden tapa toteuttaa toimintaa ja mahdollistaa tasa-arvoisesti kaikkien opiskelijoiden pääsy työskentelemään opetusravintolassa poikkesivat toisistaan. Eroja toimintatavoissa ei välttämättä tarkoittanut eriarvoisia mahdollisuuksia. Vaikka tutkinnonosalähtöisessä opetusravintolassa kaikki opiskelijat saivat mahdollisuuden työskennellä ryhmänsä kanssa samaan aikaan, voi liike-elämälähtöinen malli, jossa opiskelijamäärää rajoitettiin, palvella paremmin erityistä tukea tarvitsevaa opiskelijaa yksilöllisemmän ohjauksen turvin. Riittävä tuen tarjonta ehkäisee Niittylahden (2021, 73) mukaan myös opiskelijoiden turhautumisen tunteita.

Tutkinnonosien noudattamisessa ja näiden asettamien tavoitteiden oppimisen mahdollistamisessa vallitsi yhtenäinen tapa toimia. Tutkinnonosien tavoitteet huomioitiin muuttamalla tarvittaessa opetusravintolan toimintamallia ja operatiiviset toimijat vastasivat tutkinnonosien tavoitteiden mukaisesta opetuksesta opiskelijoiden hoks:n mukaan. Tämä takasi kaikille opiskelijoille tasa-arvoiset mahdollisuudet kartuttaa osaamistaan. Lisäksi opetuksen käyttäminen alihankintatehtävissä tai siirtäminen opetusravintolaan tarpeen vaatiessa osoittaa avoimuutta ja laajentaa opiskelijoiden mahdollisuuksia oppimiseen aidon työn ja tekemisen yhteydessä. palvelutoimintojen laajuus vaihteli eri malleja toteuttavien opetusravintoloiden kesken ja erojen taustalla olivat käytössä olevat resurssit, joiden saatavuudessa ja käytön mahdollistamisessa toimintatavat vaihtelivat. Lisäksi organisaatioiden erot hierarkioissa ja kulttuuri-identiteeteissä vaikuttivat opetusravintolan kykyyn toimia. Nämä esteet heikentävät opetusravintolan kykyä laajentaa toimintojaan, sillä riski ottaa

vastaan ja järjestää tilaustarjoilua toiminnan laajentamiseksi opetusravintolassa on ilmeinen, jos toiminnalle ei riittävästi löydy yhteistyökyvykkyyttä ja resursseja.

Toiminnan mahdollistaminen edellyttää yhteisiä tavoitteita ja jaettuja arvoja, jotka Nikkilän ja Paasivaaran (2007) mukaan ovat harkittuihin valintoihin pohjautuvan arvomaailman sisäistämisen lähtökohta. Tässä tarvitaan myös edelliseen liittyvää johtajuutta. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 112-115.) Organisaatiotason toimijan tehtävänä on luoda edellytykset yhteistyölle poistamalla hierarkiset esteet, varmistamalla resurssit ja luomalla toiminta tukevaa järjestelmää ja ilmapiiriä. Vaikka opetusravintoloiden avoimuutta kuvattiin toiminnan ja talouden osalta varsin vastuulliseksi, ei ihmisten välinen vuorovaikutus antanut täysin avointa kuvaa toiminnasta. Tutkimuksessa välittyi kuva, jossa eri toimijatasojen välinen yhteys rajoittui hallinnolliselle ja tekniselle tasolle inhimillisyyden jäädessä sivuun. Ristikangas ja Ristikangas (2013) kuvaavatkin yhteistyön olevan parhaimmillaan yhdessä menestymistä. Tämä edellyttää toimijoiden kesken vahvan tahdon ja sitoutumisen lisäksi keskustelua ja osallistumista arvostusta ja saavutuksien korostamista unohtamatta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 215-217.) Keskusteluyhteyden puute ja palautteen merkitys tulivat tutkimuksessa esille ja juuri tätä operatiivinen taso organisaatiotasolta odotti. Sosiaalisen vastuun kantokyky ulottuu läpi rakenteiden eikä se saa tapahtua toimijoiden hyvinvoinnin kustannuksella eikä rajoittua vain opiskelijoihin.

Hyvinvoiva ja toimiva opetusravintola mahdollistaa hyvän koulutuksen ja asianmukaisen osaamisen, joka vastaa liike-elämän tarpeita. Lähtökohtaisesti opetusravintolat koettiin toimivan kuten oikeat ravintolat pois lukien taloudellisiin tavoitteisiin liittyvien odotuksien suhteen. Tutkimuksessa esille nousseet ketteryttä ja toiminnan monipuolisuutta kuvaavat näkökulmat eivät välttämättä puolla tai poista näkemystä siitä, mitä koulutusta ja osaamista opetusravintola tuottaa. Pitkemminkin kyse on siitä, mitä sen halutaan tuottavan, jolloin on palattava toiminnan monipuolisuuteen ja sen mahdollistamiseen. Koivisto ja muut (2019, 48, 163-165) edellyttää mahdollisuuksien kasvattamisen vaatimien toimenpiteiden sisällyttämisen osaksi organisaation päätöksentekoa ja strategiaa, sillä opetusravintolan monipuolisuutta lisäävä toiminta edellyttää organisaatiolta ymmärtämisen ja osallistamisen lisäksi näiden yhteensovittamista ja päätöksenteon vaikutusten kokonaisarviointia.

Lähtökohtaisina ja tärkeimpinä opetusravintoloiden toimina voidaan pitää kykyä tuottaa opiskelijoille aitoa asiakaslähtöistä toimintaa ja mahdollistaa aidon työn tekemisen kautta kokemusten ja osaamisen kartuttaminen taustoista tai erilaisuudesta riippumatta. Tällä näkemysten mukaan vastatattiin liike-elämän tarpeisiin, mikä koettiin tärkeäksi ja on yksi perustehtävistä.

Taloudellisen vastuun kannossa opetusravintoloiden lähtökohdat noudattivat toiminnalle asetettuja tavoitteita ja ensisijaisesti vastuu talouden seurannassa oli operatiivisilla toimijoilla. Ymmärrys taloudellisen hyvinvoinnin ja oppimisen yhteydessä oli yksimielinen, jolloin maksavien asiakkaiden osallisuus ja tärkeys nähtiin toiminnan edellytyksenä. Tämä näkyy myös liikeideoissa ja tuotteissa, sillä niissä opetusravintoloissa, joissa tulovirta koostuu vain ulkoisista asiakkaista, oli tuotteistuksessa havaittavissa enemmän kalliimpia ja asiakkaita houkuttelevampia tuotteita. Toisaalla missä opetusravintolan toimintaan kuului opiskelijaruokailun järjestäminen, oli arvokkaampien raaka-aineiden käyttö maltillisempaa. Tämä näkyy toiminnassa ja taloudessa myös siten, että on ymmärretty asiakkaan mukanaan tuoma rahamäärä, joka opiskelijaruokailussa on pienempi kuin ulkoisen asiakkaan.

Talouden seurannassa opetusravintolat poikkesivat toimintatavoiltaan voimakkaasti. Liike-elämälähtöisessä opetusravintolassa ravintolalle oli laadittu oma budjetti, jonka toteuttamisesta operatiivisen tason toimijana työskentelevä vastuhenkilö oli vastuussa. Tutkinnonosalähtöisissä opetusravintoloissa talouden seuranta oli hajautettu operatiivisten toimijoiden vastuulle, jossa jokainen toteutti vastuutaan mieltymyksiensä mukaan. Organisaatiotasolla seurattiin lähinnä vain budjetin toteutumista. Huomio kiinnittyi organisaatiotason toimijoiden suhtautumiseen ja opetusravintolan operatiivisten toimintojen yläpuolisien asioiden hoitoon ja talouteen vaikuttavien tekijöiden käsittelyyn. Kun opetusravintolan toimintaa johtavat organisaatiotason edustajat, edellyttään tältä johtajuudelta tietoisuutta toiminnasta, taustoista ja vaikutuksista, joilla on vaikutuksia opetusravintolan talouteen. Näitä ovat aiemmin esille nousseet resurssit, jotka puolestaan ovat yhteydessä opetusravintolan toiminnan ja sen laajuuden kyvykkyyteen. Tässä esille nousivat opetusravintolan huomioiminen kokonaisajattelussa ja kyky arvioida päätösten vaikutuksia opetusravintolan, organisaation sekä yhteiskunnan tasolla. Tämä edellyttää Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 7) mukaan tulkintataittoa ja ennakkointikykyä havaita toiminnalle asetettuja vaatimuksien ja odotuksien tarpeita.

Opetusravintolan sijoittaminen omalle kustannuspaikalleen koettiin ainoana oikeana ratkaisuna hallita talouden seuranta ja tuo toiminnalle vastuullista läpinäkyvyyttä. Toimintamallista riippumatta opetusravintoloiden mahdollistama opetuksen edullisuus sekä tästä syntyvät hyödyt organisaatiolle ja koulutusosalalle tunnustettiin. Tämä mahdollistaa myös sen tietoisesti hyödyntämisen, jolloin toiminnalla saadaan aikaan edelleen yhteiskuntaa hyödyttäviä arvoja. Lisäksi on tärkeää, että on ymmärretty opetuksen ja liiketoiminnan yhteys sekä kokonaisyödyt myös toiminnan odotuksien osalta. Tässä tutkimuksessa on mahdotonta osoittaa parasta opetusravintolan mallia toimia, sillä tutkimuksessa ei riittävästi organisaatiotason toimijoiden näkemyksiä tutkittu. Operatiivisella tasolla talous ja toiminta -ajattelu ohjasivat voimakkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamista, mutta organisaatiotasolla suhtautuminen kokonaisajattelussa näyttäisi olevan polarisoituneempaa. Kuitenkin opetusravintolan arvoa kuvaa hyvin tilanteet, joissa poikkeusolosuhteet luovat radikaaleja muutoksia arkeen. Näissä tapauksissa opetusravintoloissa osoitettiin vastuullisuutta muuttamalla toimintaa kokonaisyödyä ajatellen. Toiminnan jatkuvuuden tärkeys oli ymmärretty molemmilla toimijatasoilla.

Opetusravintoloiden taloudellinen eriarvoisuus nousi esille lähinnä ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin aiheuttamien muutosten kautta, jotka vaikuttavat organisaatiotasolla tehtävien päätösten kautta myös opetusravintolan arkeen. Muita mainittuja taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä oli opetusravintolan sijainti, mutta viitauksia opetusravintolan eriarvoiseen kohteluun ei nämäkään tuonut esille. Opetusravintolat toimivat vallitsevien olosuhteiden ehdoilla ja pyrkivät ylläpitää toimintaa ympäristön asettamien mahdollisuuksien mukaan.

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli välittää opetusravintolatoiminnasta kuva, jossa tuotaisiin esille niitä epäkohtia, joita tutkija oli omassa työssään opetusravintoloiden arjessa kohdannut. Tutkimuksen varsin varhaisessa vaiheessa kävi selväksi, että tutkijan henkilökohtaisista agendoista tulisi pyrkiä eroon ja suuntautua laajentamaan objektiivisesti käsitystä opetusravintoloiden toiminnan taustoista ja realiteeteista. Ongelmaksi muodostui tutkimustiedon vähyyys tai pikemminkin olemattomuus sillä opetusravintolan perustoimintojen kuvauksiin kohdistuvia tutkimuksia ei aikaisemmin juurikaan ole tehty. Tämä johdatti tutkijaa perehtymään opetusravintolan ja ammatillisen koulutuksen toiminnan taustoihin yhä syvemmälle. Syiden ja seurausten ymmärtämisessä ja niiden ulottuessa yhä syvemmälle ja laaja-alaisemmaksi verkoksi, oli vaarana harhautua liian kauas työn

perimmäisen tarkoituksen tieltä. Mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa ja mitä se opetusravintolan toiminnalta ja toimijoilta edellyttää? Julkinen toimijuus kytkeytyy ja vaikuttaa kaikkialle, jolloin päätös keskittyä ytimeen oli luontevaa. Kysymys, kuinka toimijat toimintansa kokivat ja näkivät, ohjasi lopulta työn edistymistä.

Vaikka haastattelut osoittivat kuitenkin sen, että valtakunnallisesti opetusravintolat kamppailevat samankaltaisten ongelmien kanssa kuin mitä tutkija on työssään kohdannut, vähentää tutkimuksen luotettavuutta tutkimukseen osallistuvien opetusravintoloiden määrä ja moninaisuus eikä näin ollen tutkimusta voida yleisellä tasolla pitää pätevänä. Tutkimus vahvisti kuitenkin tutkijan ennakkokäsityksen ja teoreettisen aineiston pohjalta luodun teoreettisen viitekehyksen olevan oikeassa, ainakin teoriassa. Käytännössä opetusravintolan toimintaan vaikuttavia tekijöitä on liian paljon, jotta yhtä toimivaa ratkaisua tämän työn puitteissa kyettäisiin esittämään. Tutkimus antoi kuitenkin selkeitä vastauksia niistä ongelmista, joita opetusravintolat arjessaan kohtaa. Näihin teoreettisen viitekehyksen yleistyksen pätevät.

On mahdotonta osoittaa yhtä oikeaa toimintamallia opetusravintolan käyttöön. Syinä tähän ovat erilaiset toimintaympäristöt, toimijoiden erilaiset asemat ja olemassa olevat opiskelijaresurssit. Tästä huolimatta opetusravintolan yksi keskeisimmistä arvoista liittyy nyt ja tulevaisuudessa sen mahdollistamaan opetukseen ja tutustumiseen alaan turvallisessa ja ymmärtäväisessä ympäristössä, jossa opiskelijalla on sosiaalinen ja ammatillinen turvaverkko lähellä. Operatiivisten toimijoiden tehtävänä on ohjata, tukea, antaa mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua sekä kasvattaa opiskelijoita ammattilaisiksi työelämään ja yksilöiksi yhteiskuntaan. Tämä vaatii toimijoilta aikaa olla läsnä ja tukena. Organisaation tulee vuosisuunnitelmissaan ja opetusravintolan organisoinnissa huomioida riittävät resurssit toimijoille perustyön tekemiselle ja pyrkiä eliminoimaan tekijät, jotka vastaavasti vievät toimijoilta aikaa olla opiskelijan kanssa. Lisäksi tulee varmistaa opiskelijoille tarvittava tuki ja mahdollistaa heidän edellytystensä ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman mukainen oppimisympäristö.

Keinoja tehostaa ja varmistaa opetusravintolan toiminta sille asetettujen odotuksien ja vaatimusten tukeväksi on useita. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä tutkimus toi esille operatiivisten toimijoiden autonomisuuden vahvistamisen tärkeyden arjen toiminnoissa, sillä hallinnon erkaantuminen arjesta, kuten Maunukin (2020, 61-62) esittää, tuli tässäkin tutkimuksessa selvästi esille. Tämän

toteuttamisessa tulee saavuttaa konsensus johtamisen tehtäväalueista, vastuista ja hierarkkisista suhteista. Yhteiskuntavastuullisella opetusravintolalla tulisi olla operatiivinen johtaja tai päällikkö, jolla on riittävästi kykyä hallita opetusravintolan monimutkaisen toimintaympäristön muodostama kokonaisuutta. Selkeimmin tämä tapahtuu itsenäisenä tulosityksikkönä opetuksen ulkopuolisen operatiivisen toimijan kanssa, jolloin opetushenkilöstön työnkuvan sekä velvollisuuksien ja liiketoiminnan tuottamisen väliset ristiriidat eivät muodostu toiminnan esteiksi, rajoitteiksi tai toimintaa muutoin häiritseviksi. Lisäksi operatiivisella johtajalla tulisi olla organisaation tuki ja mandaatti tai itsenäinen päätösvalta päättää opetusravintolassa tapahtuvasta toiminnasta huolimatta siitä keitä muita tai missä asemissa olevia operatiivisia toimijoita on mukana. Organisaatiotason tulee luoda ja varmistaa toiminnan vaatimat edellytykset kuten opetuksen alisteisuuden organisointi opetusravintolan käyttöön isompien ja vaativimpien tilaisuuksien järjestämisessä, mikäli tämä on osa opetusravintolan toimintaa.

Toiseksi tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa vuoropuhelu kaikkien toimijoiden välillä huolimatta siitä millä tasolla tai miltä puolelta toimijat ovat. Avainasemassa vuoropuhelussa ovat organisaatiotason toimija ja operatiivisen toimijatason päättävät toimijat, jotka yhdessä määrittelevät millä resursseilla toimintaa järjestetään ja mitkä ovat toiminnan keskeisimmät tavoitteet, joilla tuetaan opetusravintolan arvoa organisaatiossa. Tällä tarkoitetaan sitä, millä toimintamallilla ja liikeidealla opetusravintolassa toimintaa järjestetään. Opetusravintolan arvon tunnistamiseksi pitää opetusravintolalle luoda yhteinen identiteetti ja tavoitteet, joita kaikkien toimijoiden tulee kunnioittaa. Lähtökohdiksi suunnittelussa pitää huomioida ammatillisen koulutuksen yhteiskuntavastuulliset tavoitteet ja organisaation strategiat. Julkisenä ja yhteiskunnallisesti arvokkaana toimijana tulee opetusravintolan arvomaailman pohjautua vähintään niihin arvoihin, tavoitteisiin ja odotuksiin, jotka ammatillisen koulutuksen ylintä auktoriteettivaltaa käyttävät tahot, organisaatio, yhteiskunta ja sidosryhmät ovat toiminnalle määritelleet.

Tutkimuksen mukaan opetusravintolat pyrkivät aktiivisesti toimimaan vastuullisesti niillä resursseilla mitä käytössä on. Arvomaailma kaikilla toimijoilla on oikea ja pyrkimys parempaan olemassa. Keskeisenä huomiona tutkimuksessa oli organisaatiotason toimijoiden riittämätön aika tai tahtotila olla mukana opetusravintolan arjessa ratkomassa operatiiviseen toimintaa liittyviä kehittämisen esteitä. Operatiivisen tason hätähuuto ei saavuta riittävän selkeästi ylemmän tason toimijoita,

eikä edelleen ylintä päätösvaltaa käyttävää valtioneuvostoa. Ammatillisen koulutuksen opetusravintolat ovat olleet, ovat nyt ja ovat tulevaisuudessakin tärkeä osa ravintola- ja catering -alan opetusta, mutta ovat tällä hetkellä tilassa, jossa odotukset ovat epäsuhteessa resursseihin sekä vaatimukseen ja vastuullisuus sekä sen toteuttaminen ovat liian yksipuolisesti operatiivisten toimijoiden varassa.

5.3 Suosituksia ja jatkotutkimusehdotuksia

Koulutusten järjestäjien olisi hyvä pohtia laajemmin maksullisen palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia keventääkseen koulutuksen järjestämisestä aiheutuvien kustannusten taakkaa. Lisäksi oikean työn tekeminen oikeille asiakkaille luo opiskelijoille yhtäläisen kontekstin liike-elämän kanssa valmistuen heidät tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja asiakkaan kohtaamisen opiskeluolosuhteissa. Organisaatioissa tulisi kokonaisvaltaisemmin pyrkiä toimimaan liike-elämän periaatteiden mukaisesti ja järjestämään toimintaa kannattavasti, mutta läpinäkyvästi. Se, että kannattavuus noudattaa $+0$ tulosta, ei tarkoita, etteikö toiminnalta voisi vaatia tuottoa. Keskeistä onkin tuottojen ja kustannusten ohjautuminen oikeaan paikkaan, jolloin kokonaisajattelussa tulisi ymmärtää sen olevan toiminnan kehittämisen mahdollistaja. Jos opetusravintolan operatiiviselta tasolta edellytetään toiminnan kustannustietoisuutta ja liike-elämän perusteiden hallintaa, on sitä löydyttävä myös organisaatiotasolta. Tutkimuksessa enemmistö opetusravintoloista ei hyödynnä sitä potentiaalia mitä se voisi. Syyt ovat pääosin henkilöstö- ja opiskelijälähtöisissä työvoimaresursseissa. Liikkeenjohdollisen ja dynaamisen kokonaisarvioinnin ja näkemyksen puute on ilmeinen ja kohdistuu sinne missä suuret päätökset tehdään eli organisaatiotasoon. Juuri tästä staattisuudesta eroon pyrkimisessä Koivisto ja muut (2019, 26-28) edellyttävät kaikilta toimijoilta uudenlaista lähestymistapaa ja proaktiivisempaa kykyä oppia uutta entistä nopeatempoisemmassa ja monimutkaistuvassa maailmassa. Pyrkimyksenä kehittyä palvelisi tämä lopulta sitä tärkeintä eli opiskelijaa monipuolisempien ja turvallisempien oppimisympäristöjen muodossa.

Suosituksena onkin, että ravintola- ja catering -alan opetusravintoloissa suhtaudutaan toimintaan sillä vakavuudella mitä toiminta yhteiskuntavastuullisuudeltaan edellyttää. Syytä on myös pohtia ja arvioida käytänteiden toimivuutta nyt ja mahdollisessa tulevaisuudessa.

Koska tutkimus rajoittui erittäin rajalliseen määrään opetusravintoloita, on jatkotutkimusehdotukseni tutkia laajemmin opetusravintoloiden taustoja ja millä periaatteilla nämä toimivat. Erittäin

mielenkiintoisena näkisin myös tutkimuksen siitä, ovatko toimintamallit muuttuneet ja mitkä ovat muutokseen johtaneet syyt ja tavoitteet.

Lähteet

3.7 Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi. 2019. Hallitusohjelma. Marinin hallitus. Viitattu 11.9.2021. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/osaamisen-sivistyksen-ja-innovaatioiden-suomi>

15 miljoonaa strategiarahoitusta ammatillisen koulutuksen kehittämiseen. 2021. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 3.1.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/15-miljoonaa-strategiarahoitusta-ammattillisen-koulutuksen-kehittamiseen-1>

Acquier, A., Gond, J. & Pasquero, J. 2011. Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & society*, 50, 4, 607-646. Viitattu 22.1.2022. https://www.academia.edu/3509396/Rediscovering_Howard_R_Bowen_s_Legacy_The_Unachieved_Agenda_and_Continuing_Relevance_of_Social_Responsibilities_of_the_Businessman?auto=download

Agudelo, L., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. 2019. A literature review of the history and evolution on corporate social responsibility. *International journal of Corporate Social Responsibility*, 4 artikkelinumero 1. Viitattu 10.9.2021. <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y?uc=racialjustice>

Amisbarometri 2022. Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto – Sakki ry & Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus sr. Viitattu 8.6.2023. <https://sakkiry.fi/wp-content/uploads/2022/05/amisbarometri2022.pdf>

Ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteishaku. 2021. Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 4.1.2022. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillisen%20koulutuksen%20ja%20lukiokoulutuksen%20yhteishaku%20-%20analyysi.xlsb>

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän taloustietojen raportoinnin ohjeistus. 2021. Opetushallitus. Viitattu 4.9.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/K92_20_1.pdf

Ammatillisen koulutuksen opiskelijat. 2020. Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 3.1.2022. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillisen%20koulutus%20-%20opiskelijat%20-%20koulutusala.xlsb>

Ammatillisen koulutuksen opiskelijat kansalaisuuden mukaan 2018-2022. Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen. Viitattu 6.8.2023. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20opiskelijat%20ja%20tutkinnot%20-%20live%20-%20opiskelijat%20-%20kansalaisuus.xlsb>

Ammatillisen koulutuksen opiskelijat äidinkielen mukaan. 2021. Vipunen. Viitattu 20.6.2023. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20opiskelijat%20-%20vieraskieliset%20-%20tutkintotyyppi%20-%20presentit.xlsb>

Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset 2020. Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 23.7.2021. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Oppilaitosverkosto%20-%20ammattillinen%20-%20koulutuksen%20j%C3%A4rjest%C3%A4j%C3%A4.xlsb>

Ammatillisen koulutuksen rahoitukseen ennakoitavuutta: perusrahoituksen osuus säilytetään vuoden 2020 tasolla. 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiedote. Viitattu 17.6.2023. <https://okm.fi/-/ammattillisen-koulutuksen-rahoitukseen-ennakoitavuutta-perusrahoituksen-osuus-sailytetaan-vuoden-2020-tasolla>

Ammatillisen koulutuksen reformi. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 17.7.2021. <https://minedu.fi/amisreformi>

Ammatillinen koulutus. Työelämän näkökulma 3/2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 30.10.2021. <https://minedu.fi/documents/1410845/7131162/AM+reformin+p%C3%A4%C3%A4linjat+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+n%C3%A4k%C3%B6kulma+FINAL.pdf/4df85e27-6b7e-4d38-a437-1939e12fc51b/AM+reformin+p%C3%A4%C3%A4linjat+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+n%C3%A4k%C3%B6kulma+FINAL.pdf>

Ammatillisten oppilaitosten oppilasmäärä vuonna 1983. 1984. Tilastotiedotus. Tilastokeskus. Viitattu 21.7.2021. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/173232/xtds_ko_1984_3_dig.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anttila, P., Kukkonen, P., Lempinen, P., Nordman-Byskata, C., Pesonen, K., Tuomainen, S., Hietala, R. & Räisänen, A. 2010. Näyttöä on! Ammattiosaamisen näyttöjen toteutuminen käytännössä. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 45.

Anttiroiko, A.-V. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Julkaisussa Yhteiskuntavastuu : Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen, 17–60. Toim. R. Järvinen. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 9.8.2021. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68200/yhteiskuntavastuu_ja_sen_maarittelyprosessi_2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Autere, S. 2019. Suomalaiset pitävät kestäviä elämäntapoja tärkeinä – nuoret edelläkävijöitä ilmastoteoissa. Sitra. Viitattu 29.11.2021. <https://www.sitra.fi/uutiset/suomalaiset-pitavat-kestavia-elamantapoja-tarkeina-nuoret-edellakavijoita-ilmastoteoissa/>

Carroll, A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business horizons, 34, 4, 39-48. Viitattu 18.9.2021. https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders

Catani, J. 2014. Syömään vai drinkille? Helsinki: Otava

- Dalibozhko, A. & Krakovetskaya, I. 2018. Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from enactus program. *Julkaisussa SHS web of conferences*, 57, 1009. Viitattu 6.9.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2140103578?pq-origsite=primo>
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15, 4, 1-13.
- Demmke, C. 2019. Civil service reform and ethics. *Global encyclopedia of public administration, Public Policy, and Governance*. Living edition. Toim. A. Farazmand. Springer Link. Viitattu 29.10.2021. https://www.researchgate.net/publication/333812144_Governance_and_Ethics_Article
- Dietrich, I. 2018. Yhtiöittämisen vaikutus kunnan henkilöstön asemaan. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 25.9.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103544/1527663673.pdf?sequence=1>
- Elkington, J. 1994. Towards the sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California management review*, 36, 2, 90-100. Viitattu 5.9.2021. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165746?journalCode=cmra>
- Elkington, J. 2004. Enter the Triple Bottom Line. *Julkaisussa The Triple Bottom Line: Does It All Up*. Earthscan. London. 1-16. Viitattu 5.9.2021. <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Folke, C., Biggs, R., Nordström, A., Reyers, B. & Rockström, J. 2016. Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*, 21, 3, 41. Viitattu 11.9.2021. <https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss3/art41/>
- Friedman, M. 1970. A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*. Viitattu 7.7.2021. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Galbreath, J. 2010. How does corporate social responsibility benefits firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22, 4, 411-431. Viitattu 14.8.2021. https://www.researchgate.net/publication/247616095_How_does_corporate_social_responsibility_benefit_firms_Evidence_from_Australia
- Haapakorva, P., Ristikari, T. & Kiilakoski, T. 2018. Toisen asteen keskeyttämisen taustatekijöitä. *Julkaisussa Opin polut ja pientareet. Nuorisobarometri 2017*. Toim. E. Pekkarinen & S. Myllyniemi. Helsinki: Nuorisotutkimusseura ry., 167-178. Viitattu 30.10.2021. https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2018/03/Nuorisobarometri_2017_WEB.pdf
- Haku perusopetuksen jälkeisiin koulutuksiin (tiedot vuosilta 2014-2021). Opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 2.5.2023. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Haku-%20ja%20valintatiedot%20-%20toinen%20aste%20-%20analyysi.xlsb>

Haltia, P. 2006. Ammattiosaamisen näytöt – mitä ja miksi? Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 8, 2. s. 19-28. Viitattu 10.8.2021. https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2006_2_lehti.pdf

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.

HE 39/2017 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammatillisesta koulutuksesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu. 25.9.2021. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_39+2017.pdf

Hevonkorpi, M. 2021. Ravintola- ja cateringalan lehtori. Tampereen seudun ammattiopisto. Haastattelu 3.8.2021.

Hievanen, R., Frisk, T., Väätäinen, H., Mustonen, K., Kaivola, J., Koli, A., Liski, S., Muotka, V. & Wikman-Immonen, A. 2020. Maahanmuuttajien koulutuspolut - Arviointi vapaan sivistystyön lukutaitokoulutuksesta, aikuisten perusopetuksesta ja ammatillisen koulutuksen kielitaitovaatimusten joustavoittamisesta. Julkaisut 11:2020. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus 2020. Viitattu 13.11.2021. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2020/08/KARVI_1120.pdf

Hilli, P., Ståhl, T., Merikukka, M. & Ristikari, T. 2017. Syrjäytymisen hinta – case investoinnin kannattavuuslaskelmasta. Yhteiskuntapolitiikka, 82, 6, 663-675. Viitattu 13.11.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135714/YP1706_Hilliymp.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. up. Helsinki: Tammi

Hirvikoski, E-L. & Rossi, T. 2001. Opetus ja koulun toiminta. Julkaisussa 30 vuotta hotelli- ja ravintola-alan koulutusta Rovaniemellä. Rovaniemi: Rovaniemen palvelualojen oppilaitos & Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Huhtanen, N. 2019. Yli 30 vuotta kokkeja kouluttanut Mika ei näe ammattikoulujen uudistuksessa mitään hyvää – valmistajat nyt täysiä raakileita: ”Ei ihmisen syy, vaan systeemin”. Iltalehti. Viitattu 19.2.2022. <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/4b80021c-9ebd-4e8d-afbd-d839843571b4>

Hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä ruokailusta – ruokailusuositus ammatillisiin oppilaitoksiin ja lukioihin. 2019. Valtion ravitsemusneuvottelukunta, Opetushallitus ja Terveystieteiden tutkimuskeskus. Oppaat ja käsikirjat 2019:5a. Helsinki. Opetushallitus. Viitattu 5.5.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139595/hyvinvointia_ja_yhteisollisyytta_ruokailusta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hyvä Tieteellinen Käytäntö Ja Sen Loukkausepäilyjen Käsitleminen Suomessa: Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan Ohje 2012 = God Vetenskaplig Praxis Och Handläggning Av Misstankar Om Avvikelser Från Den I Finland : Forskningsetiska Delegationens Anvisningar 2012 = Responsible Conduct of Research and Procedures for Handling Allegations of Misconduct in Finland : Guidelines of the Finnish Advisory Board Research Integrity 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen lautakunta. Viitattu 6.12.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Hänninen, S. 2018. Työvoimakoulutus osana ammatillista koulutusta – työkokous. Opetushallitus. Viitattu 3.1.2022. <https://okm.fi/documents/1410845/8684569/Rahoitus+-+Seppo+H%c3%a4nninen.pdf>

Isola, A-M. & Mäntylä, E. 2019. Miksi ravintola ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Työpaperi 9/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Helsinki. Viitattu 4.1.2022. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-ase-massa-olevien-osallisuus/tutkimus/julkaisut>

Jalonen, H., Virtanen, P. & Pernaa H-K. 2021. Hyvinvoinnin johtaminen. Julkaisussa Julkinen toiminta murroksessa: Tampereen ja Vaasan yliopistojen hallintotieteiden valintakoeteos 2021. Toim. H. Kalliomäki, I. Karppi & N. Mäntylä. Vaasan yliopisto: Vaasan yliopiston raportteja, 24. 80-92.

Jatkuva haku perusopetuksen jälkeiseen koulutukseen. N.d. Opintopolku. Viitattu 6.8.2023. <https://opintopolku.fi/konfo/fi/sivu/jatkuva-haku-perusopetuksen-jalkeiseen-koulutukseen#jatkuvan-haun-koulutukset>

Johanson, J-E., Liljeroos-Cork, J., Stenvall, J., Pekkola, E. & Rossi, P. 2021. Julkisen toiminnan luonne ja sen uudistamisen tavat. Julkaisussa Julkinen toiminta murroksessa: Tampereen ja Vaasan yliopistojen hallintotieteiden valintakoeteos 2021. Toim. H. Kalliomäki, I. Karppi & N. Mäntylä. Vaasan yliopisto: Vaasan yliopiston raportteja, 24. 34-48.

Jokiniemi, S. 2006. Uusi opettajuus, ammatti-identiteetti ja tiedonhankinta. Informaatiotutkimus, 25, 3, 57-68.

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

Järvinen, M. 2020. Yritysvastuun ulottuvuudet suomalaisen pörssi-yhtiöiden yritysvastuuraportteissa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Viitattu 15.8.2021. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23900/1607359258801557219.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kaikkien koulutussektoreiden aloittaneet, opiskelijat ja tutkinnot 2014-2020. Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 4.1.2022. <https://vipunen.fi/fi-fi/yhteiset/Sivut/Opiskelijat-ja-tutkinnot.aspx>

Kalenius, A. 2014. Suomalaisten koulutusrakenteen kehitys 1970–2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:1. Viitattu 16.7.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75236/okm01.pdf>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskeyttäminen lisääntyi toisella asteella etenkin ammatillisessa koulutuksessa ja väheni korkeasteella 2020. 2022. Tilastokeskus. Viitattu 20.6.2023. https://www.stat.fi/til/kkesk/2020/kkesk_2020_2022-03-17_tie_001_fi.html

Kingo, L. N.d. The UN Global Compact: Finding Solution to Global Challenges. United Nations. UN Chronicle. Viitattu 29.8.2021. <https://www.un.org/en/un-chronicle/un-global-compact-finding-solutions-global-challenges>

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 50, 1, 59-70.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu – Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamari.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kokemukset opiskelusta ja opetuksesta. 2019. Amisbarometrin osa C. Sakki ry. Viitattu 17.9.2021. <https://sakkiry.fi/amisbarometri/c-kokemukset-opiskelusta-ja-opetuksesta-amisbarometri-2019/>

Koulutuksen keskeytti 5,9 prosenttia opiskelijoista. 2021. Tilastokeskus. Viitattu 30.10.2021. https://www.stat.fi/til/kkesk/2019/kkesk_2019_2021-03-12_tie_001_fi.html

Koulutuksen keskeytti 7 % opiskelijoista lukuvuonna 2020/2021, 2023. Tilastokeskus. Viitattu 20.6.2023. <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8k9kzpvheids0dukv6rc5xj6>

Koulutuksen rahoitus kuntoon. 2019. Oaj:n ehdotukset koulutuksen rahoituksen kehittämiseksi. Viitattu 1.1.2022. <https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/oaj-2019-koulutuksen-rahoitus-kuntoon.pdf>

Koulutus. 1993. Koulutusalan tilastot & mittaimet. Tilastokeskus. Viitattu 21.7.2021. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/162600/xkou_1993_7_dig.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän osavuosisikatsaus 1.1.-31.3.2022. 2022. Koulutuskeskus Salpaus. Viitattu 20.6.2023. <https://www.salpaus.fi/wp-content/uploads/2022/04/Salpaus-osavuosisikatsaus-Q1-13-4-2022.pdf>

Käsitteet. N.d. Yritys. Tilastokeskus. Viitattu. 13.11.2021. <https://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html>

L 527/2014. Ympäristönsuojelulaki. Saatavilla. 6.9.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140527>

L 531/2017. Laki ammatillisesta koulutuksesta. Viitattu 29.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>

L 624/2006. Osakeyhtiölaki. Finlex. Viitattu 6.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

L 731/1999. Suomen Perustuslaki. Viitattu 6.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 6.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

L 872/2019. Työaikalaki. Viitattu 6.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

L 1214/2020. Oppivelvollisuuslaki. Viitattu 4.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20201214#Pidm45237817264720>

Laakkonen, P. 2009. Hotelli- ja ravintola-alan koulutus. Julkaisussa Tunne maasi! Suomen matkailun kehitys ja kehittäjiä. Suomen Matkailijayhdistys SMY ry ja Suomen Matkailun Seniorit. Hippu-teos, 158-161.

Lappi, O. & Portin, M. 2017. Vieraskieliset ammatillisessa koulutuksessa. Julkaisussa Vieraskieliset perusopetuksessa ja toisen asteen koulutuksessa 2010-luvulla. Toim. M. Portin. Raportit ja selvitykset 2017:10. Opetushallitus, 51-94. Viitattu 29.1.2022. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/188976_vieraskieliset_perusopetuksessa_ja_toisen_asteen_koulutuksessa_2010-luvulla1.pdf

Laukia, J. 2013. Tavoitteena sivistynyt kansalainen ja työntekijä. Ammattikoulu Suomessa 1899-1987. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, humanistisen tiedekunta.

Laurinkari, J. 2021. Kansalaislähtöinen sosiaalipolitiikka kilpailuvaltiossa. Osuuskuntatoiminta Pellervo ry. Viitattu 1.10.2023. https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2021/03/laurinkari_kansalaislahtoinen_sosiaalipolitiikka_kilpailuvaltiossa.pdf

Lehtola, J. 2023. Karua viestiä yrityksiltä Ylelle: Vain harvalla ammattikoululaisella riittävät taidot työelämään. Yle. Viitattu 22.6.2023. <https://yle.fi/a/74-20023766>

Li, M., Jia, N., Lenzen, M., Malik, A., Wei, L., Jin, Y. & Raubenheimer, D. 2022) Global food-miles account for nearly 20% of total food-systems emissions. Nature food, 3, 6, 445–453. Viitattu 15.6.2023. https://www.nature.com/articles/s43016-022-00531-w.epdf?sharing_token=vK-KUHEny4nXyOQQ4JLpSNRgN0jAjWeI9jnR3ZoTv0PslUq2WGa70M2sXyR2IGZ5is7foB7LniV9gdTt-laWEz2CWAiMNAk0BTd5P93X9EOSV-voltG69kk9NZLygGQhkwQv3KxeCZ3Ua4EabUWeSQoTx4vY3aGswvgkt6iHY9piW0d-u387Q564BXPcQnzgmvZ2elk6xzWAcBqbh7l3XVgFfSLpgOWYCGLRlBmJwldw%3D

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Helsinki: Edita.

Liitetaulukko 1. Koululaitoksen oppilaitoksiin tehdyt muutokset edellisestä vuodesta oppilaitostyyppin mukaan. 2012-2019. Tilastokeskus. Viitattu 10.11.2021. <https://www.stat.fi/til/kjarj/tau.html>

Linninen, A. 2018. Yhteiskuntavastuun vaikutus yrityksen kannattavuuteen suomalaisissa pörssiyrityksissä. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Lith, P. 2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriini. Viitattu 6.1.2022. <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html?p864=5>

Lo, C. W. H., Egri, C. P. & Ralston, D. A. 2008. Commitment to corporate, social, and environmental responsibilities: An insight into contrasting perspectives in China and the US. *Organization management journal*, 5, 2, 83-98. Viitattu 10.8.2021.

<https://www.proquest.com/docview/231969143?accountid=11773>

Lukiot syyslukukaudella 1983. 1983. Tilastotiedotus. Tilastokeskus. Viitattu 21.7.2021.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/172596/xtds_ko_1983_16_dig.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Makni, R., Francoeur, C. & Bellevance, F. 2008. Causality between corporate social performance and financial performance: evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, 89, 3, 409-422. Viitattu 14.8.2021. https://www.researchgate.net/publication/46547662_Causality_Between_Corporate_Social_Performance_and_Financial_Performance_Evidence_from_Canadian_Firms

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelut – työntekijöiden palkat. 2021. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 9.1.2022. https://tes.pam.fi/marava-tes-tyontekijoiden-palkat/?_ga=2.247498371.584457414.1641750214-79153478.1641307347

Maunu, A. 2018. Opettaja, kasvattaja ja jotain muuta. Ammatillisten opettajien ammatti-identiteetti arjen käytäntöjen näkökulmasta. Julkaisussa *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20, 4, 70-87.

Maunu, A. 2019. Opiskelijalähtöinen ja ohjaava. Hyvä ammatillinen opettaja opiskelijoiden näkökulmasta. *Kasvatus*. Julkaisussa *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 50, 4, 269–283.

Maunu, A. 2020. Opiskelijalähtöisyyttä arjen paineissa. Ammattiopettajien käsityksen oman työnsä hyvistä ja huonoista puolista uudistusten kaudella. Julkaisussa *Kasvatus & Aika*, 14, 1, 44-66.

Meriläinen, R. 2011. Valkolakki vai haalarit, vaiko molemmat. *Koulutuspolitiikan vaikuttajien näkemykset toisen asteen kehityksestä*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.

Meriläinen, R. 2015. Toisen asteen koulutuspolitiikka murtautuu ulos marginaalista 1990-luvun Suomessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 17 (2015) : 1, s. 21-43. Viitattu 16.7.2021. <http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/toisenas.pdf>

Metsämuuronen, J. 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.

Myrskylä, P. 2010. Työvoiman kasvu hiipui lamaan. Tilastokeskus. Viitattu 16.7.2021.

https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-06-07_006.html?s=0

Mäkelä, A. 2021. Ravintola-alalla riittää töitä, mutta tekijät puuttuvat – katso paljonpuhuva kuva ja syyt ilmiön takana. *Duunitori*. Viitattu 8.1.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/ravintola-ala-tyovoimapula>

Mäki, K. 2015. *Pedagame Designer – Monimuotoistuva opettajuus*. Julkaisussa *Katu-uskottava ammatillinen koulutus – Uusia ratkaisuja oppimiseen*. Toim. J. Laukia, A. Isacsson, K. Mäki & M. Teräs.

Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 28-40. Viitattu 15.11.2021. <https://www.the-seus.fi/handle/10024/144421>

Nash, K., Blythe, J., Cvitanovic, C., Pecl, G., Watson, R. & Blanchard, J. 2020. To Achieve a Sustainable Blue Future, Progress Assessments Must Include Interdependencies between the Sustainable Development Goals. *One Earth*, 2, 161-173. Viitattu 11.9.2021. [https://www.cell.com/one-earth/fulltext/S2590-3322\(20\)30008-7?returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2590332220300087%3Fshowall%3Dtrue](https://www.cell.com/one-earth/fulltext/S2590-3322(20)30008-7?returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2590332220300087%3Fshowall%3Dtrue)

Niittylahti, S. 2021. "Mä olen saanut mahdollisuuden oppia" Opintoihin kiinnittyminen ammatillisessa koulutuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.

Northouse, P. G. 2019. Leadership: Theory & practice. 8th edition. Thousand Oaks, California: Sage. Viitattu 15.10.2021. https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org.pdf

Nuorten palvelut. 2023. TE-palvelut. Viitattu 8.6.2023. https://toimistot.te-palvelut.fi/pirkanmaa/nuorten-palvelut?p | back_url=%2Fsearch%3Fq%3DOletko%2Balle%2B25-vuotias%252C%2Beik%25C3%25A4%2Bsinulla%2Bole%2Bperuskoulun%2Btai%2Blukion%2Bj%25C3%25A4lkeist%25C3%25A4%2Bkoulutusta%252C%2Bjoka%2Bantaa%2Bamatillisia%2Bvalmiuksia%253F%2B

Nurmi, S. Mitä sopeutuminen ympäristömuutokseen vaatii? Sitra. Viitattu 6.6.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-sopeutuminen-ymparistomuutokseen-vaatii/>

Oppilaitokset 1991. Oppilaitostyyppiluokitus 31.12.1991. Tilastokeskus. Viitattu 21.7.2021. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/162419/xkou_1992_7_dig.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Viitattu 1.12.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Our Common Future. 1987. United Nations. Maailman ympäristö- ja kehityskomission raportti. Viitattu 29.8.2021. <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>

Ovtes 2022-2025. 2022. Kunta-alan opetushenkilöstön virka ja työehtosopimus. Viitattu 1.5.2023. <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2022/osio-c-ammattillisen-oppilaitoksen-opetushenkilostotyoaika>

Palkkarakenne. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 22.1.2022. <https://www.tilastokeskus.fi/til/pr/index.html>

Palkkatilasto - Kuukausipalkkatilasto syyskuulta 2020. 2021. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 9.1.2022. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/03/Kuukausipalkkatilasto-syyskuulta-2020.pdf>

Palvelualojen taskutilasto 2020. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 9.1.2022. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/ti-lastot-ja-tutkimukset/1157_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf

Paris Agreement. 2015. United Nation. Viitattu 29.8.2021. https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

Patana, E. 2007. Työelämän joustavuudesta normi ja jaksamisesta pysyvä ongelma. Työelämän tutkimus, 5(2), p. 165.

Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. Viitattu 25.9.2021. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>

Peltonen, M. 2016. Koulutus paransi ravintola-alan mainetta. KU. Viitattu 21.8.2022. <https://www.ku.fi/artikkeli/3564168-koulutus-paransi-ravintola-alan-mainetta>

Perhon Parhaat. 1995. Helsinki: Ravintolakoulu Perho.

Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 21.7.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67485/951-44-5238-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pohjonen, P. 2005. Työssäoppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pohls, M. 2016. Viini, laulu & taustajoukot. Helsinki: Into.

Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating shared value. Harvard Business Review, 89, 1-17. Viitattu 12.9.2021. <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/c9c186ba-f7d5-4ebe-bd74-d375387f45e8/res/res.pdf>

Rasku, S. 2015. Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmä muutosten edessä. Julkaisussa Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17, 66-75. Viitattu 9.7.2021. <https://journal.fi/akakk/issue/view/7146/1143>

Ravintola- ja cateringalan perustutkinto. 2018. Opetushallitus. Viitattu 1.1.2022. <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/7297603>

Reinikainen, R. 2018. Tietopaketti opiskelijoiden keskeyttämisestä. Otus. Viitattu 13.11.2021. <https://www.otus.fi/julkaisu/opiskelijabarometri-2016/>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Ritchie, H., Rosado, P. & Roser, M. 2022. Environmental Impacts of Food Production. Julkaistu ourworldindata.org. Viitattu 15.6.2023. <https://ourworldindata.org/environmental-impacts-of-food>

Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V. ja Rodríguez-Ariza, L. 2020. Where Does CSR Come from and Where Does It Go? A Review of the State of the Art. *Administrative sciences*, 10, 3, 60. Viitattu 10.9.2021. <https://www.researchgate.net/publication/348740338> Where Does CSR Come from and Where Does It Go A Review of the State of the Art

Ruoan ympäristövaikutukset. N.d. WWF. Viitattu 6.5.2023. <https://wwf.fi/ruoka/ruuan-ymparistovaikutukset/#muut-tuotteet-tuotantotavat-havikki-pakkaukset-ravitsemus-seka-elain-ja-ihmisoi-keudet>

Ruoka ja vastuullisuus. 2022. Ruokatieto Yhdistys. Viitattu. 4.5.2023. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.sttinfo.fi%2Fdata%2Fat-tachments%2F00397%2F254809b1-b8db-4e94-9115-f1c322d550d8.pptx&wdOrigin=BROWSELINK>

Saarinen, M., Kaljonen, M., Niemi, J., Antikainen, R., Hakala, K., Hartikainen, H., Heikkinen, J., Joensuu, K., Lehtonen, H., Mattila, T., Nisonen, S., Ketoja, E., Knuuttila, M., Regina, K., Rikkonen, P., Seppälä, J. & Varho, V. 2019. Ruokavaliomuutoksen vaikutukset ja muutosta tukevat politiikkayhdistelmät. RuokaMinimi-hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:47. Viitattu 5.5.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161742/VNTEAS_47_Ruokavaliomuutoksen%20vaikutukset.pdf

Saarinen, M., Seppälä, J., Latvala, T., Niemistö, J., Silvennoinen, K., Grönroos, J., Niva, M. & Vainio, A. 2022. Ruoka. Julkaisussa *Kuluttajien mahdollisuudet Suomen päästövähennysten vauhdittamiseksi – Taustaraportti ruokaan, asumiseen, liikkumiseen ja muuhun kulutukseen liittyvistä toimista*. Toim. J. Seppälä. Suomen ilmastopaneelin raportti 6/2022. Viitattu 5.5.2023. <https://www.ilmastopaneeli.fi/wp-content/uploads/2022/12/ilmastopaneelin-raportti-6-2022-taustaraportti-kuluttajien-mahdollisuudet-suomen-paastovahennysten-vauhdittamiseksi.pdf>

Saeidi, S., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. & Saeidi, S. 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68, 341-350. Viitattu 12.9.2021. <https://www.researchgate.net/publication/273588405> How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance The mediating role of competitive advantage reputation and customer satisfaction

Saskyyn hyvin hakijoita yhteishaussa. 2022. Sasky. Viitattu 20.6.2023. <https://sasky.fi/saskyyn-hyvin-hakijoita-yhteishaussa/>

Selvitys ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanosta. 2021. Owl Group. Viitattu 4.1.2022. https://owalgroup.com/wp-content/uploads/2021/03/Reformin-toimeenpanon-tilanne_1603.pdf

Seppänen, E. 2021. TAT Nuorten tulevaisuusraportti 2021. Talous ja nuoret TAT. Viitattu 8.1.2022. https://tat.fi/wp-content/uploads/2021/11/Nuorten_tyoelamamaiset_web.pdf

Sillanpää, M. 2002. Säännöstelty huvi. Suomalainen ravintola 1900-luvulla. Keuruu: Suomen kirjallisuuden seura.

Sivonen, H-K. 2014. 80-luvulla Helsinki lähti ulos syömään. Helsingin sanomat. Viitattu 21.8.2022. <https://www.hs.fi/nyt/art-2000002721520.html>

Social Development for Sustainable Development. N.d. United Nations. Viitattu 16.6.2023. <https://www.un.org/development/desa/dspd/2030agenda-sdgs.html>

Solatie, J. 2001. Focusryhmät: Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.

Suomalaisten odotukset ravintoloiden vastuullisuudesta. 2021. Kespro. Viitattu. https://assets.ctfassets.net/ygsam7930hsq/7al5oijmC31PS5xPWIZHHW/cfcfc7cdf2cbb12a908d33cb255f8982/Kuluttajien_odotukset_ravintoloiden_vastuullisuudelta_tutkimus_18.11.2021.pdf

Talotekniikka-alalla on vilskettä – kapuloita rattaisiin lyövät työvoimapula ja tarvikkeiden hintojen nousu. 2021. Talotekniikka-alan suhdannekysely. Talotekniikkaliitto. Viitattu 30.10.2021. <https://www.talotekniikkaliitto.fi/talotekniikka-alan-suhdannekysely/>

The Ten Principles of the UN Global Compact. N.d. United Nation Global Compact. Viitattu 29.8.2021. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Tieteen termipankki. 2021. Nimitys: arvo. Viitattu 18.9.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:arvo>

Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. United Nations. Viitattu 29.8.2021. <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Tuntui jossain kohti, että miut on jätetty ihan yksin selviämään. Kohdennetun nuorisotyön nuorten kokemuksia opintojen keskeytymisestä. 2020. Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry. Tutkimusraportti. Viitattu 30.21.2021. <https://www.intory.fi/uutiset/tuore-kysely-paljastaa-mielenterveyden-haasteet-useimmiten-koulutuksen-keskeyttamisen-taustalla/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uud. p. Helsinki: Tammi.

Tuomilehto, M-P. 2020. Ammatillisten opettajien näkemyksiä koulutusreformin vaikutuksista nuorten koulutukseen. Pro gradu. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Viitattu 19.11.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120466/TuomilehtoMatti-Pekka.pdf?sequence=2>

Tutkinnon osat. Nd. Ravintola- ja catering-alan perustutkinto. e-Perusteet. Opetushallitus. Viitattu 5.5.2023. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ammattillinenperustutkinto/4221360/tutkinnon-osat>

Tutkintorakenne. 2021. Opetushallitus. Viitattu 1.1.2022. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintorakenne>

Tutkintotavoitteisen koulutuksen opiskelijamäärä 1,3 miljoonaa. 2021. Opiskelijat Ja Tutkinnot 2020. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 29.1.2022. https://www.stat.fi/til/opiskt/2020/17/opiskt_2020_17_2021-10-22_tie_001_fi.html

Tutkintotavoitteisen koulutuksen opiskelijat ja tutkinnot 2004-2021. Tilastokeskus. Viitattu 23.8.2022. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_opiskt/stat-fin_opiskt_pxt_11c3.px/table/tableViewLayout1/

Työttömyysehtojen ehtoja alle 25-vuotiaille hakijoille. 2023. Kela. Viitattu 8.6.2023. <https://www.kela.fi/tyottomyysturvan-ehtoja-alle-25-vuotiaille-hakijoille>

Työvoimatilastoja 60 vuotta. 2019. Työllisyys ja työttömyys 1959-2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 16.7.2021. https://www.stat.fi/til/tyti/2018/16/tyti_2018_16_2019-12-03_tie_001_fi.html

Valtion talousarvioesitykset. 2013-2017. Viitattu 4.9.2021. <https://budjetti.vm.fi/indox/index.jsp>

Valtion Talousarvioesitykset 2020. 20. Ammatillinen koulutus. Viitattu 17.6.2023. <https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2020&lang=fi&maindoc=/2020/tae/valtiovarainministerion-Kanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:245:673:709>:

Valtion tarkastusviranomaisen tarkastuskertomus. 2021. Ammatillisen koulutuksen reformi. Valtion tarkastusviranomaisen tarkastuskertomukset 2/2021. Viitattu 11.9.2021. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/03/VTV-Tarkastus-2-2021-Ammatillisen-koulutuksen-reformi.pdf>

Valtion ylimmät toimielimet. 2017. Suomi.fi. Viitattu 18.9.2021. <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/digituki-ja-hallintopalvelut/opus/nain-julkinen-hallinto-toimii/valtion-ylimmat-toimielimet>

Vehviläinen, J. 2019. Siirtymien vaikutus koulutuspolun eheyteen. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:1. Viitattu 20.6.2023. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/siirtymien_vaikutus_koulutuspolun_eheyteen.pdf

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. 1-2. painos. Helsinki: Edita.

Viitanen, A. 2006. À la carte: ravintolaruokien historiaa. Helsinki: WSOY oppimateriaalit

Virmansalo, I. 2002. Perhe, työttömyys ja lama. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Virtanen, M. 2023. Kysyimme professori Heikki Ervastilta, millaisia suomalaiset ovat, ja osa vastauksista yllättää: "Ei veroja inhota tai vihata". Yle. Viitattu 17.6.2023. <https://yle.fi/aihe/a/20-10004374>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. up. Helsinki: Tietosanoma.

Väisänen, P. 2003. Työssäoppiminen ammatillisissa perusopinnoissa, Ammatillinen osaaminen, työelämän kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijoiden itsensä arvioimina. Väitöskirja. Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 19.11.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/15166749.pdf>

Wenström, S. 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 13.11.2021. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yksilöllisten opintopolkujen laatu ja laadunvarmistus. 2020. Opetushallitus. Viitattu 1.12.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Yksilollisten_opintopolkujen_laatu%20PDF.pdf

Ylönen, P. 2007. Ammattiopiston opetusravintola oppimisympäristönä. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu. Viitattu 22.8.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19540/jamk_1196677232_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y