



LAUREA

Oppisopimuskoulutuksen ja koulutusprojektitoiminnan kehittäminen



Mänttari, Maarit

2008 Leppävaara

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Oppisopimuskoulutuksen ja koulutusprojektitoiminnan kehittäminen

Maarit Mänttari
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö YAMK-tutkinto
Toukokuu, 2008

Maarit Mänttari

Oppisopimuskoulutuksen ja koulutusprojektitoiminnan kehittäminen

Vuosi 2008 Sivumäärä

109

Tämä opinnäytetyö on kehittämisprojekti Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen oman oppisopimuskoulutuksen käynnistämiseen ja koulutusprojektitoiminnan kehittämiseen liittyen. Tarkoituksena oli selvittää, miten oppisopimuskoulutusta voidaan toteuttaa projektitoimintana siten, että eri koulutuksen osapuolet ovat toimintaan mahdollisimman tyytyväisiä. Tavoitteena oli kehittää olemassa olevaa koulutusprojektitoimintaa siten, että se palvelee tärkeimpien sidosryhmien tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Päätaivitteena on kehittää oppisopimuskoulutukselle toimintamalli.

Teoriaosuus käsitteli tietojohtamista projektitoiminnan ja tiimitoiminnan näkökulmista. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös oppisopimustoiminnan kannalta liittyviä keskeisiä tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin oppilaitoksen oppisopimusryhmiä opettaville opettajille ja oppisopimuksella opiskeleville opiskelijoille sekä Opetushallinnon asiantuntijoille. Tutkielma on empiirinen tutkimus, jossa tehtiin havaintoja ja yhdistettiin eri tutkimusmenetelmiä. Tässä triangulaatiotutkimuksessa tutkimuskohdetta tutkittiin erilaisilla aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä. Opiskelijoille toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus kirjekyselynä ja opettajille internetykselynä. Opetushallinnon asiantuntijoilta hankittiin tietoa kvalitatiivisella menetelmällä tekemällä heille teemahaastattelu.

Tutkimustulosten avulla selvitettiin niitä keinoja, joita oma oppisopimuskoulutus edellyttää. Tietojen avulla luotiin työvälineitä sekä erilaisia menetelmiä, joilla oppisopimuskoulutusta voidaan toteuttaa ja joita edellytetään silloin kun oppilaitos toimii oppisopimuskoulutuksen järjestäjänä. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös, mitä heikkouksia oppilaitoksen nykyisessä projekti- ja tiimitoiminnassa on. Tulosten avulla luotiin ja tässä kehittämisprojektissa esitettiin uusia toimintamalleja sekä työvälineitä ja menetelmiä, joiden avulla voidaan oppilaitoksen opettajien toimintaa kehittää ja samalla vastata opiskelijoiden tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti.

Asiasanat oppisopimus, tietojohtaminen, hiljainen tieto, projektijohtaminen, projekti, tiimityö

Maarit Mänttari

Title of the thesis (R10C0)

Year 2008

109

This thesis is a study and development project regarding educational institution Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos. The study has been limited to adults education. The target of this development project was to start own education for apprenticeship contract and develop education project of college. The purpose of this study was to develop existing education projects so that it serves the main interest groups needs in the best way. The main target was to develop standard of activity for apprenticeship contract education.

The theoretical section of this thesis considered knowledge management from the viewpoint of project leading and teamwork. The theoretical section also consisted essential factor regarding operations of apprenticeship contract.

The most important interest groups were in the focus of the research. Research conducted to teachers, student who have apprenticeship contract and experts of Finnish National Board of Education. The study is empirical research, where observations were made and different research methods were combined. The subject was studied with different knowledge collection and research methods in this triangulation research. The approach of the study was both quantitative and qualitative. Inquiries of students and internet inquiries of teachers were quantitative methods, and interview with experts of Finnish National Board of Education was qualitative method.

The research results clarified those methods, which own education for apprenticeship contract suppose and with help of results methods and tools were created. The results also indicated weaknesses of project - and teamwork. With help of results new operations model and project- and teamwork tools were created. These methods and tools develop operations of educational institution. In these methods and tools attention are paid in both interest groups needs; teachers and students.

Key words apprenticeship contract, knowledge management, tacit knowledge, project management, project, teamwork

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusalue.....	7
1.1.1	Tutkimuskohteen valinnan perusteita.....	7
1.1.2	Koulutuskentän muutokset.....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
1.4	Kehittämiprojektin toteutuksen aikataulu	11
2	Teoreettinen tausta	11
2.1	Käsitteitä	11
2.2	Tietojohtaminen.....	13
2.2.1	Hiljainen tieto.....	16
2.2.2	Mentorointi	18
2.3	Projektijohtaminen	19
2.3.1	Projektitoiminta ja -tyypit	19
2.3.2	Projektin vaiheet	20
2.3.3	Projektisuunnittelu	21
2.3.4	Projektin organisointi	22
2.3.5	Projektin johtaminen	24
2.3.6	Viestintä projekteissa.....	28
2.3.7	Ohjausryhmä	29
2.4	Ryhmä- ja tiimityö	30
2.4.1	Tiimirakenteet ja -tyypit	31
2.4.2	Tiimityöskentelyn taidot	32
2.4.3	Tiimien rakentaminen	34
2.4.4	Tiimiytyksen toteuttaminen	35
2.4.5	Tiimiksi kasvaminen.....	38
2.4.6	Johtaminen tiimeissä	40
2.4.7	Osaamisen johtaminen.....	42
2.4.8	Palautetaidot.....	44
2.5	Oppiva projekti	45
2.6	Oppisopimuslainsäädäntö	47
2.6.1	Oppisopimuspaikkojen hakeminen.....	48
2.6.2	Oppisopimuskoulutuksen rahoitus ja maksaminen	48
2.6.3	Oppisopimuksen määrittely.....	49

2.7	Teoreettinen viitekehys	51
3	Tutkimusmetodi, tutkimuksen rakenne ja käytetyt menetelmät	52
3.1	Kvantitatiivinen menetelmä	52
3.2	Aineiston luotettavuus.....	53
3.3	Validiteetti	53
3.4	Tämän tutkimuksen validiteetti	53
3.5	Reliabiliteetti	54
3.6	Tämän tutkimuksen reliabiliteetti.....	54
3.7	Tutkimuskohteet ja menetelmät	55
3.7.1	Tutkimuksen kohteena olevat opiskelijat	55
3.7.2	Tutkimuksen kohteena olevat opettajat.....	55
3.7.3	Tutkimuksen kohteena olevat Opetushallituksen asiantuntijat	56
3.7.4	Kysely ja haastattelulomakkeiden valinta	56
3.7.5	Kyselyiden ja haastattelujen toteutus	57
4	Empiirinen tutkimus	58
4.1	Ilmiön kuvaus ja tutkimusongelma	58
4.2	Oppisopimustoiminnan analysointi	60
4.3	Tiimitoiminnan analysointi	67
4.4	Projektitoiminnan analysointi.....	76
5	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	82
5.1	Oppisopimuskoulutuksen työvälineiden luominen ja kehittäminen	82
5.1.1	Lomakkeet	83
5.1.2	Oppisopimusopas	83
5.1.3	Materiaalipankki oppisopimuskansiona.....	83
5.1.4	Työssä oppimisen koulutusmalli.....	84
5.1.5	Ohjausrengas	87
5.1.6	Työpaikkakäyntien toimintamalli	87
5.1.7	Opiskelun ja työssä oppimisen ohjausmenetelmät	89
5.1.8	Opintososiaalisten etujen maksu- ja koulutuskorvausprosessin malli	90
5.1.9	Työssä oppimisen arviointiprosessien malli	90
5.2	Tiimi- ja projektitoiminnan kehittäminen.....	90
5.2.1	Projektisuunnittelu.....	91
5.2.2	Projektin vaiheistamismalli	92
5.2.3	Projekti- ja tiimiorganisaation uudistaminen	94
5.2.4	Tiimipalaverikäytäntö.....	96
5.2.5	Tiimisopimus	99

5.2.6	Palautesopimusmalli	100
5.2.7	Tiedottamisen kehittäminen.....	101
5.2.8	Kustannusseurantamallin kehittäminen.....	102
5.2.9	Ajankäytön resursoinnin kehittäminen.....	103
	Lähteet	104
	Liitteet	106
	Kuviot.....	107
	Taulukot	109

1 Johdanto

Kehittämisprojektin tarkoitus on kehittää asiantuntijuutta, kasvattaa ammattitaitoa sekä kehittää osaamista työelämän tarpeisiin ja kehittämisprojektin kohteena olevaa alaa.

Tässä kehittämisprojektissa laaditaan kehittämissuunnitelma Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitokselle. Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen tavoitteena on tulevaisuudessa käynnistää oppisopimuskoulutus siten, että oppilaitos itse vastaa oppisopimukseen liittyvistä viranomaistehtävistä. Toinen tavoite on aikuiskoulutusryhmien kokonaisvaltainen kehittäminen projekti- ja tiimityön näkökulmasta.

1.1 Tutkimusalue

Kehittämisprojektissa selvitetään Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen mahdollisuuksia toteuttaa omaa oppisopimuskoulutusta laadukkaasti. Tutkimus on kaksiosainen siten, että ensimmäisessä osassa selvitetään oman oppisopimuskoulutuksen toteuttamisessa olevat viranomaistehtävät, taloudelliset mahdollisuudet sekä tarvittavat työvälineet ja menetelmät. Toisessa osassa selvitetään, miten koulutustoimintaa tulisi kehittää, jotta se toteutuisi projekti- ja tiimitoiminnan kannalta laadukkaasti.

Nykytilanteessa oppilaitoksessa toteutetaan oppisopimuskoulutusta, jossa viranomaistehtävistä vastaa koulutuksen järjestäjänä toimiva oppisopimustoimisto ja Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos vastaa tutkinnon suorittamisen toteuttamisesta. Oppilaitos toteuttaa säännöllisesti kyselyitä opetuksen laadusta ja prosessien toimivuudesta. Kyselyjen perusteella tietopuolinen opetus vastaa opiskelijoiden tarpeisiin hyvin. Kuitenkin epäkohtia ilmenee tiimi- ja projektitoiminnan näkökulmista.

1.1.1 Tutkimuskohteen valinnan perusteita

Kehittämiskohde on valittu Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen pyynnöstä. Koulutus- kentällä tapahtuvat muutokset edellyttävät erilaisten koulutustoimintamallien uudistamista ja laajentamista.

Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen edellyttää viranomaistehtäviin ja rahoitukseen liittyvää selvitystyötä sekä oppisopimuskoulutukseen liittyvien toimintaprosessien ja työvälineiden luomista.

Toimintaympäristön jatkuva nopea muuttuminen edellyttää toimintamallia, jossa asiakkaiden tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja hyvin sekä kustannustehokkaasti. Aikuiskoulutus-

projektien kehittäminen laadukkaaksi asiakastarpeisiin vastaavalla projekti - ja tiimitoiminnalla on siksi tärkeää.

1.1.2 Koulutuskentän muutokset

Opetusministeriö on käynnistänyt 5.4.2006 opetusministeriön ja koulutuksen järjestäjien välisen vuorovaikutteisen hankkeen. Tavoitteena on edistää ammatillisen koulutuksen kehittämistä kokonaisuutena ja vauhdittaa järjestäjäverkon kokoamista. Hallitusohjelmassa tällä hetkellä edellytetään mm., että koulutustarjontaa lisätään ja se suunnataan alueellisen työvoimatarpeen mukaan. Pitkälle erikoistuneiden yksiköiden toiminta turvataan ja ammatillisen koulutuksen arvostusta ja työelämälähtöisyyttä parannetaan. Valti-onosuusjärjestelmää tullaan uusimaan nykyistä kannustavampaan suuntaan ja tuloksellisuusrahoituksen osuutta nostetaan. (Opetusministeriön päätökset 2007.)

Koulutuksen järjestäjiltä edellytetään kokonaisstrategiaa, jossa katetaan kaikki koulutus- ja kehittämisspalvelut sekä koulutuksen järjestämismuodot. Tämä takaa ammatillisen koulutuksen palvelukyvyn vahvistamisen ja koulutuksen kehittämisen asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Opetusministeriön päätökset 2007.)

Opetusministeriö suosittaa alueellisen koulutuksen järjestäjäorganisaatioiden perustamista vuodesta 2012 lukien, jolloin vahvistetaan koko ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon palvelukykyä. "Tavoitteisiin pyritään muodostamalla alueellisia tai muutoin vahvoja ammattiopistoja, jotka käsittävät kaikki ammatillisen koulutuksen toiminnot ja koulutuksen järjestäjän opetusyksiköt. Ammattiopistoihin kootaan alueen tai alan ammatillinen koulutus nuorten koulutuksesta aikuiskoulutukseen". Tällä tavoin varmistetaan, että koulutukseen suunnatut voimavarat käytetään työelämän, yksilöiden ja yhteiskunnan tarpeiden kannalta mahdollisimman tehokkaasti. (Opetusministeriön päätökset 2007.)

Oppisopimuskoulutusmuotoa vahvistetaan työelämälähtöisenä koulutuksen järjestämismuotona osana ammattiopistojen toimintaa. Koulutuksen järjestäjät päättävät, miten oppisopimus-toiminta organisoidaan järjestäjäorganisaatiossa. Viranomaistehtävät on koottu eri alueilla yhteistyösopimuksin yhden koulutuksen järjestäjän vastattavaksi. (Opetusministeriön päätökset 2007.)

Ministeriö suosittaa, että metropolialueen ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kootaan nykyistä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tällä varmistetaan koulutustarjonta muuttuviin työelämän osaamistarpeisiin. Alueella on tällä hetkellä opiskelijamäärältään suuria ja koulutustoiminnaltaan monialaisia ja toisaalta pieniä sekä erikoistuneita koulutuksen järjestäjiä. Koulutuksen järjestäjän muodostama järjestäjäverkko on hajanainen. Nykyisellä toiminnalla se ei

voi vastata tavoitteiden mukaiseen koulutustoimintaan. Ratkaisua haetaan yhdistämällä eri koulutuksen järjestäjiä. Kaupallisen koulutuksen järjestäjistä Helsingin Kauppaoppilaitos Oy:n ja Suomen Liikemiesten Kauppaopiston Säätiön ammatillinen koulutus kootaan jo tehdyn sopimuksen mukaisesti muodostettavaan uuteen koulutuksen järjestäjäorganisaatioon 1.8.2009 lukien. Ministeriö ohjeistaa, että kaupallisen koulutuksen kokoamista jatketaan yhdistämällä Malmin kauppaoppilaitos Oy:n ja Kauppiaitten Kauppaoppilaitos Oy:n samaan järjestäjäorganisaatioon. (Opetusministeriön päätökset 2007.)

Koulutuksen järjestäjien verkkoa kootaan vuosina 2010 - 2012 ja niitä pyydetään esittämään 30.4.2008 mennessä seuraavan vaiheen suunnitelmat. Opetusministeriö tekee saatujen esitysten ja selvitysten perusteella 31.1.2009 mennessä uuden arvion siitä, miten hanke etenee ja esittää tarvittavat toimenpidesuositukset ammattikoulutuksen järjestäjäverkon tavoitetilasta vuonna 2012. (Opetusministeriön päätökset 2007.)

Pääkaupunkiseudun ammatillisen koulutuksen kuntajärjestäjät (Helsingin kaupunki, Vantaan kaupunki, Omnia, Amiedu), Kauppiaitten Kauppaoppilaitos sekä Espoon ja Kauniaisten kaupungit ovat hyväksyneet keväällä 2007 ammatillista koulutusta koskevan yhteistyösopimuksen. Sopimus koskee koulutustarpeen ennakointia, koulutuspaikkojen määrää ja työnjakoa, edunvalvontaa, opetusjärjestelyjä, investointeja, markkinointia ja kehittämistä. (Palvelujen kehittäminen Helsingissä: Puitelain 10 edellyttämä kunnan toimeenpanosuunnitelma ja selvitys 2007.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämisprojektin tarkoituksena on selvittää, miten oppisopimuskoulutusta toteutetaan projektitoimintana siten, että kaikki koulutuksen osapuolet ovat toimintaan mahdollisimman tyytyväisiä. Tarkoituksena on kehittää olemassa olevaa koulutusprojektitoimintaa siten, että se palvelee kaikkien sidosryhmien tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehittämisprojekti on mielekäs sen monien ulottuvuuksien kannalta. Tavoitteena on selvittää haastattelujen ja kyselyjen avulla eri osapuolten näkemyksiä koulutuksen toteutumisesta. Opetushallituksen erikoissuunnittelijoita haastatellaan oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen liittyen. Koulutuksen toteutumisesta tehdään kysely opiskelijoille, jossa selvitetään sekä oppisopimusasioiden nykyistä toteutumista sekä oppilaitoksen toiminnan toteutumista. Tällä kyselyllä pyritään saamaan selvyys, mitkä asiat opiskelijat kokevat tärkeiksi oppisopimusasioiden hoidossa, jotta osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin opiskelijoiden näkökulmasta, jos Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos hoitaisi itse oppisopimusten viranomaistehtäviä. Toinen asia on selvittää eri oppisopimustoimistojen toimintaa, jotta löydetään hyvä benchmar-

kattava oppisopimustoimisto. Kolmas asia, jota kyselyn avulla selvitetään, on oppilaitoksemme toiminnan toteutuminen projektitoiminnan onnistumisen näkökulmasta. Opettajille suunnattavassa kyselyssä kartoitetaan projekti - ja tiimitoiminnan kannalta asioiden toteutuminen.

Tarkoituksena on kehittää aikuiskoulutuksen toimintamalli, jossa luodaan oppisopimuslainsäädännön edellyttämät toimintaprosessit ja työvälineet ja jossa toteutetaan projektitoiminta laadukkaasti hyvän tiimitoiminnan avulla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Kehittämisprojektissa oleellista on selvittää eri sidosryhmien näkökulmasta projektitoimintamme onnistuminen. Toinen tärkeä seikka on saada tietoa oppisopimusten koulutuksen järjestäjän viranomaistehtävistä ja rahoituksesta sekä luoda mahdollisimman toimiva toimintamalli ja työvälineet omien oppisopimusten hallinnoimiseen. Tärkeämpiä sidosryhmiä ovat oppilaitoksen asiantuntijat, jotka toimivat aikuiskoulutusprojekteissa sekä aikuisopiskelijat, jotka opiskelevat oppisopimuksella. Tietoa viranomaistehtävistä saadaan Opetushallituksen asiantuntijoilta sekä oppisopimustoimistojen aineistoista. Työ rajataan näiden sidosryhmien tutkimiseen.

Tutkimus toteutetaan kahdella eri tutkimusmenetelmällä. Opiskelija ja opettajakyselyissä käytetään kvantitatiivista kyselylomaketta. Opiskelijakyselyiden avulla hankitaan tietoa siitä, miten opiskelijat kokevat projektitoiminnan nyt toteutuvan ja mitä kehittämistarpeita siinä tällä hetkellä on. Kyselyn avulla haetaan myös tietoa siitä, mitkä asiat koetaan tärkeiksi oppisopimuskoulutuksessa ja kenen koulutuksen järjestäjän toimintamalli koetaan parhaimmaksi. Opettajien kyselyissä hankitaan tietoa, miten opettajat kokevat projekti- ja tiimitoiminnan nyt toteutuvan ja mitä asioita pitäisi kehittää, jotta projektit toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla.

Opetushallituksen asiantuntijoille toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus, joka on haastattelu teemakeskusteluna. Haastattelussa selvitetään, miten rahoitus toteutuu ja mitkä ovat koulutuksen järjestäjän viranomaistehtävät.

Näin kysymyksessä tulee olemaan menetelmätriangulaatio toteutettuna useammalla kuin yhdellä tutkimusmenetelmällä. Tässä kehittämisprojektissa on tarpeellista saada tietoa useampien sidosryhmien näkökulmasta ja yhdistämällä menetelmiä voidaan sekä huomioida tutkimuksen taloudellisuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja luotettavuutta.

Kehittämiprojektiin liittyvä mind-map kuvaa kehittämiprojektin kokonaisuutta ja sitä, miten siinä edetään. (liite 14)

1.4 Kehittämiprojektin toteutuksen aikataulu

Tämä opinnäytetyön tekeminen on aloitettu syyskuussa 2007, jolloin tavoitteena on ollut oman oppisopimustoiminnan käynnistäminen tammikuussa 2008. Oppisopimustoimintaan liittyvät kehittämistoimenpiteet on toteutettu 16.1.2008 mennessä, jolloin ensimmäinen oma oppisopimusryhmä käynnistettiin.

Tiimi- ja projektitoiminnan kehittämisehdotukset esitetään toteutettavaksi ensi lukuvuoden alusta lähtien elokuussa 2008.

2 Teoreettinen tausta

2.1 Käsitteitä

Käsitteiden määrittäminen takaa yhteisen kielen teorian muodostamisessa. Käsitteet yhdistävät teoriaa ja tutkimustietoa toisiinsa. Käsitteiden tulisi olla perusteltuja, lyhyitä ja informatiivisia. Niiden tulisi riittävästi rajata termejä ja olla ymmärrettäviä sekä yksiselitteisiä. (Metodix verkkoympäristöt - menetelmät.)

Tietojohtaminen

Tietojohtamisessa johdetaan organisaation tietoprosesseja käsittäen organisaation kaikki prosessit ja käytännöt, jotka pyrkivät kytkemään tiedon luomista, hankintaa ja käyttöä. Tämä määrittely käsittää myös inhimilliseen ajatteluun ja kokemukseen perustuvan tiedonhallinnan. Tietojohtamisen tavoitteena on hallita yksilöillä jo olevaa tietoa ja sen avulla luoda uutta tietoa organisaation sisällä ja sen ulkoisissa organisaatioissa. Tietojohtaminen käsittää kaksi eri strategiaa: eksplisiittisenä eli käsiteltävänä informaationa ja implisiittisenä eli henkilöstöpainotteisena tiedon tuottamisena. (Holma, 2005,20-21.) Tiedon johtamisessa on kysymyksessä prosessi, jossa luodaan ja hankitaan, varastoidaan ja sovelletaan tietoa. (Sydänmaalakka, 2002, 258.) Tietojohtaminen käsittää perinteisen organisaation tiedon hallinnan ja inhimilliseen ajatteluun ja kokemukseen perustuvan tietämyksen hallinnan. (Internetix oppimisympäristö 2008.)

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto perustuu kokemukseen ja on yksilön vahvaa piilevää tietoa. Hiljaista tietoa kutsutaan myös Tacit Knowledgeksi. (Sydänmaalakka, 2001, 181 - 182.) Tieto on kohdistettua tietoa (focal knowledge) ja hiljaista tietoa (tacit knowlede). Kohdetieto on toiminnan koh-

teena ja hiljainen tieto on työkalutietoa, miten toimitaan tiedon kanssa. Tietouloottuvuudet täydentävät toisiaan, jolloin hiljainen tieto vaikuttaa taustalla ja auttaa selviämään kustakin kohdetehtävästä. (NexusDelfix 2004.)

Tiimityötaidot

Tiimityötaidot muodostuvat tiiminjäsenten työ - ja tiimiroolien kautta. Työrooli käsittää tietoja ja taitoja, joita työn tekeminen edellyttää ja tiimirooli muodostuu jäsenen persoonallisuuden kautta. (Heikkilä, 2002, 62, 118-121.) Tiimityöt perustuvat vuorovaikutussuhteissa vaikuttaviin tunnealueisiin:

- o Omien tunteiden tiedostamisen
- o Omien tunteiden hallitsemiseen
- o Muiden tunteiden havaitsemiseen
- o Ihmissuhteiden hoitoon

(Skyttä, 2002, 121-123, 127-129.)

Tiimityötaidot ovat asiantuntemusta substanssi alueesta sekä tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus - ja toimeen tuleminen taito. Tämä käsittää sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen sekä tiimin jäsenten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen. Tiimissä on yhdessä sovitut normit ja toimintamallit, jotka ohjaavat työskentelyä. Tiimissä tulee olla myös johtajuusosaamista, jotta tiimin itseohjautuminen mahdollistuu. (Skyttä, 2002, 174-175.)

Projektinhallinta

Projektinhallinta käsittää projektin laadun, aikataulu ja budjetin valvontaa. Tämä edellyttää resursointia ja organisointia rahoituksen, ihmisten aikataulujen, materiaalien, riskien, laadun ja viestinnän suhteen. Erilaisia projektiin vaikuttavia tekijöitä tulee hallita sillä tavoin, että projektin tavoitteet on saavutettavissa. (Pelin, 2002, 98.) Projektinhallinta käsittää projektisuunnittelun ja organisoinnin sekä - johtamisen. Projektisuunnittelun avulla valitaan paras projektin toteutustapa. Projektisuunnitelma kertoo mitä tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miten tekee. (Pelin, 2002, 97.) Projektioorganisaatio on tavoiteorientoinut organisaatio, jossa ryhmän jäsenillä on hyvä ilmapiiri, oikea ammattitaito ja riittävät resurssit. (Pelin. R. 2002, 80, 86.) Projektijohtaminen edellyttää strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamisen. (Rissanen, 2002, 73.)

Oppisopimuskoulutus

Oppisopimulainsäädäntöön vaikuttaa useat eri lait, koska oppisopimuksessa toimii useita eri osapuolia. Yhteistyötä tekevät oppisopimuksia hallinnoivat viranomaiset, oppilaitoksen edustajat, työpaikan edustajat, opiskelijat sekä. Oppisopimuskoulutusta ohjaavat työsopimukseen liittyvä lainsäädäntö, ammatilliseen koulutukseen ja ammatilliseen aikuiskoulutukseen liittyvä lainsäädäntö. Oppisopimuskoulutus perustuu määräaikaiseen työsuhteeseen, ja siihen sovelle-

taan alan työehtosopimuksessa määritellyjä työehtoja. Oppisopimuskoulutusta hoitaviin viranomaistehtäviin eikä hallinnon organisointiin lainsäädäntö ei ota mitään kantaa. (haastattelu OPH Juhola, 5.11.2007.)

Oppisopimuskoulutuksessa opiskelijan alaikäraja on 15 vuotta ja opiskelu soveltuu sekä nuorille että aikuisille. Opiskelun edellytys on koulutukseen soveltuva työpaikka. Työntekijä saa työssä oppimisen ajalta työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Valtio maksaa muun tutkinnon suorittamisen eli oppilaitoksen tarjoaman tietuopuolisen opetuksen sekä näytöt, joilla opiskelija osoittaa osaamisensa. Oppisopimuskoulutuksessa työtehtävien avulla tulee voida hankkia tutkinnon perusteiden mukaista ammattitaitoa. Oppisopimuskoulutuksella voidaan opiskella toisen asteen ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin. (haastattelu OPH Juhola, 5.11.2007)

2.2 Tietojohtaminen

Tieto perustuu siihen, miten yksilö asiat todellisuudessa uskoo. Tämä tarkoittaa yksilön tekemiä havaintoja, jotka riippuvat yksilöllisistä näkökulmista, henkilökohtaisista tunteista ja kokemuksista. Tieto johdetaan tosiasioista ja yksilöllisistä inhimillisistä prosesseista. Tieto on sekä havaittavissa olevaa ja täsmällistä (explicit) sekä hiljaista (tacit) tietämystä. Japanilaiseen ajattelutapaan perustuva "ba" selittää tietoa siten, että tehokkaan tiedon luominen riippuu olemassa olevasta tiedosta. Tämä sisällön määrittely johdetaan siitä, että tieto on dynaaminen, suhteellinen ja riippuvainen inhimillisestä toiminnasta enemmän kuin absoluuttisesta totuudesta tai tosiasioista. Organisaatioanaalinen tieto käsittää viisi vaihetta: hiljaisen tiedon jakamisen, konseptin luomisen, konseptin perustelemisen, prototyypin rakentamisen ja tiedon jakamisen koko organisaatioon. Tieto on tähän perustuen sosiaalinen ja yksilöllinen prosessi. Hiljaisen tiedon jakaminen on riippuvainen inhimillisistä tekijöistä ja tiedon luominen on helposti haavoittuva prosessi. (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, 5-8.)

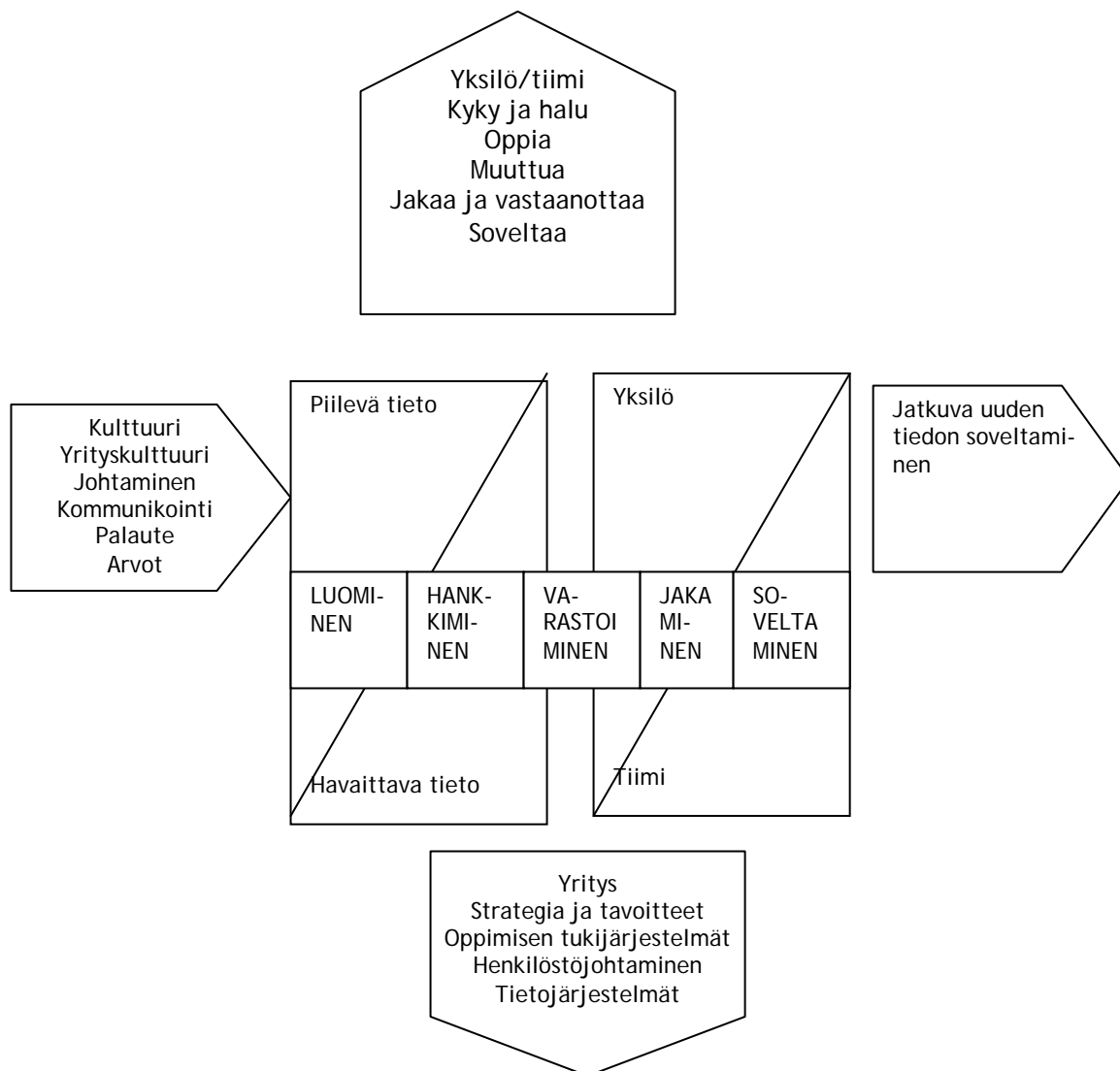
Tietojohtamisessa on kysymyksessä kahdesta strategiasta, joissa voidaan puhua kodifiointi ja henkilöstöpainotteisista näkökulmista. Kodifiointistrategiassa tieto nähdään käsiteltävänä ja siirrettävänä informaationa. Tällöin tieto on dokumentteja ja prosessoitavaa dataa. Henkilöstöpainotteisessa strategiassa tieto muodostuu inhimillisistä prosesseista ja niiden taitava ohjaaminen on keskeistä. Kodifiointistrategisessa tiedonjohtamisessa oleellista on se, että tuotetaan selkeitä dokumentteja ja tietoa jaetaan organisaatiossa eri prosessien hyödynnettäväksi. Tiedon jakamista voidaan verrata projekteissa syntyvään tiedon kulkuun. Tämä projektijohtamiseen verrattava tiedon jakaminen pyrkii prosessien järkiperäistämiseen. Tietojohtamiseen lähestytään myös henkilöstön johtamisen, organisaatiokulttuurin ja käyttäytymistiedon näkökulmista, jolloin puhutaan henkilöstöpainotteisesta strategiasta. Tällöin korostetaan uuden tiedon tuottamista, innovaatiota, vuorovaikutusta ja verkostoitumista. Hyvässä vuoro-

vaikutuksessa mahdollistetaan myös yksilöön ja tiimeihin kytkeytyneen hiljaisen tiedon välittäminen ja tulkinta. (Holma, 2005,22.)

Tietojohtamista voidaan kutsua myös osaamisen johtamiseksi tai tietämyshallinnaksi. Tarve tietojohtamiseen johtuu organisaatioiden muuttumisesta, jossa vanhat johtamistavat eivät onnistu verkostoperusteisessa toimintaympäristössä. Tietojohtaminen perustuu organisaation sisäisten voimavarojen strategisten merkitysten korostamiseen. Tietojohtaminen voidaan määritellä organisaation sisällä ja sen saatavilla olevan tiedon ja informaation tunnistamiseen, hankkimiseen, luomiseen, välittämiseen ja käyttöön liittyvien toimintojen hallinnaksi ja johtamiseksi. Tietojohtaminen käsittää perinteisen organisaation tiedon hallinnan ja inhimilliseen ajatteluun ja kokemukseen perustuvan tietämyksen hallinnan. Tietojohtaminen kytkeytyy oppivan organisaation käsitteeseen. Tietojohtamisen avulla pyritään hyödyntämään organisaation jäsenten tietämystä strategisen osaamisen lisäämiseksi ja uuden tiedon innovoimiseksi. Tietojohtaminen edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä hyvää viestintää. Organisaation jäsenten tulee jakaa oma tietämyksensä ja asiantuntemuksensa sitoen se yhteiseen toimintaan ja näin lisäten tuottavuutta. (Internetix oppimisympäristö 2008.)

Organisaatioilla on rajaton määrä inhimillisiä menestystekijöitä eli kompetenssitekijöitä. Yksi tärkeä tekijä on organisaation toimintakulttuuri. Älykkäälle organisaatiolle ominaista on keskusteleva toimintakulttuuri, johon liittyy avoin keskusteleva toimintamalli. Organisaatioiden tuottavuuden kannalta elintärkeää on toimintaa ohjaavan tiedon kulkeminen ja se, miten organisaatio osaa hyödyntää hallussaan olevaa hiljaista tietoa. (Kesti, 2005,12-13,30.)

Organisaatioissa tiedon käsitteleminen on haasteellista useammasta näkökulmasta. Tarvittavan tiedon paikallistaminen voi olla hankalaa. Toinen seikka on se, että ei tiedetä, mitä pitäisi tietää. Erityisesti isoissa organisaatioissa tiedon jakaminen voi aiheuttaa ongelmia. Organisaation kannalta oleellisinta on, että tietoa on saatavilla suhteellisen helposti ja sitä voidaan soveltaa. Tiedon johtamisen avulla toimintaa voidaan tehostaa ja tietojohtamisen tärkeänä tavoitteena on soveltaa uutta tietoa käytäntöön. Tietojohtamisen peruspilari on hyvä tiimitoiminta. Tiedonjakamisen lähtökohtana on tiimit, joista se jalkautuu koko organisaatioon. Organisaatiokulttuuri luo puitteet koko tietojohtamiselle ja tietojohtamista tukevia ominaisuuksia ovat jatkuva oppiminen, avoimuus ja yksilön kunnioittaminen sekä palautteen antaminen. (Sydänmaalakka, 2001, 165-165.)



Kuvio 1: Tietojohdaminen

(Sydänmaalakka, 2001, 166)

Tietojohdamisessa on kysymyksessä prosesseista, joissa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Nämä prosessit tukevat hiljaisen tiedon muuttumista havaittavaksi tiedoksi tai yksilöllisen tiedon muuttumista ryhmän tiedoksi. Luomisen prosessi voi tapahtua monella eri tavalla. Se voi olla esimerkiksi yksilöllistä opiskelua, ideointia ryhmänä, tehtäväkiertoa jne. Hankintaprosessi tarkoittaa esimerkiksi tiedon hankkimista kirjoista, benchmarkkausta, tiedon hakemista organisaation sisältä tai muista organisaatiosta jne. Tiedonhankintataidot ovat tärkeitä, sillä tietoa täytyy hankkia mahdollisimman nopeasti. Varastointiprosessin merkitys on kasvanut tiedon lisääntyessä. Varastointimenetelmien täytyy olla loogisesti organisoituja, luotettavia ja täsmällisiä. Yksilötasolla tiedon varastointi tarkoittaa koetun reflektointia ja sen sisäistämistä. Tiedon varastointi tarkoittaa dokumentteja, pöytäkirjoja, muistioita, manuaaleja ja toimintaohjeita. Jakamisprosessi on tärkeä, sillä vain jae-

tulla tiedolla on organisaation kannalta merkitystä. Tiedon jakelukanavia ovat esimerkiksi sähköposti, internet, kokoukset, tietokantapohjainen järjestelmä jne. Organisaation kulttuurilla on ratkaiseva merkitys tiedon jakamisen kannalta. Sen tulee rohkaista tiedon jakamista ja vapaata ideoiden ja toimintatapojen vaihtamista. Organisaation arvot, palautekulttuuri, kommunikointitavat ja johtamistyyli voivat edistää tai haitata tiedon johtamista. Soveltaminen ratkaisee sen, miten organisaatio voi hyötyä tiedosta. Näiden prosessien avulla tietojohdaminen voi olla konkreettista ja sitä voidaan mitata ja kehittää. (Sydänmaalakka, 2001, 172-175.)

Tietojohdamiseen liittyy oleellisesti se, millä tasolla organisaation välittäminen on. Tällä välittämisellä tarkoitetaan yksilöiden molemmin puolista luottamusta, empatiaa, avun antamista, oikeudenmukaisuutta ja rohkaisua. Tietojohdamisen onnistumista kuvataan alla olevassa kuviossa sen perusteella, onko organisaatio korkean välittämisen vai matalan välittämisen tasolla. (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, 49-57.)

	Yksilöllinen tieto	Yhteinen tieto
Organisaation matala välittäminen	ANASTAMINEN <ul style="list-style-type: none"> • Yksilöt haluavat pitää tiedon vain itsellään • Tietoa ei jaeta muille Toiminta perustuu siihen, että jokainen tekee työnsä yksin	VAIHTOKAUPPA <ul style="list-style-type: none"> • Tietoa annetaan vain, jos saa vastavuoroisesti itselleen hyödynnettävää tietoa • Hiljaista tietoa ei voi vaihtaa
Organisaation korkea välittäminen	ANTAMINEN <ul style="list-style-type: none"> • Yksilöt luottavat toisiinsa • Yksilöt auttavat toisiaan • Keskinäistä ymmärrystä jaetaan • Tietoa jaetaan 	YKSILÖN HYVINVOINTI <ul style="list-style-type: none"> • Hiljaista tietoa voi jakaa samanaikaisesti, kun sitä syntyy

Taulukko 1: Välittämisen taso

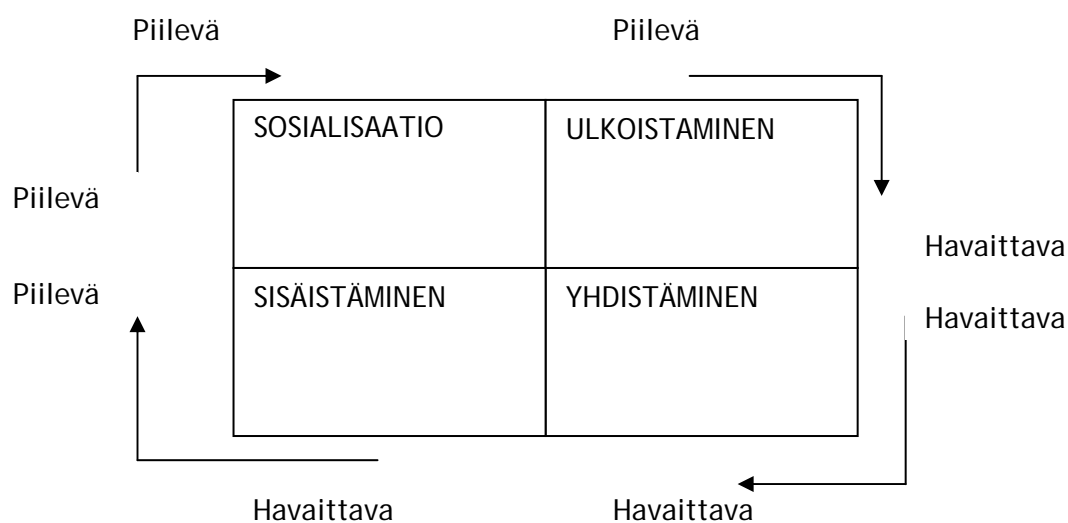
(Mukailtu lähdettä Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000, 55)

2.2.1 Hiljainen tieto

Hiljaista tietoa kutsutaan myös piiloiseksi tiedoksi tai Tacit Knowledgeksi. Hiljainen tieto liittyy oleellisesti siihen, miten ihmiset toimivat ja heidän menettelytapoihinsa, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on erittäin henkilökohtaista tietoa, käsittäen niin teknisiä kuten ammattitaito ja tietotaito kuin kognitiivisia osatekijöitä. Kognitiiviset tekijät ovat asioita,

joiden avulla hahmotetaan ja käsitteellistetään todellisuutta. (Viestintätieteellinen tutkimus - kotisivut 2008.)

Tieto voidaan jakaa piileviin ja havaittaviin tietoihin. Piilevää tiedon jakamista on vaikea siirtää muille. Piilevä tieto on sellaista yksilön vahvaa osaamista, jota ei ole helppoa selvittää muille. Havaittava tieto on luonteeltaan objektiivista ja dokumentoitua sekä helposti muille siirrettävää tietoa. Tiedon syntymistä kuvaavia prosesseja ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa yksilöt vaihtavat tietoja ja taitoja sekä alalle liittyviä toimintamalleja, normeja sekä arvoja. Ulkoistamisessa piilevä tieto muuttuu havaittavaksi kuvaamalla tietoa mahdollisimman konkreettiseksi. Ulkoistamisen avulla organisaatio voi jakaa tietoa mahdollisimman tehokkaasti. Yhdistämisen avulla erilaisia käsitteitä yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja tietoa jalostuu. Sisäistäminen on prosessi, jossa havaittava tieto muuttuu puolestaan piileväksi tiedoksi. Kun yksilö sisäistää tietoa, hän myös määrittää sen uudella oppimallaan tavalla tukien yksilön uudistumista. Alla oleva kuvio kuvastaa piilevän ja havaittavan tiedon välistä vuorovaikutusta neljän prosessin avulla. (Sydänmaalakka, 2001, 181 - 182.)



Kuvio 2: Piilevä ja havaittava tieto

(Sydänmaalakka, 2001, 181)

Piilevää tietoa tulisi muuntaa mahdollisimman paljon havaittavaksi tiedoksi, jotta tiedon jakaminen organisaatiossa onnistuisi mahdollisimman hyvin. Hiljainen tieto lähtee pois, jos työntekijä lähtee organisaatiosta. Havaittavaa tietoa on organisaatiossa vähemmän kuin hiljaista tietoa. Tehokkaalla tietojohdamisella voidaan parantaa hiljaisen tiedon muuttumista havaittavaksi tiedoksi. Organisaatiossa tulisi tiedostaa niitä tiedon alueita, joita ei voi siirtää kuin yhteisen kokemuksen avulla. (Sydänmaalakka, 2002, 185 - 186.)

Hiljaisen tiedon yksi määrittelijä on unkarilainen lääketieteen ja kemian tutkija Michael Polanyi (1891 - 1976), joka korostaa että tunteet ovat osana ihmisen tietoa. Tämä määrittely tarkoittaa, että tieto on henkilökohtaista ja kokonaisvaltaista, jolloin tiedossa on mukana tunteet. Polanyi perustelee tiedon määritelmää inhimillisen toiminnan ulottuvuuksilla. Tieto on kohdistettua tietoa (focal knowledge) ja hiljaista tietoa (tacit knowlede). Kohdetieto on toiminnan kohteena ja hiljainen tieto on työkalutietoa, miten toimitaan tiedon kanssa. Tietoutuvuudet täydentävät toisiaan, jolloin hiljainen tieto vaikuttaa taustalla ja auttaa selviämään kustakin kohdetehtävästä. Tietoa voidaan jakaa kolmeen osaan. Alin tietämisen taso on taito. Tällä tasolla seurataan sääntöjä, joita voidaan itse kontrolloida. Seuraavalla tiedon tasolla seurataan sääntöjä, jotka ovat syntyneet yksilön ulkopuolisessa sosiaalisessa kontekstissa. Kysymyksessä on tällöin tietotaito. Kolmas taso on korkein taso, joka edellyttää kykyä ja pätevyyttä muuttaa sääntöjä. Jokainen tiedon taso muodostuu kohdetietämisen ja hiljaisen tiedon ulottuvuuksien avulla. (NexusDelfix 2004.)

2.2.2 Mentorointi

Mentoroinnin avulla jaetaan, jalostetaan ja välitetään organisaation osaamista, kokemusta ja näkemystä eteenpäin muille työntekijöille. Mentorointi on kokonaisvaltainen keino, jonka avulla yksilö oppii kokonaisvaltaisesti toimimaan organisaatiossa. Mentoroinnissa toinen ihminen antaa aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorointi on myös ohjattu kehittämismenetelmä, joka on rakennettu kahdenkeskisen vuorovaikutussuhteen ympärille ja sitä voidaan muokata organisaation tarpeiden ympärille. Tärkeitä mentoroinnin piirteitä ovat mm. henkilökohtaisuus, luottamuksellisuus, tavoitteellisuus ja prosessinomaisuus. Kumpikin osapuoli sitoutuu prosessiin ja jakaa omaa osaamistaan. (Holma, 2005, 103.)

Yhtenä tietojohdamisen koulutusmenetelmänä voidaan pitää mentorointia, jossa hiljainen tieto muutetaan havaittavaksi tiedoksi. Mentoroinnin apuvälineenä Nokialla on käytetty Black Book - nimistä kirjaa, johon on kerätty tietoa kokeneilta esimiehiltä nuorten ja uusien esimiesten mentoroinnin tukemiseksi. Kirjassa jalostettiin tietoa Nonakan ja Takeuchin sosialisoinnin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen vaiheiden avulla. Näissä vaiheissa kerättiin piilevää tietoa ja muokattiin sitä havaittavaksi tiedoksi. Materiaali yhdistettiin kokonaisuudeksi, jossa kuvattiin onnistuneen esimiestoiminnan elementit. Esimiestaitoja koulutettiin materiaalin avulla ja opitut asiat sisäistämisen jälkeen näkyivät myös käytännön toiminnassa. Hiljaisen tiedon jakaminen mentoroinnin avulla on nopea ja tehokas keino. (Sydänmaalakka, 2004, 89-92.)

Osaamista voidaan mallittaa ja siirtää näin tarvittavia hiljaisen tiedon alueita eteenpäin. Mallittamisen avulla luodaan tarvittavista taidoista käytännöllinen kuvaus ja malli, jota voi käyt-

tää kuka tahansa osaamista tarvitseva ja näin ollen osaajien tieto-taito saadaan kaikkien halukkaiden käyttöön. (Hiljaisen tiedon mallittamista tekevä mallittajien ja konsulttien yhteisön kotisivut 2008.)

2.3 Projektijohtaminen

Projektimuotoinen toiminta ja työskentely ovat lähteneet muutoksista ja asiakkaiden tarpeista. Henkilöstö sitoutuu projektin ajaksi toimintaan ja sen päätyttyä siirtyy toisiin tehtäviin ja projekteihin. Linjaorganisaatio voidaan pitää pienenä, kun pääosa työstä tehdään projektiryhmissä. Projektiryhmän palkkaus voidaan helposti asettaa tulospalkkaukseksi. Näin projektien tuotto saadaan maksimoitua ja projektimainen toiminta on erittäin onnistunut toimintatapa nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. (Pelin, 2002, 1995, 23-29.)

Projektitoiminta on johtamista ja projektista löytyy organisatorisia piirteitä. Projektitoiminnassa on selkeät menetelmät, joiden avulla toimintaa suunnitellaan. Projektin päätyttyä organisaatiota tarkistetaan ja muutetaan. (Pelin, 2002, 1995, 30-31.)

Projektiryhmän jäsenillä on erilaista osaamista, jota projektin toteutumiseen tarvitaan. Kukin työskentelee niillä osa-alueilla, joilla tiettyjä erikoisosaamisia tarvitaan. Projektin määritelmäksi voidaan kiteyttää ajatus siitä, että projektissa on tavoite, jossa avaintekijöinä ovat laadun, aikataulun ja kustannusten seuranta. (Löow, 2002, 15-16.)

2.3.1 Projektitoiminta ja -tyypit

Projektit ovat kertaluonteisia ja niiden tarkkaa lopputulosta ei voida ennustaa. Siksi projektien hallinta ja niiden johtaminen ovat erittäin tärkeitä osa-alueita. Projektien hallinnalla tarkoitetaan suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinoitua, valvontaa, suunnan näyttämistä sekä ihmisten johtamista. (Ruuska, 2005, 27-29.) Projektit ovat erilaisia riippuen niiden tavoitteista ja niiden vaatimista toimintatavoista. Erilaisia projektityyppejä on mm. yritysten sisäiset kehitys-, toimitus-, tutkimus-, toteutus-, rakennus- ja tuotekehitysprojektit. (Kettunen, 2003, 23.)

”Toteutusprojektien haasteena on aikataulu. Yleensä aikataulu on joustamaton tekijä, jonka mukaan muun projektin on elettävä. Lisäksi toteutusprojektissa on paljon ulkoisia tekijöitä, jotka ovat riskejä projektin onnistumisen kannalta.” (Kettunen, 2003, 23.)

Projektityypeistä riippuen projektia hallitaan eri tavoin. Kuitenkin joka projektinhallinnassa peruselementteinä on toteutus- ja ohjausprosessi. Toteutusprosessilla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka tähtää projektin lopputuloksen aikaansaamiseksi. Ohjauksen avulla toimitaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti tehokkaasti ja laadukkaasti. Projektin hallinta on

sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtamista. Management eli kovat tekniikat ovat tunnettuja projektielementtejä. Kuitenkin nykypäivänä korostuu monissa hankkeissa projektin johtamisen näkökulmasta kaikkein keskeisimpänä tehtäväalueena leadership, pehmeän tekniikan taito. (Ruuska, 2005, 29 - 31.) Tulosjohtamisen näkökulmasta projekti onnistuu, kun se saavuttaa sille asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet valmistuen asetettujen budjetti- ja aikataulutavoitteiden mukaisesti. Silloin on syytä tarkastella myös sitä seikkaa, onnistuiko projekti henkilöjohtamisen ja työviihtyvyyden kannalta. (Pelin, 2002, 1995, 41.)

2.3.2 Projektin vaiheet

Kai Ruuska (Ruuska, 2005, 31) jakaa projektinhallinnan kolmeen vaiheeseen: käynnistys-, rakentamis- ja päättämisvaiheeseen. Ennen käynnistymistä tulee olla selkeä idea tai visio projektin tavoitteesta ja tuloksesta. Päättämisvaiheen jälkeen projekti on tuottanut tuloksen.

Monica Lööv (Lööv, 2002, 21-22) korostaa, että projektien hyvä jäsentäminen on tärkeää. Seuraava vaiheistukseen perustava rakenne soveltuu niin kuntiin kuin pienyrityksiin ja toisaalta niin teollisuus kuin myynti- tai kehitystyötä tekeviin yrityksiin. Vaiheistus käynnistyy projekti-ideasta, jonka pohjalta laaditaan projektiehdotus. Ohjaus- tai johtoryhmä päättää, onko projektiehdotus toteutuskelpoinen. Kun projektioorganisaatio on nimetty, tehdään projektiehdotuksesta esiselvitys tai suunnittelu. Projektisuunnitelman tekemisen jälkeen voidaan tehdä lopullinen päätös projektin käynnistymisestä. Projekti käynnistetään ja projektin toteutumisesta ohjataan koko sen ajan. Projektin aikana dokumentoidaan kaikki, mitä projektissa tapahtuu. Projektin päättymisen jälkeen toteutetaan vielä projektin seuranta.

Risto Pelin (Pelin, 2002, 90-92) kuvaa projektin käynnistämisvaiheessa valmistelua ja suunnittelua projektiryhmän pohjan luomiseksi. Käynnistämisvaiheessa määritellään tavoitteet ja projektiryhmän tehtävät. Luodaan ryhmän yhteistyöilmapiiri ja mietitään, miten projektia tullaan hallitsemaan sekä käynnistetään projektisuunnitelma. Yksi hyvä työkalu projektin käynnistämisessä on käynnistämisseminaari, johon osallistuu projektiryhmä, johtoryhmä, sidosryhmät ja tukihenkilöt.

Käynnistämisseminaareja vastaavia ovat kick off tilaisuudet, joiden tarkoituksena on luoda sitoutumista ja levittää tietoa. Tilaisuudessa tiedotetaan projektista ja kerrotaan sen tavoitteesta ja aikataulusta. Silloin esitellään työskentelytavat, projektioorganisaatio, vastualueet ja tiedotuskanavat. Kick offiin osallistuvat projektiin osallistujat, ohjausryhmä, tilaaja ja tukiryhmät. (Lööv, 2002, 88.)

Projekti päätetään ohjausryhmän kokouksessa loppuraportoinnilla. Loppuraportin avulla käydään läpi projektin kulkua ja se toimii myös ohjauskeinona uusissa vastaavissa projekteissa.

Loppuraportissa on mm. seuraavia asioita: toteutus, taloudellinen onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja ehdotukset jatkokehittämiseen. Projektista tiedotetaan kaikille sidosryhmille ja projektin päätyttyä projektipäällikkö ja muut projektiryhmän jäsenet palaavat tavanomaisiin työtehtäviin. Projektin päättymisen jälkeen tehdään arviointia projektin onnistumisesta ja pohditaan mm. onko tavoitteet saavutettu, missä onnistuttiin, pitivätkö aikataulut ja onnistuivatko hallinnolliset ohjauskeinot sekä tiedottaminen. (Löow, 2002, 105-107.)

Projekti kokonaisuudessaan on onnistunut, kun projektiin kohdistuneet odotukset ovat täyttyneet sovitussa budjetissa ja aikataulun puitteissa. Onnistumista tulisi arvioida sekä prosessin että lopputuloksen näkökulmasta. Mittaaminen on kuitenkin hankalaa, koska mitattavia tulostavoitteita on paljon ja valmista mittaristoa ei yleensä ole. Projektiin kohdistuu useasti myös ristiriitaisia odotuksia ja onnistumiskriteerien tärkeysjärjestys ja painoarvo vaihtelevat. (Ruuska, 2002, 246-247.)

2.3.3 Projektisuunnittelu

Projektisuunnittelun avulla valitaan paras projektin toteutustapa. Projektintoteutustapoja on useita ja suunnittelun avulla tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikutuksia päätyen realistiseen toteutukseen. Projektisuunnitelma kertoo mitä tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miten tekee. (Pelin, 2002, 97.) Projektisuunnittelun tarkoituksena on mm. koordinoita resursseja, arvioida aikatauluja ja pysyä niissä, lisätä tehokkuutta, hyödyntää resursseja oikein ja havaita poikkeamia tavoitteista. (Löow, 2002, 63.) Risto Pelinin (Pelin, 2002, 98) esimerkin mukaisesti projektisuunnitelman lähtökohtana ovat määrittelyt, joissa kuvataan projektin taustatekijät, projektin tavoitteet ja mittarit sekä rajataan projektia rajoittavat ulkoiset tekijät. Projektisuunnitelman seuraavassa kohdassa kuvataan projektiorganisaatio, jossa selvennetään projektiryhmä, johtoryhmä ja yhteyshenkilöt. Kolmannen kohdan toteutussuunnitelmassa kerrotaan ositus- ja toteutusvaiheet, aikataulu, tehtäväluettelo, resurssisuunnitelma ja riskikartoitus. Budjetti neljäntenä kohtana kuvaa projektin budjetin ja kustannuseurannan. Viidentenä on ohjaussuunnitelma, jossa läpikäydään kokoussuunnitelmat, tiedottaminen, valvonta ja raportointi, koulutussuunnitelma sekä laadunvarmistus. Projektisuunnittelu voi sisältää seuraavat pääotsikot:

Tausta, tarkoitus ja tavoitteet

- o Rajaukset
- o toimenpide ja resurssisuunnitelmat
- o aikataulu
- o projektiorganisaatio
- o tiedottaminen.

Taustaselvityksessä kerrotaan, mikä on syy projektin käynnistymiseen ja tarkoitus kertoo, miksi tai mitä tarkoitusta varten projekti on käynnistetty. Jokaisen projektiryhmän jäsenen tulee tiedostaa ja ymmärtää kokonaistavoite. Projektiryhmän jäsenet voivat määritellä välitavoitteita, jotka auttavat kokonaisuuden hahmottamisessa ja joiden avulla varmistellaan laatua. Välitavoitteet ja koko projekti on tärkeää rajata. Hyvä tavoiteaika välietapeille on kaksi - kuusi viikkoa. Tavoitteiden asettamisen jälkeen voidaan määritellä resurssit ja laatia toimenpidesuunnitelman. Toimenpidesuunnitelmassa määritellään vastuuhenkilö toimenpiteiden tekemiseen. Toimenpide - ja resurssisuunnitelman avulla kaikki projektin jäsenet tietävät, mitä pitää olla tehtynä kuhunkin tavoiteaikatauluun mennessä. Projekteissa käytetään erilaisia resursseja mm. työtunnit, raha ja toimitilat. Budjetin laatiminen on edellytys sille, että voidaan seurata resurssien käyttöä. Aikataulut määrittelevät projektien tavoitteita. Aikatauluja käytetään, koska toiminnot riippuvat toisistaan ja niiden avulla on helppo koordinoita toimintoja. Ne helpottavat resursointia ja varmistavat projektien etenemisen. (Löow, 2002, 63.)

Eri toimintojen riippuvuudet ovat loogisia, joissa työvaiheen suorittaminen riippuu toisen työvaiheen suorittamisesta. Ajallisessa riippuvuudessa ei toista työvaihetta voi aloittaa ennen kuin toinen on päättynyt. Resurssiriippuvuudessa jonkin työvaiheen tekeminen riippuu siitä, milloin sen tekemiseen tarvittavat resurssit ovat vapaana. (Kettunen, 2003, 66-67.) Eri projekteista kerrottavissa kirjallisuuksissa esitellään Gantt- kaavio. Siinä tilanneviivan avulla kuvataan eri riippuvuussuhteita. Viiva etenee suorana, kunnes vastaan tulee aikataulupoikkeamia. (Ruuska, 2005, 200.) Gantt-kaavion etu on siinä, että sen avulla nähdään eri työvaiheet. Se kertoo, mikä työvaihe tulee päättää ennen toisen aloittamista, missä vaiheessa projekti on, työvaiheiden keston ja tarkat suunnitellut aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä mahdolliset huomautukset ja muistutukset eri työvaiheissa. (Kettunen, 2003, 56.) Aikataulun laatimiseen vaikuttaa työmäärä, jota on melko haastavaa arvioida. Sami Kettunen esittää projektiosituksen (Work Breakdown Structure), joka perustuu projektissa tehtävän työn pilkkomiseen. Projektin ositus voidaan tehdä työvaiheiden perusteella, työlajien mukaan, rakenteen mukaan tai osaprojektien ositukseen perustuen. (Kettunen, 2003, 60.)

2.3.4 Projektin organisointi

Projektiorganisaatio on tavoiteorientoitunut organisaatio, joka nimitetään projektin ajaksi. Projektien organisointi on erilaista riippuen projektien luonteesta ja niiden koosta. Tyypillisiä projektiorganisaatioita ovat linjaorganisaation rakenteelle perustuva malli. (Pelin. R. 2002, 80.) Linjaorganisaatiomalliin perustuvasta projektiorganisaatiosta tyypillisiä esimerkkejä ovat rakennushankkeet, tehdas- ja voimalaprojektit jne. (Rissanen, 2002, 78).

Pienet projektit eivät edellytä suuria resursseja ja linja- ja projektiorganisaatiota voidaan yhdistää. Pienten ja lyhyiden projektien ohjaamiseen soveltuu matriisiorganisaatio, jossa osaaminen jakaantuu kolmeen toiminta-alueeseen: tulosityksikön linjajohtoon, projektien johtoon ja asiantuntijoihin. Tällöin linjajohto muodostaa rungon toiminnalle ja vastaa projektien markkinoinnista sekä henkilöstöhallinnosta. Projektijohtoon kuuluvat projektipäälliköt ja vastaavat henkilöt. Projektien tarvitsemat asiantuntijat jaetaan ammattiryhmiin ja näistä ryhmistä projektit varaavat tarvitsemansa henkilöt projektille. Tällainen organisaatio soveltuu hyvin, kun projekteja on yli kymmenen ja organisaatiossa on yli 100 henkilöä. Organisaatiossa voidaan muodostaa osaamisryhmiä ja viedä erikoistumista pidemmälle. Kaikki projektit suunnitellaan ja ne ohjataan samoilla menetelmillä ja luotettavan aikatauluhallinnan merkitys korostuu. Aikataulut muodostuvat projektipäällikön ajankäytönsuunnitelman mukaan ja projektipäällikkö suunnittelee yhteistyön linjahenkilöiden kanssa, jolloin varmistetaan heidän ajankäyttönsä projekteille. Projekteissa on useasti mukana eri yrityksen resursseja ja projektit muodostuvat useista sidosryhmistä. Tällöin projektiorganisaatiossa on useita osaprojekteja. Projektipäällikön onnistumisessa korostuu toimiva projektiryhmä, jossa ryhmän jäsenillä on hyvä ilmapiiri, oikea ammattitaito ja riittävät resurssit. (Pelín. R. 2002, 80, 86.)

Risto Pelinin nimeää matriisiorganisaatiomallissa toimivien henkilöiden vastuita seuraavasti:

Projektipäällikön vastuu:

- Projektin tavoitteiden saavuttaminen
- tehtävien määrittely
- raportointi johdolle.

Linjapäällikön vastuu

- Henkilöiden nimeäminen
- henkilöiden työn ohjaus
- ryhmän jäsenten ammattitaidon kehittäminen
- alan työmenetelmien ja standardien kehittäminen.

Asiantuntijoiden vastuut

- Työn suorittaminen annettujen ohjeiden ja aikataulujen mukaisesti
- työn laatu
- edistymisen raportointi.

(Pelín. R. 2002, 87-88)

Matriisiorganisaatiossa yleisesti saavutettavia etuja on, että ammatillinen erikoistuminen voidaan viedä pitkälle. Henkilöiden työkuormitusta voidaan tasoittaa siirrettäessä heitä joustavasti projektista toiseen. Linjaryhmän sisällä voidaan kehittää asiantuntemusta ja menetelmiä. Yhdessä projektissa hankittu tieto saadaan nopeasti hyödynnettyä muissa projekteissa. Johto voi ohjata resurssien käyttöä ja priorisoida projekteja. Henkilöiden linjaesimies pysyy samana projektien vaihtuessa. Ongelmana matriisiorganisaatiossa yleisesti on se, että päätöksenteot monimutkaistuvat ja projektien valvonta edellyttää paljon kokouksia. Organisaatiossa byrokratia voi kasvaa ja projektien välillä kiistellään resursseista. Matriisiorganisaatio edellyttää toimivaa projektien aika- ja resurssisuunnittelua. (Pelin. R. 2002, 86-87.)

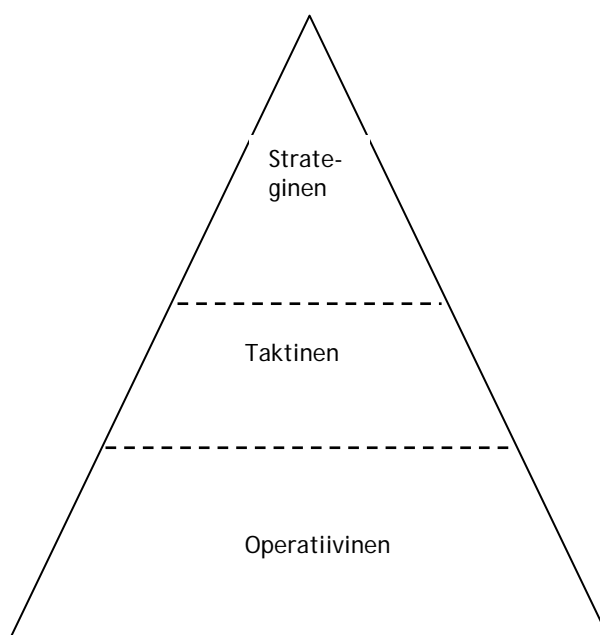
Linja- ja matriisiorganisaatioiden rakenteille perustuvien mallien lisäksi projektiorganisaatio voi olla rypäle- tai työryhmämallinen. Rypälemallia käytetään eri asiantuntijaorganisaatioiden projekteissa. Tässä mallissa eri projektin osapuolet toimivat solumaisesti muodostaen yhteistoimintaverkoston. Työryhmämallia sovelletaan yleisesti pienissä ja lyhytaikaisissa kehittämissankkeissa, joissa tavoitteet ovat väljiä. (Kettunen, 2002, 79.)

2.3.5 Projektin johtaminen

Projektipäällikkö ja ohjausryhmä vastaavat yhdessä projektin etenemisestä, mutta jokapäiväisessä työssä ohjauksen tulee olla projektipäällikön vastuulla. Lopullinen projektin vastuu on projektipäälliköllä, vaikka tehtäviä voidaan delegoida osaprojekteille. (Kettunen, 2003, 143.) Tapio Rissanen korostaa johtamisen ytimen muodostuvan selkeästä tavoitteesta, projektipäälliköstä ja johtoryhmästä. Projekteissa voi toimia johtoryhmän tilalla tai rinnalla ohjausryhmä. (Rissanen, 2002, 74, 77.)

Projektijohtamisessa on kolme tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen.

Strategisen tason johtamista on projektin tavoitteiden määrittely, teknologia- tai teoriavalinnat ja yhteistyöverkoston viitekehys- ja perusosien valinnat. Taktinen projektijohtaminen on esimerkiksi projektin idean ja tehtävän luominen, avainhenkilöiden valitseminen ja suunnittelun sekä budjetoinnin laatiminen. Operatiiviseen johtamiseen kuuluu projektin päivittäinen johtaminen, seuranta sekä verkostoituminen ja yhteistyö. (Rissanen, 2002, 73.) Tätä johtamistasoa kuvaa alla oleva kuvio.



Kuvio 3: Johtamistasot

(Rissanen, 2002, 73)

Risto Pelin kuvaa projektipäällikön rooleja esimiehen, asiantuntijan, myyjän, neuvottelijan, tilaajan ja tiedottajan roolien näkökulmista. (Pelin, 2002, 258.) Projektipäälliköllä tulee olla johtamisen sekä asia- ja sosiaalisen osaamisen taitoja, jotka näkyvät mm. seuraavina työrooleina: Projektipäällikön tulee olla neuvottelu- ja yhteistyötaitoinen ja hänellä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot sekä kyky motivoida, innostaa ja delegoida. Hänen tulee olla tiedotushaluisen kaikkien sidosryhmien ja oman projektiryhmän suhteen. Hänen tulee osata myydä, neuvotella, ostaa ja tilata. Häneltä edellytetään hyviä johtamis- ja esimiestaitoja suhteessa omaan projektiryhmään. Hänen tulee kyetä toimimaan tiimin vetäjänä ja ymmärtää tiimityökulttuuria. Hänellä tulee olla asiaosaamista ja asiantuntijuutta projektin alueilla. Hänellä tulee olla myös taitoa verkostoitua. Talousosaaminen on edellytys, jotta projektin kustannuksia pystytään valvomaan. Jotta projektiryhmän toiminta on tarkoituksenmukaista, tulee projektipäällikön tavoitella projektin päämäärissä, arvoissa ja toimintakulttuureissa seuraavia asioita:

- Projektin visio ja tavoite ovat selkeät
- avoimen ja luottavaisen ilmapiirin luominen
- projektin etenemisen seuranta ja muutostarpeisiin reagoiminen
- työn lauseuranta
- sisäisen viestinnän koordinointi
- sidosryhmäsuhteiden hoitaminen
- tarvittavien resurssien turvaaminen
- ristiriitojen ja kriisien sovittelu

- o projektiryhmän ja sen jäsenten motivointi.

(Kettunen, 2002, 74-76)

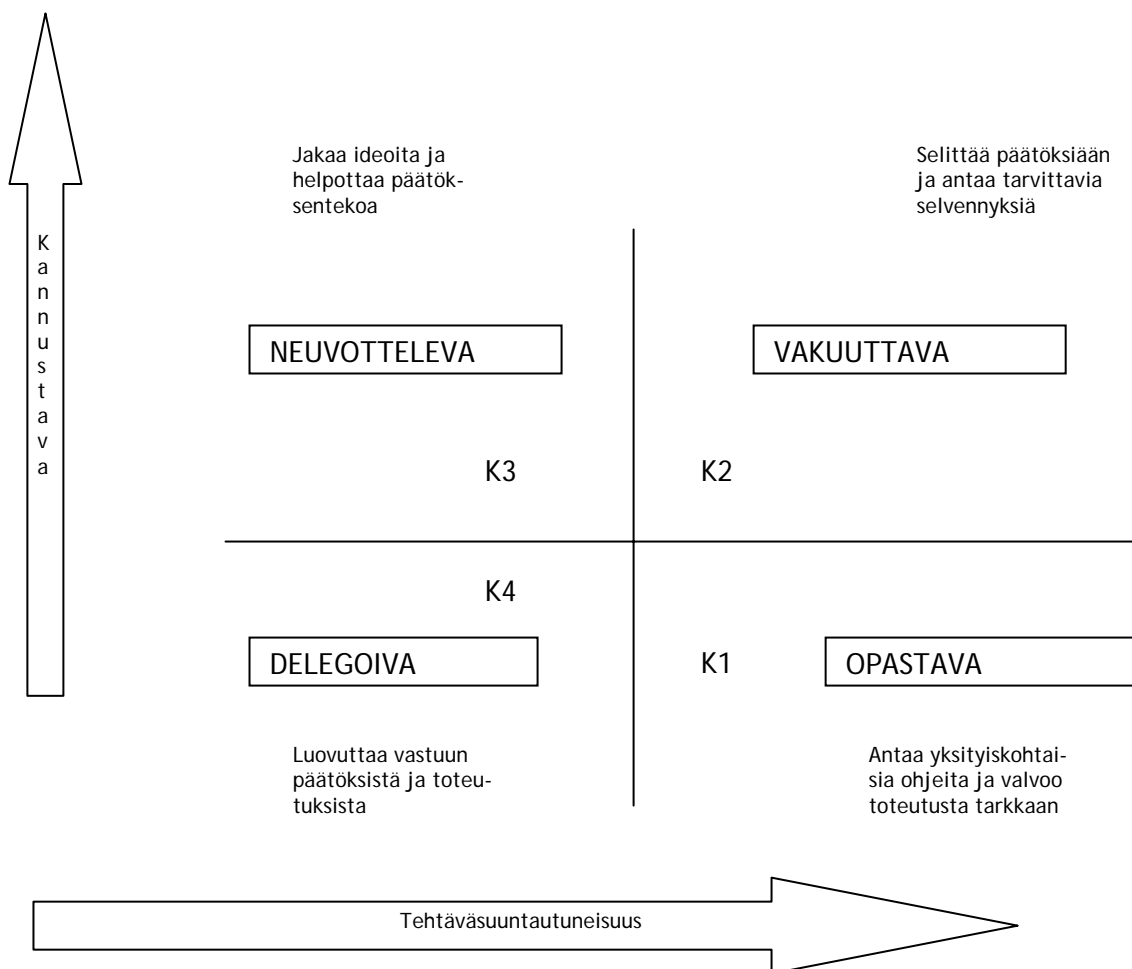
Yksi projektijohtajuuden haaste on luoda hyvä tiimi ja tiimihenki. Projektitiimin tulisi olla yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti. (Pelin, 2002, 263.) Projekteissa ei ole oleellista mieltä tiimin olemusta vaan tiimityö on projektissa väline projektin toteuttamiseen. (Rissanen, 2002, 81.) Projekteissa tiimin olemus voidaan määritellä seuraavasti. " Tiimi on pienehkö ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritus-tavoitteisiin ja yhteisiin toimintatapoihin ja joilla on toisiaan täydentäviä erilaisia taitoja, joita he tehokkaasti hyödyntävät. Tiimi tuntee olevansa kollektiivisessa yhteisvastuussa projektin tulosten saavuttamisessa" (Rissanen, 2002, 81). Jotta tiimityömalli sopii projekteihin, tulee projektissa toiminnan tavoite olla selkeä, työskentelyn tapahduttava intensiivisesti ja siten, että informaation kulku on hyvää. Toimivassa projektitiimissä korostuu projektin jäsenten hyvät vuorovaikutustaidot, selkeä päämäärä, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä tiimin työalueen monipuolinen asiantuntijuus. Vuorovaikutustaidoissa korostuu kyky purkaa rakentavasti ristiriitoja, motivoituminen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Selkeä päämäärä mahdollistaa sen, että projektitiimi kykenee pitämään kiinni tavoitteista ja budjettien noudattamisesta. Ongelmanratkaisutaidoissa projektitiimien tulee hyödyntää tiimien omaa ammattiosaamista sekä projektien ulkopuolista osaamista. Työprosesseissa on kyettävä erottamaan ideointi ja muu valmistelu, mikä liittyy ongelmanratkaisuihin ja päätöksen tekoon. (Rissanen, 2002, 84-85.)

Projektin johtamisen kannalta tilannejohtaminen on oleellista. Tämä tarkoittaa, että johtamistyyliä muutetaan vallitsevan tilanteen ja ryhmän kypsyyden tai mahdollisuuksien mukaan. Tilannejohtamisessa Monica Lööwin mukaa johtamistyyliä jaetaan delegeoivaan, neuvottelemaan, vakuuttavaan ja opastavaan tyyliin. Tilannejohtamisella on mahdollisuus luoda hyvät suhteet ryhmän jäseniin ja samalla reagoida tarvittaessa tiimissä tapahtuviin muutoksiin.

Kaikissa johtamistyyliissä tärkeää on, että johtaja osoittaa ryhmän jäsenille:

- o Arvostusta ja kunnioitusta
- o antaa ja ottaa vastaan palautetta
- o kuuntelee
- o tiedottaa
- o yhteistyössä ratkoo ongelmia ja tekee päätöksiä
- o käsittelee ristiriitoja.

(Lööw, 2002, 119-120)



Työntekijän osaaminen on suuri (K4): on osaava, halukas ja motivoitunut

Työntekijän osaaminen on kohtalainen (K3 ja K2): on osaava, mutta haluton tai epävarma (K3), ei osaa, mutta on halukas tai motivoitunut (K2)

Työntekijän osaaminen on pieni (K1): ei osaa ja on haluton tai epävarma

Kuvio 4: Tilannejohtaminen

(Löow, 2002, 120)

Projektin tärkeä yhteisöllinen työtapa on palaveri. Palaverityötapa on suositeltava siksi, että näin mahdollistetaan kaikkien osapuolten tiedon saanti. Asioista keskustellaan ja voidaan muodostaa yhteinen näkemys. Luodaan myös hyvät edellytykset päätöksiin sitoutumiselle. Ilmapiiri on avoin, luottava ja kannustava. Palaverimuodot vaihtelevat aivoriihestä kokoustyöskentelyyn. Palaverien avulla asiat etenevät. Projektitiimien palavereille on oleellista:

- Ilmapiiri on avoin ja keskusteleva
- keskustellaan tiimin kannalta tärkeistä asioista
- osallistujilla on selkeä ymmärrys, miksi kokoonnutaan ja mitä asioita käsitellään
- palaverin pelisäännöt ja -ajat on sovittu

- o pyritään yhteisiin näkemyksiin
- o päätökset kirjataan ja ne tallennetaan siten, että ne ovat kaikkien luettavissa
- o tärkeät päätökset kerrotaan kasvatusten niiden kohteina oleville ihmisille
- o palaverien laatua arvioidaan säännöllisesti.

(Rissanen, 2002, 77-78, 86-87.)

Tiimityötaitoihin palataan tarkemmin luvussa 2.6.2.

2.3.6 Viestintä projekteissa

Projektipäällikön rooli tiedottajana on hyvin keskeistä. Koko projektin elinkaaren aikana viestintä painottuu eri seikkoihin. Projektin alussa tärkeää on viestittää projektin tavoite, vastuut ja organisaatio, projektisuunnitelma sekä ohjaukset ja kokoukset. Projektin toteutuksen aikana viestitetään projektin tilanteesta, mahdollisista muutoksista esim. projektisuunnitelmaan, tärkeistä tapahtumista ja saavutuksista sekä tarkastuksista ja hyväksynnöistä. Projektin lopussa viestitään projektin tulos, päättämiseen ja tuloksen käyttöönottoon liittyvistä käytännön järjestelyistä, loppuraportista ja projektin jälkihoitoon liittyvistä asioista. (Pelin, 2002, 279.)

Projektiviestinnällä on seuraavia tavoitteita:

- o Tuetaan työyhteisön johtamista ja sisäisiä rutiineja
- o tiedotetaan projektin kulusta eri sidosryhmille
- o valmistetaan projektin asiakasta vastaan ottamaan projektin tulokset
- o tuetaan projektin jäsenten keskinäistä viestintää, jotta sitoutuminen, motivoituminen ja innovatiivisuus toteutuisivat.

Projektiviestinnässä on osattava keskittyä oleelliseen. Viestintä vaihtelee työryhmätoiminnasta perinteisiin dokumenttien käsittelyyn. Projektin kannalta on hyödyllistä pohtia kenelle, koska, mitä ja millä välineellä tiedotetaan ja kuka tiedottaa. Projektin vaiheesta riippuen viestinnän painopiste vaihtelee. Projektin alussa tiedottaminen liittyy tavoitteiden selkiyttämiseen, projektisuunnitelmasta tiedottamiseen, organisaation ja vastuiden määrittämiseen, kokousten ja työryhmien aikataulujen muovaamiseen ja ohjeiden tekemiseen. Projektityöskentelyn ollessa jo käynnissä viestinnässä oleellista on projektitilanteesta, muutoksista ja ajankohtaisista asioista kertominen, saavutuksista tiedottaminen, budjetoinnin seuranta ja verkostojen pitäminen ajan tasalla. Kun projekti päättyy, painopiste on loppuraportissa, talousseurannassa ja projektin päättymisessä. Viestinnän hyviä välineitä erityisesti projektin sisällä on sähköposti ja projektin kotisivut. Erityisen tärkeää on kuitenkin viestiä henkilökohtaisesti. Viestinnän kannalta oleellista on, että jokainen ryhmän jäsen valmistautuu projektikokouksiin tutustumalla kokousaineistoon etukäteen ja miettimällä omaa sanottavaa ja viestintää. (Rissanen, 2002, 135-138.)

Viestintä voi olla ongelmallista sen takia, että viestin sanomaa ei aina ymmärretä. Väärinymmärryksiä voi syntyä epäselvistä viesteistä tai viestijöiden eri viitekehyksistä. Viestijät ymmärtävät saman sanan tai sanoman eri tavalla. Viestittäjien yleinen olotila ja väsymys voi vaikuttaa viestin sanomaan ja sen vastaanottamiseen. Kehonkielellä viitataan esimerkiksi eleisiin ja äänensävyyn. Mikäli kehonkieli on ristiriidassa sanojen kanssa, voi viestin vastaanottaja tulkita sanoman väärin. Viestintä on kaksisuuntainen prosessi, jossa molemmilla sekä lähettäjällä että vastaanottajalla on vastuu viestinnästä. Viestinnän onnistumisen takaamiseksi tulee kuunnella molempien osapuolien tarpeita, tunteita ja tietoja. Onnistuneessa viestinnässä kunnioitetaan toista ihmistä ja annetaan kaikille valmius osallistua. (Löow, 2002, 137.)

2.3.7 Ohjausryhmä

Projekteilla on ohjausryhmä, joka valvoo projektin etenemistä tilaajan näkökulmasta ja sen jäsenet ovat projektin tilaajan sekä projektin tekijän edustajia. Ohjausryhmän koko tulee olla hallittu, jotta sen toiminta on nopeaa ja joustavaa. Ohjausryhmä on projektipäällikön tuki ja ohjaaja kohti projektin tavoitteita. Se myös valvoo, että projektipäällikkö tekee työnsä ja projekti etenee. Sen tehtäviin kuuluu projektin etenemisen ja budjettien seuranta, lisä- ja muutostöiden hyväksyminen, aikataulumuutosten hyväksyminen, ongelmatilanteiden käsittely ja projektin hyväksyminen päättyneeksi. (Kettunen, 2003, 153-154.)

Kun projekti käynnistyy, nimitetään ohjausryhmä. Ohjausryhmän koko ei saa olla liian iso. Projektin laajuudesta riippuen eri sidosryhmien edustajat ovat mukana ohjausryhmän kokoonpanossa. Tärkeää on, että tilaaja on mukana ohjausryhmässä. Ohjausryhmä tekee päätöksiä aikatauluista, resursseista ja budjeteista ja arvioi suunnitelmien poikkeamia koko projektin ajan. Ohjausryhmän tehtävänä on hyväksyä projektin siirtyminen vaiheesta seuraavaan. Ryhmä kokoontuu projektin alussa, jokaisen vaiheen jälkeen ja projektin päättyessä. (Löow, 2002, 29-30.)

Deloitte @ Touche Oy:n käytännön toiminnassa ohjausryhmän rooli ja suhde projektiin voidaan esittää seuraavasti. Ohjausryhmä

- o Asettaa tavoitteet ja tekemisen rajat
- o varmistaa tekemisen resurssit ja edellytykset
- o tekee päätöksen projektin vaiheiden päättämisestä ja muutoksista kustannuksiin, aikatauluun ja sisältöön.

Projektiryhmä toimittaa ohjausryhmälle tiedot, joilla ohjausryhmä voi ohjata ja tukea toimintaa ja tehdä projektin etenemisen kannalta tarvittavia muutoksia. (Saari, 24.9.2007, Laurea.)

Tapio Rissanen erottaa ohjausryhmän ja johtoryhmän toisistaan seuraavasti. Johtoryhmän tehtävänä on projektin edistymisen valvonta ja ohjaus, projektisuunnitelmien ja niiden muu-

tosten käsitteleminen, arvioinneista huolehtiminen ja tavoitteiden tarkistaminen, projektin tiedonvälitys ja projektipäällikön tukeminen. Riippuen projektitilanteista, johtoryhmän tärkeimpänä tehtävänä voi olla talousvalvonta ja budjetit tai esimerkiksi innovoinnin edistäminen. Projektin ohjauksessa on kysymyksessä vuorovaikutuksesta projektin sidosryhmien välillä. Ohjausryhmän vastuulla on se, että sidosryhmien keskinäinen toiminta ja viestintä sujuu. Ohjausryhmän tehtävänä on siten tukea projektia ja toimia sidosryhmien välisen tiedonkulun edistäjänä. Ohjausryhmän työskentely tulee ulottua kaikille projektityön alueille: sen tulee huolehtia ohjauksesta taloudellisen, teknisen, sosiaalisen, oikeudellisen, ekologisen prosessin alueilla. Ohjausryhmä tuo lisäarvoa projektille, silloin kun se ymmärtää roolinsa visionääriinä. Projektin sisältö, asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä projektin teknologinen ja markkinaympäristö saattaa muuttua projektin käynnistymisen jälkeen. Projektin ohjausryhmän tehtävänä on päivittää projektin valmistelutyöt ajan tasalle. (Rissanen, 2002, 77, 110 - 112.)

2.4 Ryhmä- ja tiimityö

Yhteiskunnan muutokset ovat edellyttäneet organisaatorakenteiden muuttumista ja on tarpeellista käyttää hyödyksi kaikkien työntekijöiden älykkyyttä, luovuutta ja vastuuntuntoa. Organisaatioissa edellytetään esimerkiksi tiimityöntekoa sen takia, että voidaan vastata ympäristön vaatimuksiin eri taitoalueilla: teknisten ja inhimillisten asioiden ymmärtäminen, tarkka havainnointikyky, luova ongelmanratkaisu ja yhteistyötaidot. (Pinchot, 1999, 25.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä menestyminen edellyttää organisaatiolta jatkuvaa muutosta ja oppimista. Tärkeitä menestystekijöitä ovat uusiutumiskyky, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Seuraavia muutoksia mm. kohdataan työorganisaatioissa:

- Työntekijän rooli muuttunut kontrollista valtuuttamiseen
- työhön valmistautuminen muuttunut koulutuksesta oppimiseen
- esimiehet muuttuneet työnjohtajista valmentajiksi
- johtajat muuttuneet portinvartijoista ihmisten johtajiksi
- työyhteisöt muuttuneet funktionaalisista osastoista prosessitiimeiksi.

(Sydänmaalakka, 2001, 24-25.)

Jotta organisaatiossa voidaan tehdä vastuullisia valintoja, tulee siellä vallita avoin tiedonkulku ja yhtäläiset oikeudet, yrittämisen vapaus ja vapaat tiimit. Älykkään organisaation perustana ovat tiimit, jotka voivat toimia kehittäen ja kollektiivisia taitojaan käyttäen. (Pinchot, 1999, 85.)

Vapaat tiimit edistävät integraatiota ja tuottavuutta ja toimivat älykkään organisaation peruspilarina. Ne pystyvät nostattamaan yrittäjähenkistä innokkuutta, sitoutumista ja kehitty-

mistä. Itseohjautuvassa tiimissä hyödynnetään jokaisen jäsenen kykyä ja ne toimivat siltana koko organisaation oppimiseen. (Pinchot, 1999, 88.)

Tiimin oppimisen edellytyksenä on tiimin yhteiset tavoitteet, toimintamallit sekä vastuut. Oppimisella tarkoitetaan sitä, että tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten jäsentensä osaamisen. Tiimin oppimisprosessi käsittää seuraavia asioita:

- o Kokemusten arviointi tiimissä
- o sisäisen mallin syntyminen, joka käsittää yhteisen ymmärryksen, vision ja yhteiset arvot
- o päätetään, mitä ja miten asia toteutetaan, kuka tekee mitään, missä ja miten
- o toiminta voi tapahtua kunkin jäsenen kohdalla erikseen, kunhan toimintaa koordinoidaan.

(Sydänmaalakka, 2001, 24-25.)

2.4.1 Tiimirakenteet ja -tyypit

Tiimityypit eroavat toisistaan esimerkiksi jäsenten määrän, tehtävien tai käytettävissä olevien resurssien perusteella. Suurin ero eri tiimityypeissä on kuitenkin siinä, mikä on tiimin tarkoitus. (Heikkilä, 2002, 27.) Tiimien perustyyppinä on kolme: pysyvät tiimit, projektitiimit ja ad hoc -tiimit. Pysyvissä tiimeissä vastuualueet ovat ikuisia, jos ei koko organisaation rakenteissa tapahdu muutoksia. Projektitiimien tiimityöskentelyssä on selkeä takaraja ja toiminta on kertaluonteista. Ad hoc-tiimit varmistavat, että joku tietty osa-alue toteutuu nopeasti ja tiimit muodostetaan viiveittä. (Skyttä, 2002, 60.) Heikkilä esittää joitakin tiimityyppejä, jotka eroavat erityisesti päämääränsä ja toimintansa suhteen. Näitä ovat esimerkiksi verkkotiimit, iskutiimit, strategiatiimit ja CAT-tiimit. Verkkotiimit muodostuvat yli organisaatorajojen, jolloin tiimin muodostavat yleensä saman organisaatiotason omaavat henkilöt. Iskutiimit muodostetaan jostain tietystä lyhytaikaista tarkoitusta varten. Strategiatiimit rakentuvat erityiselle asiantuntemukselle ja niiden tarkoitus on lyhyen ja pitkäaikaisen strategioiden laadinta. CAT-tiimit ovat ongelmanratkaisutiimejä, joiden tarkoituksena on panna ratkaisut käyttöön. (Heikkilä, 2002, 26-27.)

Toimivan tiimin kokoon vaikuttaa se, minkälaiset työroolit ja -tehtävät kuuluvat samaan tiimiin. Tiimi menettää tehokkuutensa, jos se on liian iso. Eri tutkijoiden mielipiteet vaihtelevat siitä, mikä on hyvä tiimikoko. Niistä yhteenvedona tiimin koko voi olla 4 - 12, jotta se toimii vielä sujuvasti. Parasta mahdollista tiimityöskentelyä voi olettaa neljästä kahdeksaan hengen tiimeiltä. Yli kahdeksan hengen tiimien työskentelyssä voi kärsiä tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot. Tiimityön sujuvuuteen vaikuttaa myös jossain määrin jäsenten ikä- ja sukupuolirakenne. Suuri ikävaihtelu vaikuttaa negatiivisesti, koska kokemus - ja koulutustaustan erilaisuudet vaikuttavat työskentelyyn.

Tärkein tiimityön sujuvuuteen vaikuttava tekijä on kuitenkin se, miten hyvin tiimin jäsenet perehdytetään ja koulutetaan tiimirooliensa lisäksi myös tiimitaitojen osaajiksi. Vuorovaikutustaidot korostuvat tiimityöskentelyssä. (Heikkilä, 2002, 31-34.)

2.4.2 Tiimityöskentelyn taidot

Yhdeksi oleelliseksi kysymykseksi nousee tiimityöskentelyn taidot ja ryhmäroolit. Rooleissa erotetaan kaksi käsitettä: työrooli ja tiimirooli. Työrooli tarkoittaa niitä tietoja ja taitoja, jota työn tekeminen edellyttää. Tiimirooli tarkoittaa ryhmän jäsenen persoonallisuutta ja siitä johtuvaa käyttäytymistä ja miten se tukee yhteisiä tavoitteita. Heikkilä kuvaa kirjassaan tiimit - avain uuden luomiseen eri tiimitutkijoiden roolinäkemyksiä. Tässä kehittämissuorituksessa esitellään tiimiroolit tiimitutkija Adairin näkemykseen pohjautuen, jossa hän erottaa työ-/funktionaaliset roolit ja tiimiroolit. Tehtävärooli viittaa tehtäviin, joita tiimin jäsenet tekevät. Työ-/funktionaalisia rooleja on Adairin mukaan 12 kappaletta. Aloitteentekijä - edistäjä ideoi ja ehdottaa uusia menetelmätapoja ja tavoitteita. Informaation etsijä haluaa selvittää ja hakea ongelmien kannalta oleellista informaatiota ja tosiasioita. Mielipiteen etsijä pyrkii selvittämään arvoja, jotka ovat tärkeitä ryhmän tavoitteiden ja päämäärien suhteen. Informaation levittäjä yhdistää omat kokemukset ryhmän ongelmien ratkaisuun ja tarjoaa virallisen tuntuista yleistyksiä. Mielipiteen levittäjä toteaa mielipiteensä pohdittujen vaihtoehtojen suhteen. Valmistelija-laatiija tuo ehdotukset esiin esimerkkeinä ja tarjoaa aiheita, joista voi muodostaa ehdotuksia. Koordinaattori kokoaa ideoita yhteen ja koordinoi ryhmän jäsenten ja mahdollisten alaryhmien toimintaa. Määrittelijä-tiivistäjä määrittelee ryhmän tilanteen suhteessa ryhmän päämääriin ja tiivistää, mitä on saatu aikaan. Arvioija-kriitikko arvioi ryhmän saavutuksia vertaamalla niitä standardeihin. Innostaja yllyttää ryhmän jäseniä toimintaan ja laadullisesti parempiin saavutuksiin. Menetelmien osaaja jouduttaa ryhmän työskentelyä tekemällä sen puolesta rutiinitehtäviä. Sihteeri kirjaa ryhmän ehdotukset ja päätökset. Näitä rooleja ryhmä tarvitsee tehokkaaseen työskentelyyn ja niiden on tarkoitus täydentää toisiaan. Työroolien lisäksi tiimin jäsenet tarvitsevat tiimirooleja. Sama tiimin jäsen voi omaksua tarvittaessa useampia tiimirooleja ja nämä roolit vaikuttavat erityisesti tiimin jäsenten välisiin ihmissuhteisiin. Tiimityöhön liittyy olennaisesti se, miten tiimiroolin haltija ryhmän jäsenenä käyttäytyy. Tiimin jäsenen persoonallisuus vaikuttaa ryhmään ja tiimityön onnistuminen on riippuvainen siitä, miten tiimin jäsenten toiminta- ja työskentelytyyli tukee tiimin tavoitteita. Tiimin ylläpitäjärooleja on seitsemän. Rohkaisija on samaa mieltä muiden kanssa, kehuu toisia aikaansaannoksista ja ymmärtää ja hyväksyy myös muiden näkökulmia. Tasapainottaja on sovunrakentaja ristiriitatilanteissa ja huumorin avulla purkaa jännitteitä. Kompromissien taivottelija on konfliktitilanteissa toinen osapuoli. Kun kiistellään hänen ehdotuksistaan, hän tarjoaa kompromissia tiimityön harmonian ylläpitämiseksi. Tasapuolistaja kysyy kaikkien mielipiteitä ja rohkaisee muita kertomaan mielipiteensä. Standardien asettaja kertoo muille jäsenille kriteerit, joihin perustuen heidän työtään arvioidaan. Tarkkailija-kommentoija pitää

kirjaa tiimin prosesseihin liittyvistä seikoista ja jakaa sen muille arvioidessaan omia menettelytapojaan. Seurailija-myötäilijä kulkee tiimin mukana ja hyväksyy melko passiivisesti tiimin jäsenten ideat. Tiimiroolin sopivuus tiimin jäsenelle on tärkeää, jotta jäsenet voivat antaa kaiken osaamisensa koko tiimin käyttöön. Tiimityön onnistumisen takeena voidaan pitää sitä, kun tiimin asiantuntemus on riittävä, tiimiroolit ovat selkeästi asetettu ja omaksuttu ja niitä ei ole minkään osalta laiminlyöty. (Heikkilä, 2002, 62, 118-121, 123.)

Työyhteisön ja tiimien avoin ilmapiiri voi johtaa erinomaisiin tuloksiin. Tiimit hoitavat itse johtamisensa, ongelman ratkaisunsa ja pyrkivät luovaan toimintaan sekä vastaavat tavoitteisiin pääsystä itsenäisesti. Vuorovaikutustilanteet ovat haastavia ja on tärkeää selkiyttää ne tiimissä. Asiat hoidetaan yhdessä ja moniosaaminen luovat lisää vuorovaikutustilanteita. On paljon puhuttu tunneälystä, jolloin älyä ja tunteiden aluetta käsitellään yhdessä. Erityisesti tiimityöskentelyssä tämä korostuu ja tiimin jäsenten olisi tärkeää hallita vuorovaikutuksessa seuraavia tunnealueita:

- Omien tunteiden tiedostaminen
- omien tunteiden hallitseminen
- muiden tunteiden havaitseminen
- ihmissuhteiden hoito.

Tunnetaidot myös edesauttavat tehokkaan suhdeverkon hankkimisessa. Näiden osa-alueiden taito hyödyttää myös siten, että taito esittää rakentavaa kritiikkiä kasvaa. Erilaiset yksilöt muodostavat tiimejä. Yllämainittujen tunnetaitojen hallinta lisää kykyä luoda erilaisuutta arvostava ilmapiiri ja siitä saatavilla oleva vahvuus tiimille. Erilaisuuden hyväksymisen ydinpiirteissä on mm. se, että ymmärtää useamman näkökulman varmistavan asian monipuolisen tarkastelun ja että yhdessä saadaan aikaan täydellisempi kokonaisuus ja erilaisistakin mielipiteistä voidaan löytää jotain yhteistä. Tiimiorganisaatiossa kohdataan ristiriidat ja ymmärretään, että niistäkin voi löytyä uusia mahdollisuuksia. Niiden oikeanlainen käsittely voi tuottaa uusia ratkaisuja jopa siten, että ristiriidat nähdään osana jatkuvaa vuoropuhelua ja kehitystä. (Skyttä, 2002, 121-123, 127-129.)

Toimiva tiimi on osana kokonaisrakennetta, jolla on selkeät yhteydet muuhun organisaatioon ja sidosryhmiin. Tiimin jäsenillä tulee olla ensisijaisesti tarvittava osaaminen. Toinen tärkeä asia on tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus - ja toimeen tuleminen taito. Tiimissä tulee olla myös johtajuusosaamista, jotta tiimin itseohjautuminen mahdollistuu. Johto mahdollistaa toimivan tiimin aloittamisen tekemällä päätökset tiimin vastuualueesta, jäsenmäärästä ja siitä, millä kokoonpanolla tiimi käynnistetään. (Skyttä, 2002, 174-175.)

Tiimityön yhtenä tavoitteena on synergian saavuttaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimi saavuttaa tilanteen, jossa yhteistyön avulla saavutetaan paljon enemmän kuin mitä saavutetaisiin yksin tehden. Tiimien synergiaetu saavutetaan jäsentensä vuorovaikutuksesta, jossa

yhdistyy kaikkien tieto, taito ja viisaus. Synergiaan kuuluu oleellisesti se, että arvostetaan ja kunnioitetaan erilaisuutta ja ihmisten eri vahvuuksia. Synergia toimii ”kaikki voittaa” -periaatteella, jossa ei kilpailla keskenään vaan pyritään jokaista osapuolta tyydyttävään ratkaisuun. Parhaimmillaan synergia yhdistää ja vapauttaa ihmisten luovia voimia uuden tuottamiseen. Synergian ydin on se, että arvostetaan ihmisten erilaisuutta niin ajattelussa kuin toiminnassakin. Negatiivinen synergia on negergia, joka ei tue tiimityötä. Negergiassa tiimin jäsenet politikoivat, manipuloivat, kilpailevat ja riitelevät keskenään. Yleensä negatiivisen synergian taustalla on pelko siitä, että ei ole työyhteisölle tärkeä tai ego edellyttää jatkuvaa huomiota. Negergiaa ylläpitävät tiimin jäsenet ovat riippuvaisia työyhteisössään asemansa kautta saamastaan voimasta. Negergiaan taipuvainen ihminen ei kuuntele toisia, vaan manipuloi muita omien päämääriensä pönkittämiseksi. Jos tiimissä vallitsee negatiivinen synergia, on tärkeää löytää negergian aiheuttaja ja miettiä siihen parannuskeinot. (Heikkilä, 2002, 260-262.)

2.4.3 Tiimien rakentaminen

Johtamis- ja organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten hyvin tiimien rakentaminen voidaan organisaatiossa toteuttaa. Toinen merkittävä seikka tiimien rakentamisessa on tiimien jäsenten osaaminen ja kommunikointitaidot. Organisaatiokulttuurissa tiimien syntymiseen vaikuttaa johtajien tuki. Johtamiskulttuurin täytyy tukea tiimejä ja siinä tulee uskoa, että tiimien avulla parannetaan organisaation työtyytyväisyyttä, innovatiivisuutta, kilpailukykyä ja koko toimintatapaa. Organisaation tehtäväkeskeisyys on tiimikulttuuria estävä tekijä. Erityisesti mm. seuraavat tekijät estävät tiimien toiminnan syntymisen:

- o Organisaation johtamiskulttuuriin kuuluu liian kova tehtävien kontrollointi
- o konservatiivinen organisaatiokulttuuri, jossa toteutetaan tiukasti vain työrooleja
- o epäselvät roolit
- o avoimuuden puute ja asioiden salaileminen
- o epäluottamus omaan työrooliin
- o organisaation muiden työntekijöiden tuen puuttuminen.

Organisaation rakenteessa saattaa olla myös tekijöitä, jotka vaikeuttavat tiimien syntymisen. Jos organisaatio on kovin hierarkkinen ja ryhmät sekä yksiköt keskenään kilpailevia, on tiimityöskentely vaikeaa. Strategisen ajattelun puuttuminen heikentää tiimityöskentelykulttuurin mahdollistumista. Tiimirakentamiseen vaikuttaa myös yksilöihin liittyvät seikat. Erityisen tärkeää tiimin muotoutumisvaiheessa on tiimin vetäjän johtamis - ja vuorovaikutustaidot. Vetäjän kommunikointitaidot korostuvat sekä koko tiimin työskentelytaidot tulee olla riittävät, jotta tiimityö mahdollistuu. Tärkeän vuorovaikutuksen kannalta haittatekijöitä on silloin, jos tiimi työskentelee eri paikoissa tai siinä on useita jäseniä, joiden välinen kommunikatio ei toimi. (Heikkilä, 2002, 35-39.)

Tiimin rakennusaineokset ovat tiimin vetäjä, itsetuntemus, informaatio, sitoutuminen ja tiimitaidot. Tiimin vetäjän ensisijainen tehtävä on toimia tiimityön fasilitaattorina, työskentelyn mahdollistajana ja auttajana. Tässä tehtävässä keskeistä on vuorovaikutustaitojen sujuva hallinta. Tiimin vetäjän roolissa korostuvat leadership-aidot. Leadership-johtajuus on vaikuttamista ja ohjaamista tiettyyn suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Tiimin vetäjän itsetuntemuksen tulee olla hyvä, jotta hän voi tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja näin vaikuttaa myös koko tiimin toimintaan. Informaatio ja avoimuus edistää sitoutumista ja luo intiimin ilmapiirin. Tiimin jäsenten tulee olla tietoisia omista ja toisten tiimin jäsenten vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän avulla voidaan myös kehittää niitä alueita, jotka ovat tiimissä heikoimmin edustettuina. Sitoutuminen tuo tiimiin mukaan synergiaa. Sitoutumista edistää, kun kaikki tiimin jäsenet yhteisesti päättävät työskentelytavoistaan. Hyvissä tiimitaidoissa korostuvat vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot. (Heikkilä, 2002,40-43, 131.)

Tiimien rakentamiseen liittyy myös olemassa olevien tiimien oppiminen. Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia jne, joiden avulla tiimin toiminta voi muuttua. Tiimioppimisessa oleellista on se, että tiimi säännöllisesti arvioi toimintaansa ja miettii yhdessä, miten voi kehittää toimintaansa. Edellytyksenä tiimioppimiselle on se, että tiimeillä on yhteiset tavoitteet, toimintamalli ja jaettu vastuu sekä tiimihenki. Tiimi oppii, kun se kykenee yhdistämään jäsentensä osaamista. Tiimioppiminen käsittää seuraavat vaiheet:

- o Kokemusten arviointi
- o yhteisen ymmärryksen ja toimintaa ohjaavan mallin luominen
- o yhdessä suunnitteleminen, jossa päätetään toteutuksesta ja analysoidaan, mitä osaamista tarvitaan ja miten se hankitaan
- o tiimien toiminnan koordinoiminen.

(Sydänmaalakka, 2001, 48-49.)

2.4.4 Tiimiytyksen toteuttaminen

Tiimiytysprosessin käynnistysvaiheessa tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja selventävät tiimin lähtökohtia ja tavoitteita. Uudelle tiimille on tärkeää läpikäydä tiimikäsitteitä ja - menetelmiä sekä ennen kaikkea sopia tiimin peruspelisäännöt. Käynnistämisen keskeisin osa on tiimisopimuksen hahmottaminen ja tämän jälkeen tiimi laatii itselleen toimintasuunnitelman. Sovitaan yhdessä tiedonkeruusta, ongelmanratkaisusta ja tiimin palaverikäytännöistä sekä johtamisesta. Käynnistyvän tiimin pitää pohtia monipuolisesti asioita, jotka vaikuttavat työviihtyvyyteen ja - tehokkuuteen sekä tavoitteisiin ja tuloksiin. Tehokkuus nousee, kun yhteiset menettelytavat on sovittu ja ne luovat selkeän toimintamallin työskentelylle. Tärkeä seikka on myös se, että tiimin jäsenten kokema psykologinen turvallisuuden tunne vahvistuu. (Skyttä, 2002, 174-175, Heikkilä, K, 2002, 232.)

Tiimisopimus on tiimitysprosessissa tärkeä työväline. Tiimisopimuksessa kuvataan, miten tiimi toimii ja sen avulla sovitaan toiminnan säännöt. Tiimisopimus on apuväline, joka auttaa tiimin jäseniä keskittymään tulosten kannalta oikeisiin asioihin ja tekemisiin. Tiimisopimus liittyy organisaation yleiseen suunnittelujärjestelmään ja sopimusta tarkastellaan näin ollen säännöllisesti. Tiimisopimus on tiimin esimiehen johtamisen apuväline, jonka avulla parhaimmillaan prosessoidaan toiminnan suuntaa kohti tavoitteita ja päämääriä. Organisaatiossa on hyvä olla kaikilla eri tiimeillä tiimisopimukset, joissa on samansisältöiset pääotsikot. Tämä mahdollistaa keskinäisen tarkastelun ja arvioinnin, missä vaiheessa tiimien kasvuprosessit ovat. Tiimisopimus voisi sisältää seuraavanlaisen rungon ja pääotsikot:

- o Sopijoiden nimeäminen
- o tiimin tarkoitus
- o tiimin tavoitteet ja mittarit
- o tiimin valtuudet ja resurssit
- o tiimin osaamisrakenne
- o tiimin palkitsemisperusteet
- o muut sovittavat asiat
- o allekirjoitukset.

Tiimisopimusprosessin alkuvaiheessa on syytä miettiä, mikä on eri jäsenten yhteinen osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarve. Toinen tärkeä tekijä alkuvaiheessa on miettiä tiimin palkitsemista tavoitteisiin pääsemisestä. Hyvä tiimityminen edellyttää, että kaikki tiimin jäsenet ovat mukana tiimisopimuksen työstämisessä. Vaikka prosessi vie aikaa, niin se myös mahdollistaa tiimiksi kasvamista. (Skyttä, 2000, 91-92, 172.)

Jos tiimityöskentely on projektinomaista, aloitus- ja päätöspalaverien roolit korostuvat. Aloituspalavereissa läpikäydään yhteinen tavoite, joka luo perustan koko projektinaikaisen työskentelyn motivoitumiseen. Mahdolliset ongelmatilanteet käsitellään jo etukäteen ja erilaisten rutiinitehtävien organisoinnille luodaan hyvät käytänteet. Päätöspalaveri on tärkeä työkalu oppimisen kannalta. Virheistä ja epäonnistumisista opitaan seuraavaa kertaa varten ja palautte onnistumisista motivoi ja kannustaa. Koko tiimin ammattitaito kehittyy ja voidaan synnyttää hyvää ymmärrystä ja tiimihenkeä seuraavaa projektia varten. (Spiik, 2004, 214-215.)

Säännölliset palaverit toimivat tiimien työvälineinä ja niiden päätavoite on jakaa informaatiota ja tehdä päätöksiä. Ne vahvistavat tiimin jäsenten toimintaa ja keskinäistä yhteenkuuluvuutta. Palavereissa tulisi sekä asioiden kehittyä että tiimin jäsenten yhteenkuuluvuus vahvistua. Rakentavien tiimipalaverien kivijalka muodostuu seuraavasti. Huolellisella suunnittelulla varmistetaan, että palaveri toimii virallisten kokousteknisten periaatteiden mukaisesti kuitenkin niin, että ilmapiiri olisi mahdollisimman epävirallinen. Suunnitteluvaiheessa on tärkeä miettiä kokoontumisen aiheet perehtymällä edellisen palaverin päätöksiin ja tiimin jäsenten

ajankohtaisiin tarpeisiin. Kun esityslista perustuu tiimin jäsenille tärkeisiin asioihin, niin palaveriin osallistuminen koetaan tärkeäksi. Esityslista tulee jakaa kaikille osallistujille ajoissa ja samaan aikaan, jotta jokainen tiimin jäsen kokee samanvertaisuuden. Tiimipalaverin päämäärä ja tarkoitus tulee olla tiimin jäsenillä etukäteen tiedossa, jotta palaverissa kyetään tekemään toimivia ratkaisuja. Hyvä tiimipalaveri edellyttää toimivat kokoustilat, joissa kaikki tiimin jäsenet näkevät ja kuulevat toisensa hyvin. Havainnollistamisvälineiden toimivuus tulee varmistaa etukäteen huomioiden kuitenkin, että ihmisten yhteisöllisyyden tunne vähenee, mitä enemmän tilassa on teknisiä työvälineitä. Tiimipalaverien aikataulu organisoidaan tarkoituksenmukaisesti, joka on luonnollisesti riippuvainen asioiden laajuudesta ja käsittelytarpeesta. Tärkeintä ajan organisoimisessa on, että aikaa ei tarvitsisi käyttää yleiseen keskusteluun vaan, että jokainen jäsen ymmärtäisi käytettävän ajan tärkeyden niin ihmisten kuin asioidenkin suhteen. Liiallisella kiirehtimisellä luovuus katoaa. Tehokas kommunikointi, jossa jokainen tiimin jäsen selventää ja tarkentaa asian ymmärtämisen, on tiimipalaverin ydin. (Heikkilä, 2002, 232-240.)

Vuorovaikutuksen tarkoituksena on ymmärtäminen. On tärkeää pyrkiä selkeään ja ymmärrettävään kommunikointiin, tehdä kysymyksiä ja pystyä rinnakkain tarkastelemaan erilaisia näkökantoja. Palavereissa tavoitteena on, että päätökset tehdään yhteisymmärryksessä. Jokaisen jäsenen tulisi pystyä toimimaan tehdyn päätöksen kanssa, vaikka se ei olisi itsestä tuntunut parhaalta vaihtoehdolta. Tiimi voi sitoutua päätökseen ja sen toimeenpanoon vasta silloin, jos jokainen tiimin jäsen on sitä tukenut. Tiimipalaveria tulisi johtaa tehokkaasti. Johtajan yhtenä tavoitteena on saada jokainen jäsen osallistumaan aktiivisesti yhteisten asioiden käsittelyyn. Tiimin puheenjohtajuutta voidaan myös kierrättää esimerkiksi projektitiimeissä eri projektin vaiheissa. Näin eri jäsenten vahvuudet korostuvat, kun he toimivat puheenjohtajana oman osaamisalueensa aikana. Päätösten toteuttamista voidaan vauhdittaa siten, että jokainen jäsen laatii suunnitelman, mitä aikoo tehdä, ennen seuraavaa tiimipalaveria. Nämä suunnitelmat läpikäydään seuraavan palaverin alussa. Tehokas tiimipalaveri edellyttää aina, että jäsenten kesken on halua tehdä yhteistyötä ja kehittyä tiimin jäsenenä sekä ymmärtää omista näkemyksistä poikkeavia asioita ja vaikuttaa yhteisiin työskentely- ja arviointiperiaatteisiin. Aina ei ole mahdollista pitää kokonaista tiimipalaveria ja sen sijaan voidaan pitää briiffauksia. Briiffaus ei ole laaja keskustelufoorumi, vaan sen tarkoituksena on nopeasti informoida, jotta kaikki tietävät, mikä on ajankohtaista. Briiffaus voi liittyä tiimin kehitykseen, menettelytapoihin, ihmisiin tai tiimin toimintaan. Briiffaus voi koskea pienryhmää tai yhtä henkilöä ja se voi tapahtua kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse tai muun yhteisen kanavan kautta. Briiffauksessa on vaarana, että varsinainen viesti ei mene perille. Siksi erittäin tärkeää on huolehtia, että aika ja asiat ovat viestin sisällössä täsmällisiä. (Heikkilä, 2002, 232-240.)

2.4.5 Tiimiksi kasvaminen

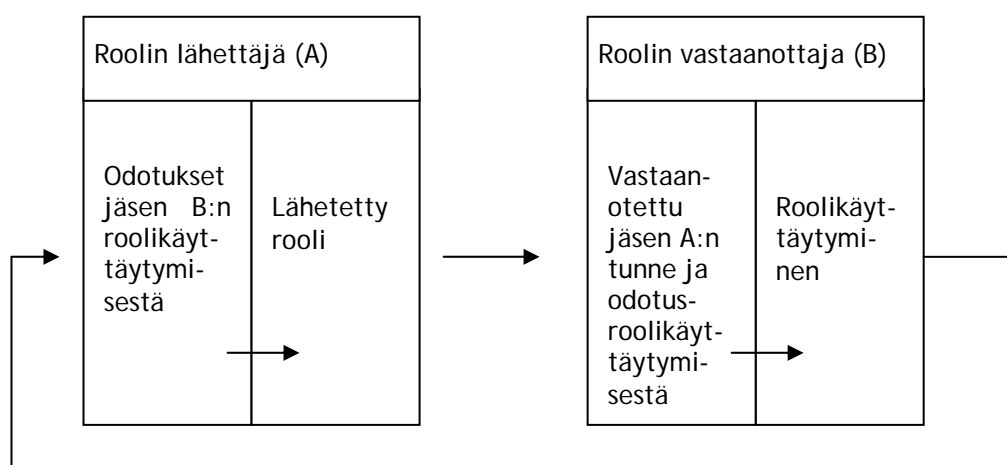
Ryhmillä ja tiimeillä on elinkaari, jonka kehitysvaiheet ovat: muotoutuminen, myrskyvaihe, sopiminen, suorittaminen ja lopettaminen. Tiimin muodostamisen aikana jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja varsinaista tiimille kuuluvaa työtä ei tehdä vielä paljon. Muotoutumisvaiheen jännitteet johtuvat jäsenten persoonallisuuksista ja vielä yksilöllisestä ajattelemisesta: mietitään, mitä minulta odotetaan eikä mitä tiimiltä odotetaan. Jännitteet estävät muotoutumisvaiheen alkumetreillä yhteen kuuluvuuden tunnetta. Muotoutumisvaiheen edetessä tiimi kasvaa ristiriitasiedonkyvyssään ja yksilöiden käsitykset tiimin jäsenyydestä ja tiimitoiminnan hyödyllisyydestä kehittyvät. Myrskyvaiheessa muodostuu tiimin keskuudessa klikkejä ja tunteet ovat pinnalla. Tämä vaihe on välttämätön, jotta tiimitoiminta kehittyy. Johtajan rooli myrskyvaiheessa on valmentaa ja auttaa tiimiä kohtaamaan ongelmansa. Myrskyvaiheessa on tärkeää selvittää mm.:

- o Tiimin jäsenten roolit ja vastuut tiimin tavoitteisiin pääsemiseksi
- o informaation kulku ja sidosryhmäsuhteet
- o päätöksien tekemiseen liittyvät asiat
- o erimielisyyksien ratkaiseminen
- o kokoontumiskäytännöt
- o jokaisen jäsenen vahvuuksien löytäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- o tiimin jäsenien erilaisuuden ymmärtäminen.

Muotoutumis- ja myrskyvaihe kestää melko pitkään, jopa keskimäärin kolme neljäsosaa koko tiimin toiminnan ajasta. Nämä vaiheet ovat kuitenkin välttämättömiä tiimin myöhempää toimintaa ajatellen. Sopimisvaiheessa hyväksytään roolit ja tiiminhenki muotoutuu. Jäsenille selviää, mikä on yhteistyön merkitys. Kaikki jäsenet ovat tarpeellisia ja tiimin tehokkuus parantuu vain keskinäisen riippuvuuden vallitessa. Tiimin jäsenet voivat tunnustaa omat heikkoutensa ja pyytää apua toisilta. Tiimityöskentelyssä vallitsee turvallinen ilmapiiri ja ryhmäprosesseissa voidaan saavuttaa yksimielisyys ilman ristiriitoja. Suoritusvaiheessa tiimi on toimiva ja resursseja käytetään tehokkaasti. Tiimissä koetaan vahvaa lojaalisuutta toisia kohtaan ja yhteinen sitoutuminen organisaation tavoitteisiin on vahvaa. Suoritusvaiheessa tiimi toimii joustavasti ja innovoivasti, toimintaprosessit ovat avoimia, tiimin jäsenet toimivat itseohjautuvasti, itsensä johtaminen ymmärretään ja tiimissä vallitsee synergia. (Heikkilä, 2002, 275-289.)

Tiimi voi läpikäydä nopeasti eri vaiheita. Yleensä muotoutumis- ja myrskyvaiheet kestävät pidempään. Joskus vaiheiden edistymisessä tapahtuu taantumaa ja palataan edelliseen tiimin kehitysvaiheeseen. On tärkeää käydä jokainen vaihe kunnolla läpi. Suoritusvaiheestakin voi palata muotoutumisvaiheeseen, silloin jos tiimi haluaa uudistua. (Heikkilä, 2002, 292.)

Tiimien kehittymistä voidaan seurata myös roolien muodostumisen näkökulmasta. Tiimirooleista on kerrottu tarkemmin 2.6.2 kappaleessa tiimityöskentelyn taidot. Monet asiat vaikuttavat tiimiroolien kehittymiseen, kuten organisaatioon liittyvät asiat. Tiimirooli-muutoksia ja kehittymistä voidaan tarkastella myös palauteprosessin valossa alla olevan kuvion mukaan. Siinä kuvataan tiimin jäsenten tiedostamatonta tunnetasoa, joka vaikuttaa tiimiroolien muodostumiseen. Tiimijäsen A tiedostamattomalla tasolla heijastaa itselleen tietyn tunteen jäseneen B, joka puolestaan ottaa tunteen vastaan ja muodostaa siitä osan omaa roolikäyttäytymistään. Ryhmän jäsenillä on taipumista myös suojautua erilaisia negatiivisia tunteita vastaan, joka voi olla haitallistakin tiimin muotoutumiselle kokonaisuudessaan. Esimerkiksi tiimin muotoutumisessa voi olla täydellinen riippuvuus vetäjästä tai johtajasta. (Nordman-Sjöberg, Nieminen, 1998, 36.)



Kuvio 5: Tiimiroolit palauteprosessissa
(Nordman-Sjöberg, Nieminen, 1998, 36.)

Elinkaarianalyysin avulla kuvatuissa kehitysvaiheissa tiimi kehittyy eri vaiheiden kautta korkeatasoiseksi tiimiksi. Vaiheet ovat työryhmä, näennäistiimi, potentiaalinen tiimi ja oikea tiimi. Työryhmävaiheessa kehittyminen ei ole ryhmän tärkein päämäärä, vaan jäsenet ovat vuorovaikutuksessa lähinnä vaihtaakseen mielipiteitä. Tavoitteisiin sitoutunutta yhteistyötä ei ole tässä vaiheessa. Näennäistiimivaiheen suoritusvaiheessa ei vielä saavuteta tiimin tuloksia, koska aitoa vuorovaikutusta ei ole vielä tapahtunut. Jäsenet kuitenkin kutsuvat itseään tiimiksi ja ovat kiinnostuneita tiimityöstä. Potentiaalisessa tiimivaiheessa tiimin jäsenillä on tarve lisäsuorituksiin ja tuloksien tekemisiin. Tavoitteet ja toimintamallit eivät ole tässä vaiheessa vielä kovin selkeät. Oikeassa tiimivaiheessa tavoitteet ovat selkiytyneet ja jäsenet kantavat niistä yhteistyössä vastuuta. Tiimi hyödyntää syntyneitä toimintamalleja ja jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Huipputiimin jäsenten keskinäinen sitoutuminen on merkittävää, sillä se merkitsee jäsenten sitoutumista myös toistensa henkilökohtaiseen kasvun tu-

kemiseen ja menestyksen auttamiseen. Huipputiimissä kehittyvät vaihdettavissa olevia taitoja, jotka lisäävät tiimin joustavuutta. (Nordman-Sjöberg, Nieminen, 1998, 41.)

Tiimin eri kehitysvaiheita on kuvattu eri kehitysmalleilla. Eri malleille yhteistä on se, että kehitysprosessin käynnistyessä tilanne on hämmentynyt. Kehitys jatkuu ihmissuhdekonfliktien kautta selkeään ja järjestelmälliseen työskentelyyn ja huipentuu luovaan ja innovatiiviseen toimintaan. (Heikkilä, 2002, 305.)

2.4.6 Johtaminen tiimeissä

Johtamistyyliä voidaan jakaa management- ja leadership -johtamisiin: managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. (Heikkilä, 2002, 131.) Manager-johtamistyyli on tehtäväorientoitunut ja johtajuus on pysyvää. Hallitseminen tarkoittaa aikaansaamista, tehtävien tekemistä, suorittamista, vastuunkantamista ja velvollisuuksien hoitamista. Leadership-johtamisessa päämääriin suhtaudutaan tyyneästi ja johtajan voima perustuu tiimityöhön. Leader-johtajuutta voidaan tilanteen mukaan vaikka kierrättää tiimin jäsenten kesken. Johtajuuteen liittyy olennaisesti se, että leader on aktiivinen kohtaamissaan asioissa, toimii innovaattorina ja rohkeana riskinottajana sekä vaikuttaa toiminnallaan olosuhteisiin ja ihmisiin siten, että tiimin jäsenillä on mahdollisimman rakentavat toimintaolosuhteet. Leaderin tehtävät voivat olla esimerkiksi tiimin rakentaminen, tiimin jäsenten valmentaminen, työn koordinoiminen, johtaminen ja PR-suhteiden organisoiminen. Leaderin tehtäviä jaetaan muille tiimin jäsenille ja näin koko tiimitoiminta kehittyy. Hyvin toimivissa itseohjautuvissa tiimeissä johtaminen on jaettu ja sitä kierrätetään tarvittaessa. (Heikkilä, 2002, 131, 139, 149.)

Tiimin leadership-johtajuutta tarkastellaan viiteen näkökulmaan pohjautuen:

- Johtajuuden funktiot
- persoonalliset ominaisuudet
- johtamistyyli
- johtajaksi sopivuuden ulottuvuudet
- johtajuusulottuvuudet.

(Heikkilä, 2002, 137.)

Eri tiimitutkijat ovat määritelleet johtajuuden funktioita. Tarkin määrittely löytyy Dawsonilta. Hänen määritelmistään on koottu seuraavat 20 tehtävää, jotka ovat yhteydessä sekä tiimin leaderin ja tiimin muiden jäsenten että leaderin ja tiimin tehtävien väliseen suhteeseen. Leaderin tehtäviä ovat seuraavat:

- Tehtävfunktioita: strategi, johtaja, koordinaattori, hankkija, tarkkailija-arvioija, korjaaja-oikaisija, määrittelijä, ongelman ratkaisija, asiantuntija
- kulttuurifunktioita: lähetystyöntekijä, roolimalli, ideologi, tietoisuuden nostaja

- o symbolisia funktioita: visionaari, tulkitsija, isä- tai äitihahmo, syntipukki, moraalinen auktoriteetti
- o poliittisia funktioita: edustaja, poliitikko
- o ihmissuhdefunktioita: palkitsija/rankaisija, valmentaja, välimies/sovittelija, opettaja, sosiaalityöntekijä, rauhantekijä, erotuomari, kommunikoija, rehellisydenvälittäjä.

Tehtävfunktiot liittyvät tiimin tehtävien sujumiseen ja siihen, että edistää tehtävien valmistumista. Kulttuurifunktioissa leader luo perustan tiimin henkiselle ja fyysiselle kasvulle. Symbolisissa funktioissa leaderin rooli korostuu siinä, mitä hän edustaa, kuten se, että hän antaa tiimin jäsenille samaistumisen mahdollisuuden. Poliittiset ja ihmissuhdefunktiot liittyvät leaderin suhteissa toisiin ihmisiin. Tiimin ulkopuolisiin ihmisiin leader toimii ikään kuin poliitikkona ja ihmissuhdetehävissä tiimin jäsenten ja leaderin väliset suhteet korostuvat. (Heikkilä, 2002, 141-143.)

Persoonallisuudeltaan johtaja voi hyvin olla ulospäin suuntautunut ekstravertti kuin sisäänpäin suuntautunut introverttikin. Ekstravertti leader voi suunnata energiansa lähes kokonaan tiimin ulkopuolisten tehtävien hoitoon. Introvertti leader puolestaan saattaa kiinnittää huomionsa varsinaiseen tiimityöskentelyyn niin, että ulkopuoliset suhteet jäävät kokonaan huomioimatta. Erilaiset persoonalliset ominaisuudet korostuvat riippuen johdettavan tiimin vaiheesta ja jäsenten omista tyyleistä. Perinteisesti manager-johtajat ovat parhaimmillaan määrän tuottajina, tehtäväorientoituneina ja vastuuta kantavina yksilöinä. He pyrkivät tekemään asiat oikein. Heidän persoonallisuusominaisuuksinaan on mm. tosiasioihin pitäytyminen, perinteikkyyks, käytännöllisyys ja päättäväisyys. Manageri-johtajilla, jotka selviytyvät tunnepuolen tehtävissä ihmissuhdepuolellaan managereina, tyypillisiä persoonallisuusominaisuuksia on mm. lojaalisuus, vastuuntuntoisuus, perinteikkyyks, tarkkuus ja toisista huolehtiminen. Tunnepuolen leadereiden ja pehmeiden visionäärien persoonallisuusominaisuuksia on mm. idealistisuus, empatiisuus, lojaalisuus, luovuus ja ilmaisukykyisyys. Tulevaisuuteen suuntautuneet visionääri-leadereiden persoonallisuusominaisuuksissa korostuvat mm. seuraavat asiat: muista riippumattomuus, omalaatuisuus, tekeyvyys, luovuus, päättäväisyys ja tulevaisuuteen suuntautuneisuus. (Heikkilä, 2002, 144 - 150.)

Johtamistyyliä voidaan jakaa tehtäväorientoituneeseen, ihmis-suuntautuneeseen ja tiimin toimintaan osallistuvaan leaderiin. Tehtäväorientoitunut leader jakaa ja organisoii työtä, tekee päätöksiä, luo kommunikaatiokanavia ja arvioi tiimin toimintaa. Ihmisiin suuntautuneessa tyyliässä johtaja osoittaa käyttäytymisellään avoimuutta ja ystävällisyyttä ja huolehtii tiimin jäsenten fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Tiimin toimintaan aktiivisesti osallistuvassa tyyliässä johtajat pyrkivät saamaan tiimin jäsenet mukaan. Tiimin jäseniä rohkaistaan ilmaistamaan mielipiteitä ja tekemään ehdotuksia sekä vaikuttamaan päätöksentekoon ja ongelman ratkaisuun. Superleader - johtamistyyliässä leader keskittyy siihen, että jokainen jäsen on it-

sensä leader. Hän jakaa vallan, ja toimintaa ohjaa sekä leader että muut tiimin jäsenet. Leader havainnollistaa muille, miten itseohjautuva leader kehittyy ja rohkaisee jokaista asettamaan itse omat päämääränsä. Hän luo positiivisia ajatusmalleja ja edistää sekä kehittää itsensä johtamista palkkioin ja rakentavan palautteen avulla. Superleader edistää itseohjautuvia tiimejä ja työkuulttuuria.

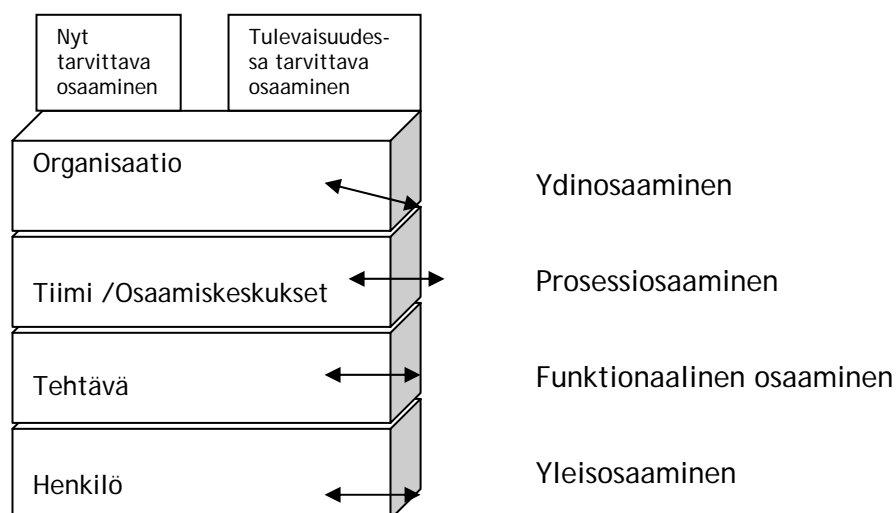
Tiimin johtamiseen orientoituneen leaderin ominaisuuksissa korostuu se, että leader rajoittaa tiimirooliensa määrää ja delegoi rooleja myös toisille. Leader välttää puuttumista muiden töihin. Hän arvostaa ihmisten erilaisuutta ja pyrkii synergian muodostamiseen, jossa ihmisten erilaisuutta rakentavasti käytetään hyväksi. Hän ei koe uhkaksi muiden jäsenten erikoisosaaamista ja hän rohkaisee jäseniä henkilökohtaiseen kasvuun. Hän luo tiimille tehtävän ja tulkitsee tiimin vision, jossa tiimin jäsenet parhaaksi katsomallaan tavallaan toimivat. Leadership-johtajuuden tehtävänä on nähdä tiimin jäsenten vahvuudet ja rakentaa hyvä vuorovaikutus tiimissä. Johtaminen on ennen kaikkea hyvää johtajapalvelua, joka mahdollistaa jäsenten toiminnan. (Heikkilä, 2002, 172, 175.)

Kun tiimi on muotoutumassa, tiimin vetäjän rooli on luoda riittävää turvallisuuden tunnetta. Tiimin roolit, tehtävät ja tavoitteet on selkiinnyttävä tiimille. Kuohuntavaiheessa johtaja varmistaa, että kaikki erimielisyydet ja klikit käsitellään. Johtajan rooli ei ole pelkästään määräävä, vaan hänen tulee auttaa tiimiä kohtaamaan ongelmia ja rakentaa ihmisten välistä luottamusta. Sopimusvaiheessa johtajan rooli muuttuu valmentajaksi ja hänen tulee palauttaa yhteistyökyky myrskyvaiheen jälkeen. Suoritusvaiheessa johtaja edistää avoimuutta. Tiimi toimii hyvin, jos johtaja antaa tilaa itseohjautumiselle. (Heikkilä, 2002, 275-288, Niemistö, 2004, 179-180.) Leaderien tulisi vaihdella toimintatapoja olosuhteista riippuen. Kolme ns. voimaa, joilla olosuhteisiin vaikutetaan ovat seuraavia: "Johtajan voimalla" tarkoitetaan leaderin arvoja, taivuttelutaitoja, turvallisuuden tunnetta ja luottamusta työntekijöihin. "Työntekijöiden voimalla" tarkoitetaan työntekijöiden työkokemuksia, heidän tietojansa sekä odotuksiaan vastuun jakamisesta ja sitoutumisesta organisaation päämääriin. Kolmantena tekijänä on "tilanteessa vaikuttavat voimat", joilla tarkoitetaan tiimin tehokkuuden, ongelman laadun ja ajan kulumisen luomaa painetta. (Heikkilä, 2002, 169.)

2.4.7 Osaamisen johtaminen

Tiimien leadership-johtamisessa nousee esille jatkuvan osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisprosessissa jatkuvan osaamisen kehittämisen tavoitteena on auttaa koko organisaatiota selviytymään tehtävistään. Osaamisen johtamisprosessissa lähdetään liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Kysymykseksi nousee, mitä osaamista organisaatio tarvitsee, jotta se voi toteuttaa omaa tarkoitustaan. Lähtökohtana on organisaation ydinosaaminen, joka konkretisoidaan eri tasoille osaamisalueiksi. Tärkeää on, että voidaan tuot-

taa osaamiskeskukseen esimerkiksi tiimiin lisäarvoa ja sillä voi olla jotain erityisosaamista. Tiimissä voidaan viedä osaamiskartoitus yksilötasolle. Tällä tasolla määritellyt osaamiset voidaan luokitella osaamisalueiksi ja osaamisalueet ydinosaamiseksi. Osaamisen johtamisessa on tärkeää määritellä kriittinen osaaminen ja kehitystarpeet. Kehitystarpeet selvitetään, kun määritellään mitä osaamista on, mitä osaamista puuttuu, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mistä osaamisesta voitaisiin luopua. Kehityskeskustelujen yhteydessä on syytä viedä osaamistarpeet henkilötasolle ja mietitään, mitä osaamista kunkin yksilön avaintehtävät edellyttävät. Muita työkaluja, joita voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa, ovat koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit ja osaamislukitukset sekä listaukset. Organisaation johdon tärkeimpiä tehtäviä on hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista. Alla olevassa kuviossa kerrotaan osaamisen erilaisista tasoista eri näkökulmista. Organisaatiotaso, nykyinen tilanne verrattuna tulevaisuuden tavoitteisiin ja osaamisen sisältö ovat tärkeitä ulottuvuuksia, kun tarkastellaan kokonaisuutta johtamisen osaamisprosessissa. (Sydänmaalakka, 2001, 123-125, 133.)



Kuvio 6: Osaamisen erilaiset tasot

(Mukailtu lähdeä Sydänmaalakka, 2001, 126)

Tiimien vastuunotto tavoitteistaan ja omasta toiminnastaan on yksi tiimitoiminnan tärkeä perusasia. Tiimi ottaa vastuun koko toiminnastaan ja jalkauttaa edelleen yksilötasolle. Vastuunotossa voi esiintyä ongelmia, kuten ammattitaidon tai itseluottamuksen puute, pelko epäonnistumisesta tai osaamattomuudesta. Vastuuta saatetaan pakoilla, jos organisointitaidot ovat huonot tai muutosvastarinnan yhteydessä. Tiimien vastuunottamista voidaan tukea eri keinojen avulla, esimerkiksi sopimalla riittävästä johdon tuesta, tarkoista tavoitteista, riittävästä resurssista ja tiimin jäsenten rooleista ja vastuusta sekä päätöksenteosta. (Skyttä, 2002, 137-139.)

2.4.8 Palautetaidot

Palaute on työyhteisön kasvamisen elinehto. Se, miten palautteesta saadaan parhaiten hyötyä, riippuu työyhteisön tavasta toimia ja palautekulttuurin luonteesta. Oppiminen ja muutos edellyttävät hyvää palautekulttuuria. Uuden oppiminen vaatii kykyä vastaanottaa palautetta. Se edellyttää virheiden myöntämistä ja myönteistä palautetta ja kannustamista. Hyvä palautekulttuuri edellyttää palautetaitoja. (Aalto, 2002, 8-20.)

Tiimin tehokkuus on riippuvainen tiimin itseilmaisun turvallisuudesta. Turvallisessa tiimissä voivat jäsenet ilmaista mielipiteitään turvallisesti, jopa keskeneräisiä ja epäsovinnaisempia-kin ideoita. Turvalliseen tiimiin ja työyhteisöön on helppo sitoutua ja siinä toimiminen motivoi. Turvallisuuden komponentteina ovat sitoutuminen, luottamus, hyväksyntä, tuen antaminen ja avoimuus. (Aalto, 2002, 26-30.)

Oman virheen myöntämiseen liittyy kyky tunnistaa omat virheet ja myöntää ne. Ihminen reagoi ikään kuin selkäytimellään virheisiinsä joko ei-rakentavasti tai rakentavasti. Omien virheiden rakentavassa tarkastelussa on hyvä tutkia omia ihmiskäsityksiään, arvojaan, etiikkaa, moraaliaan ja elämän tarkoitustaan. Oikealla tavalla reagoiminen omiin virheisiinsä vaikuttaa työyhteisössä niin työilmapiiriin, kokeilunhaluun ja luovuuteen, itsetuntemukseen, ihmisten jaksamiseen ja ongelmien korjausnopeuteen kuin tehokkuuteenkin. (Aalto, 2002, 81-86.)

Oman onnistumisensa myöntäminen itselle on oleellisempaa kuin myöntäminen muille. Oman onnistumisensa myöntämisessä on aina vahva objektiivinen ja subjektiivinen puoli. Objektiivisella tarkoitetaan sitä, miten muut näkevät onnistumisen ja subjektiivinen puoli on hyvin paljon riippuvainen siitä, miten korkealle on onnistumisensa tavoitteet asettanut. (Aalto, 2002, 92-93.)

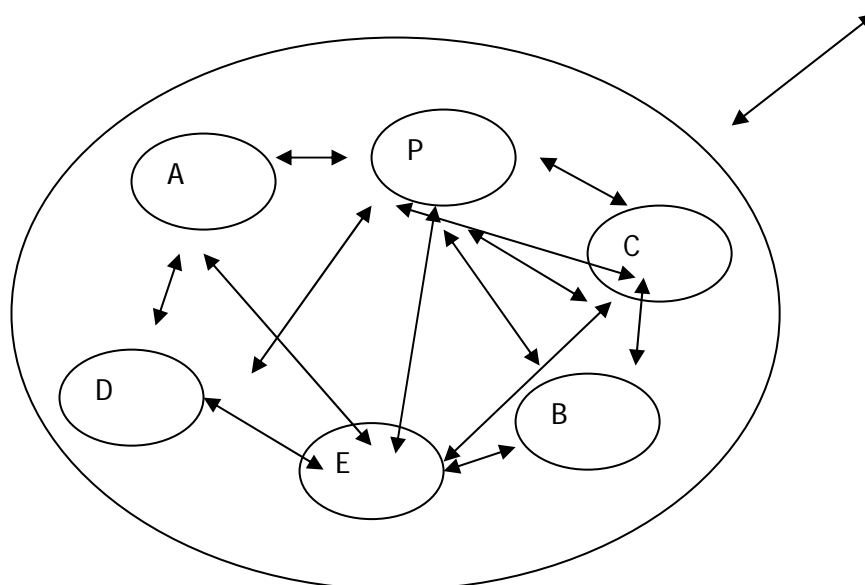
Korjaavan palautteen antaminen on yleisesti vaikeaa ja riippuvainen työyhteisön ja tiimin turvallisuuden tasosta. Korjaavan palautteen tavoitteena tulisi olla oppiminen ja sen myötä virheen korjautuminen. Palaute tähtää siis siihen, miten ihminen muuttuisi kokonaisvaltaisesti eikä pelkkä tekeminen. Se on myös yhteinen oppimisprosessi niin palautteen antajalle kuin vastaanottajalle. Palautteen antajaa se auttaa omassa itsetuntemuksessa ja toisen tuntemisessa sekä kasvamisessa ihmisenä ja työntekijänä. Jos palautteen antaja onnistuu tehtävässään, myös palautteen saajalle tulee kasvun paikka. Myös koko työyhteisö voi oppia, mikäli palaute annetaan ryhmässä. Tämä edellyttää turvallista ryhmää ja palautekulttuurin muuttamista tavanomaiseksi tapahtumaksi. (Aalto, 2002, 98-106.) Myönteisen palautteen antaminen vaikuttaa sekä yksilöön että yhteisöön myönteisesti ja luo turvallisen perustan korjaavan palautteen antamiselle. Myönteinen palaute vaikuttaa koko työyhteisöön mm. työilmapiiriin, turvallisuuden tunteeseen, luovuuteen ja työmotivaatioon. (Aalto, 2002, 144-146.)

Turvallinen tiimi ja onnistunut palautekulttuuri kehittävät myös positiivista asennetta ja ilmapiiriä tiimin luovuudelle. Luovuus puolestaan parantaa yhteistyötä. Luovuuden taustalla on ideat, joiden syntymiseen vaikuttaa tiimissä vallitseva vuoropuhelu. Toisten innostaminen sujuu luonnostaan dynaamisessa tiimissä. Tiimiytymisen alkuvaiheessa tiimit eivät toimi vielä dynaamisesti. Yleensä vasta tiimiytymisen loppuvaiheessa syntyy tiimien tehokkuus ja ne ovat dynaamisia. Jos tiimi on kehittynyt hyvin, voi se tällöin käyttää kaiken osaamisensa ja taitonsa ja tiimissä kehittyy yhteisvastuullisuus. Luottamus ja yhteistyö vallitsevat niin tiimin sisällä kuin tiimin ja muun työyhteisön välillä. Jotta tiimi säilyttää dynaamisuutensa mahdollisimman pitkään, on sille hyvä antaa uusia tavoitteita. (Heikkilä, 2002, 294.)

2.5 Oppiva projekti

Oppiva organisaatio sopeutuu, muuttuu ja uudistuu ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii tekemistään virheistä ja aikaisemmista kokemuksista. Se pystyy nopeasti reagoimaan ympäristön muutostarpeisiin ja muuttamaan omia toimintatapojaan. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on liiketoiminnan ydin. Toimintatapojen muuttamisessa oleellista on se, kuinka nopeasti organisaatio pystyy muuttamaan toimintatapojaan. Oleellista oppivassa eli älykkäässä organisaatiossa on se, että se näkee muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailijansa ja pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijansa. Oleellista on myös se, että organisaatio kannustaa yksilöitensä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja sallii virheitä ja oppii niistä. (Sydänmaalakka, 2001, 51-52.)

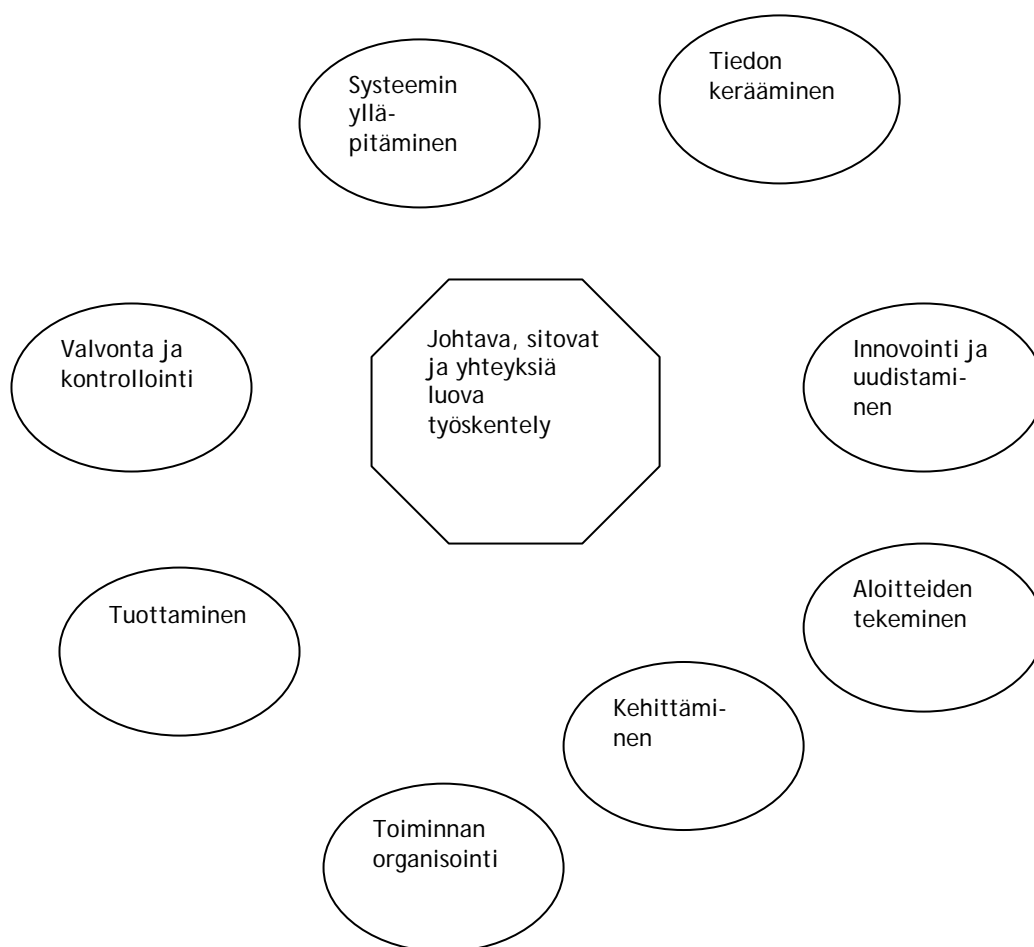
Projekti saavuttaa parhaimmillaan tason, jossa se kykenee hyödyntämään omia kokemuksiaan ja siirtämään opitut hyvät käytännöt muihin projekteihin. Oppivan projektin tärkeimmät tekijät ovat ryhmän ongelmien ja ristiriitojen ratkaisut, kokous- ja kommunikointitaidot ja ryhmän sisäisten roolien ja prosessien ymmärtäminen. Sosiaaliset vuorovaikutustaidot korostuvat ja vain avoin ja runsas vuorovaikutus edistää oppimisprosessia. Projektiryhmän oppimista kehittää, kun ryhmässä vallitsee vilpittömyys, avoin ja luottavainen ilmapiiri. Siinä tulee kunnioittaa, huolehtia ja olla empaattinen ryhmän jäseniä kohtaan. Toimintatapa tulee olla tehokas, joustava ja ammatillisesti pätevä. Ryhmässä tulee olla rohkeutta kohdata ja käsitellä ristiriitoja. Oppivalle projektille on keskeistä, että projektiryhmällä on projektin edellyttämää ydinosaamista ammatillisissa sekä sosiaalisissa taidoissa ja projektiryhmä toimii sisäisesti hyvin. Avoin vuorovaikutus korostuu oppivan projektin toiminnassa. Vuorovaikutuksen tulisi toimia kaksisuuntaisesti ryhmän kaikkien jäsenten kesken ja projektipäällikkö koordinoi ulkopuolisen vuorovaikutuksen. Avoin ja luottavainen, myös ristiriidat hyväksyvä ilmapiiri mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen. Konfliktit ratkaistaan oikeilla välineillä ja ristiriidoistakin voidaan oppia. Alla oleva kuvio havainnollistaa oppivan projektiryhmän avointa vuorovaikutusta. (Rissanen, 2002, 117 - 125.)



Kuvio 7: Oppivan projektin avoin vuorovaikutus

(Rissanen 2002, 125)

Systeemiajattelulla tarkoitetaan, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeemin muodostaa toisiinsa liittyvät ja toisiinsa vaikuttavat prosessit. (Sydänmaalakka, 2001, 55.) Oppivassa projektissa systeemin muodostavat pääprosessit, joita ovat taloudellinen, tekninen, sosiaalinen, oikeudellinen ja ekologinen prosessi. Systeemin ylläpitäminen tarkoittaa näitä prosesseja ja oppivan projektin on hoidettava kaikki systeemiin kuuluvat roolit ja toiminnot. Alla oleva kuvio kertoo oppivan projektin prosessien ja toimintojen moninaisuudesta. Oppivan projektin keskeisin asia on johtava, sitova ja yhteyksiä luova työskentely. Erityisesti projektin käynnistyessä tiedon kerääminen on oleellista. Innovointi ja uudistaminen tarkoittavat uusia ideoita ja uudelleen ajattelua sekä ongelmien uusia ratkaisuja. Tämä johtaa aloitteisiin ja oppivan projektin luonteeseen kuuluvaan kehittämiseen. Toiminnan organisoinnilla tarkoitetaan työn sujumista hyvin ja kehittyvällä otteella. Tavoitteiden mukainen tuottaminen on ehdoton edellytys joka projektissa. Oppiva projekti tuottaa oman oppimisprosessinsa kautta lisäarvoa myös projektille ja koko projektiorganisaatiolle sekä sidosryhmille. Valvonta ja kontrolli kuuluvat myös oppivaan projektiin, vaikka eivät olekaan sen avaintoimintoja. (Rissanen, 2002, 121-124.)



Kuvio 8: Systeemiajattelu

(Rissanen, 2002, 122)

2.6 Oppisopimuslainsäädäntö

Oppisopimuskoulutus on yksi ammatillisen koulutuksen järjestämismuoto ja siitä määrätään opetusministeriön koulutuksen järjestäjille myönnettyissä järjestämisluvista. Ammatillista koulutusta on sekä peruskoulutus että lisäkoulutus. Toinen opetusministeriön myöntämä järjestämismuoto ammatilliselle perus- ja lisäkoulutukselle on opetusmuotoinen koulutus. Oppisopimuskoulutusta hoitaviin viranomaisiin eikä hallinnon organisointiin lainsäädäntö ottaa mitään kantaa. (OPM, dnro 8/502/2007, haastattelu OPH Juhola, 5.11.2007.)

Oppisopimuskoulutuksessa noudatetaan seuraavia säännöksiä:

- Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) ja tähän liittyvä asetus oppisopimuskoulutusta koskevilta osiltaan
- Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) ja tähän liittyvä asetus oppisopimuskoulutusta koskevilta osiltaan

- Työsopimuslaki (55/2001)
- Työntekijän työaikaa, vuosilomaa, työturvallisuutta ja työntekijän muuta suojelua koskevat säännökset (työturvallisuuslaki 738/2002)
- Alan työehtosopimus
- Laki opetus - ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998) ja siihen liittyvä asetus (Haastattelu OPH Juhola, 5.11.2007.)

2.6.1 Oppisopimuspaikkojen hakeminen

Opetusministeriö vahvistaa vuosittain valtion talousarvion rajoissa oppisopimuspaikkojen määrän. Valtion talousarvioissa tullaan tulevina vuosina varautumaan sekä oppisopimusmuotoisen ammatillisen peruskoulutuksen että lisäkoulutuksen lisääntymiseen. Oppisopimuskoulutuksen avulla voidaan parantaa mm. ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta ja turvata aikuisten koulutusmahdollisuuksia. Voimassa olevan lainsäännön mukaan oppisopimuskoulutus on tarkoitettu ensisijaisesti ammatillisen toisen asteen koulutusmuodoksi. (OPM, Arja Mäkeläinen, 14.9.2007.)

Ammatillisen peruskoulutuksen oppisopimusmuotoisen koulutuksen paikkamääriä ei ole säädelty. Tätä koulutusta voidaan järjestää, kun koulutuksen järjestäjällä on lupa ammatillisen peruskoulutuksen järjestämiseen. Järjestämissuissa on säädetty kiintiöpaikat, mutta oppisopimusmuotoista koulutusta voidaan järjestää tämän kiintiömäärän yli. Koulutuksen järjestäminen edellyttää, että Opetusministeriölle tehdään anomus, jossa kerrotaan oppisopimuskoulutuksen käynnistämisestä, suunnitelluista opiskelupaikkamääristä sekä koulutuksen järjestäjän resursseista. Esitys annetaan tiedoksi myös Opetushallitukselle. Oppilaitos tulee saamaan Opetushallituksella rahoituspäätöksen, jonka jälkeen koulutuksen järjestämisestä tilastoidaan Opetushallitukselle kaksi kertaa vuodessa. (Haastattelu OPH Juhola, 5.11.2007.)

2.6.2 Oppisopimuskoulutuksen rahoitus ja maksaminen

Lain opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 635/1998 perusteella opetusministeriössä säädetään vuosittain seuraavan varainhoitovuoden rahoituksen perusteina käytettävät yksikköhinnat, joiden perusteella oppisopimusrahaa maksetaan koulutuksen järjestäjille. Yksikköhinnat lasketaan koulutusaloittain toteutuneiden kustannusten pohjalta joka neljäs vuosi. Vuosien 2006 ja 2007 laskennan pohjavuotena on vuosi 2003, vuosien 2008 - 2011 pohjavuotena on vuosi 2005 ja vuosien 2012 - 2015 pohjavuotena on 2009. Oppisopimuskoulutuksena toteutetun ammatillisen peruskoulutuksen hinta määräytyy oppilaitosmuotoisen ammatillisen peruskoulutuksen yksikköhinnan perusteella. Ammatillisen koulutuksen yksikköhintojen laskenta perustuu valtakunnallisiin kokonaiskustannuksiin, joihin luetaan mukaan koulutuksen järjestäjän kirjanpidon mukaiset poistot eikä huomioida oppisopimuskoulutuksessa aiheutuneita kus-

tannuksia. Yksikköhintaan vaikuttaa myös tuloksellisuuden perusteella määräytyvä osuus, joka on enintään 2 % valtakunnallisista kokonaiskustannuksista. Tulorahoituksen laskennassa on mukana myös oppisopimuskoulutuksena toteuttava ammatillinen peruskoulutus. (OPH, Juhola, 14.9.2007)

Oppisopimuskoulutuksena järjestettävän ammatillisen peruskoulutuksen yksikköhinta on 77 % ammatillisen koulutuksen keskimääräisestä yksikköhinnasta. Vuoden 2008 yksikköhinta on 7497 euroa. Koulutuksen järjestäjä oppisopimuskoulutuksen opiskelijamäärät tilastoidaan kaksi kertaa vuodessa 20.1. ja 20.9. Opetushallituksella. Kun oppisopimukset vastaavat vähintään kahdeksan kuukauden päätoimisia opintoja, ne voidaan tilastoida. Tiedot on toimitettava kymmenen päivän kuluessa tilastointipäivistä. Tieto ilmoitetaan koulutuksen järjestäjille lähetetyllä koontilistalla internetin välityksellä. Opetushallitus maksaa koulutuksen järjestäjälle painotetun keskiarvon perusteella kerran vuodessa opiskelijamäärän perusteella olevan yksikköhinnan. Koulutuksen järjestäjä ilmoittaa opiskelijamäärät Opetushallitukselle jokaisena niinä laskentapäivinä, kun opiskelijan oppisopimus on voimassa. (OPH, Juhola ja Mäkinen, 14.9.2007.)

2.6.3 Oppisopimuksen määrittely

Oppisopimus määritellään laissa ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) ja järjestämisestä koskevat säädökset ovat asetuksessa (811/98). Oppisopimus perustuu opiskelijan ja työnantajan välillä tehtyyn kirjalliseen määräaikaiseen työsopimukseen. Työsopimus on taustalla ja määräaikaisella oppisopimuksella määritellään oppisopimuksen ehdot. Oppisopimuksen vähimmäistyöaika on 25 tuntia viikossa. Oppisopimusopiskelu on päätoimista opiskelua, joka määritellään sen perusteella, että on työsopimus ja että työaika vähintään 25 tuntia viikossa. Oppisopimuksesta tulee käydä ilmi sopimuksen voimassaoloaika, koeajan pituus, suoritettava tutkinto, johon oppisopimuskoulutus valmistaa ja opiskelijan palkkauksen perusteet. Oppisopimukseen liitetään opiskelijan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS). (OPH, Juhola 5.11.) Siitä tulee käydä ilmi suoritettava tutkinto, suoritettavan tutkinnon peruste ja valittu osaamisala sekä tutkinnon laajuus. HOPS:iin suunnitellaan työssä oppimisen keskeiset työtehtävät ja tietopuolisen opintojen ajoittuminen. HOPS:iin kirjataan myös vastuulliset kouluttajat ja muut opintojen järjestämisen kannalta tarpeelliset seikat. Henkilökohtaiseen opiskelusuunnitelmaan tulee liittää työssä oppimisen suunnitelma, tietopuolisen koulutuksen suunnitelma ja henkilökohtaistamista koskeva asiakirja. Opiskeluohjelmassa on otettava huomioon opiskelijan aiempi koulutus ja työkokemus. Opiskelija, työnantaja ja koulutuksen järjestäjä laativat yhdessä opiskeluohjelman. (OPH, Huhtala, 14.9.2007.)

Oppisopimukseen voidaan tehdä muutoksia perustelluista syistä kuten lyhentää tai pidentää oppisopimusta. Oppisopimus voidaan keskeyttää esim. perhevapaiden, varusmiespalveluksen

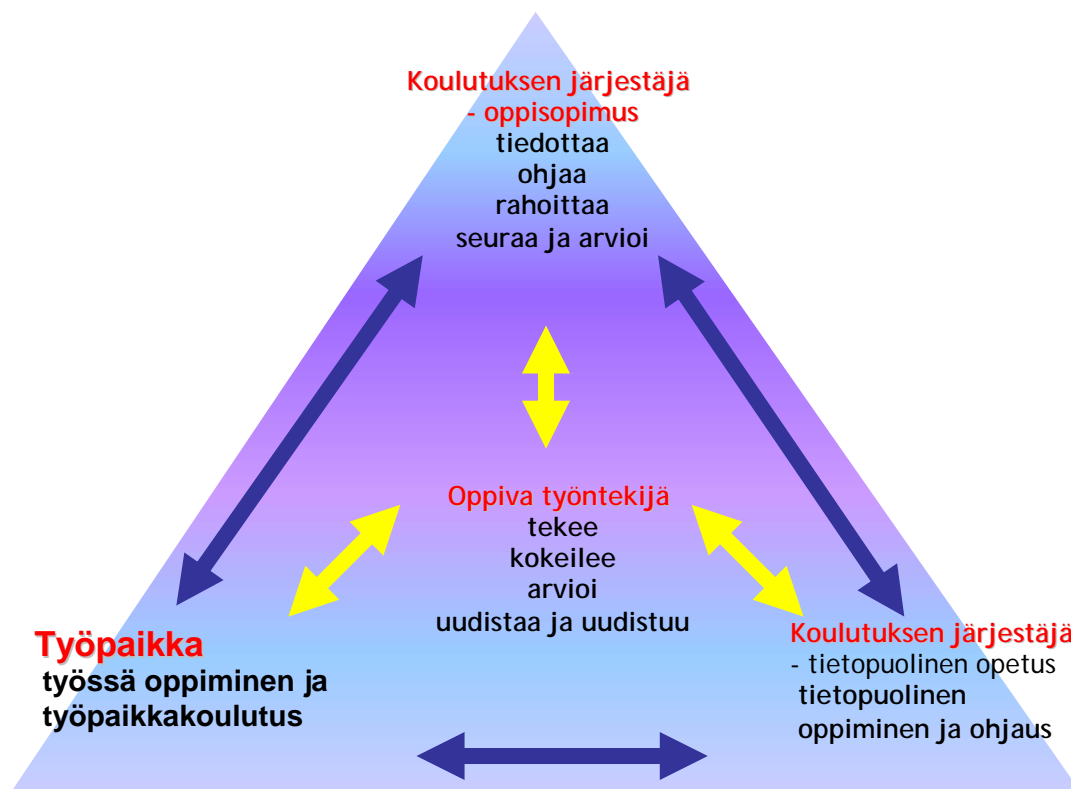
tai pitkän sairausloman vuoksi. Opiskelija ja työnantaja voivat yhteisellä sopimuksella purkaa oppisopimuksen välittömästi. Oppisopimus voidaan purkaa koeaikana, työsopimuslain 8 luvun 1 ja 3§:ssä säädetyillä perusteilla tai jos työnantaja lopettaa liikkeensä, joutuu konkurssiin tai kuolee. Koulutuksen järjestäjän luvalla oppisopimus voidaan purkaa myös perusteilla, jotka työsopimuslain mukaan oikeuttaisivat työsopimuksen irtisanomiseen. Koulutuksen järjestäjä voi purkaa oppisopimuksen opiskelijaa ja työnantajaa kuultuaan, jos työpaikalla järjestetyssä koulutuksessa ei noudateta ao. lainsäädännön ja tehdyn sopimuksen määräyksiä. Samoin mikäli opiskelija toistuvasti laiminlyö tietopuoliseen koulutukseen osallistumisen tai työnantaja ei mahdollista opiskelijan osallistumista teoriaopetukseen. Näissä tilanteissa muutoksesta sovitaan koulutuksen järjestäjän kanssa ja täytetään oppisopimuksen muutosilmoitus. (Helsingin oppisopimustoimisto 2008)

Työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta työpaikalla tapahtuvasta koulutuksen järjestämisestä. Koulutuskorvauksen määrä tulee suhteuttaa siihen, mikä on opiskelijan työssä ohjauksen tarve ja sen mukaan, mitä kustannuksia työnantajalle arvioidaan tulevan oppisopimuskoulutukseen liittyen. Koulutuskorvauksen määrään vaikuttaa koulutusala, suoritettava tutkinto ja opiskelijan kokemus sekä opintojen vaihe. Koulutuskorvauksessa ei ole minimiä. Korvauksen maksamisesta sovitaan yhdessä työnantajan kanssa. (OPH, Juhola 5.11.2007.)

Opiskelijoiden opintososiaalisten etujen maksamisesta ja suuruudesta on säädetty asetuksessa 799/2007. Asetus käsittää säädökset päivärahasta, perheavustuksesta sekä majoitus- ja matkakorvauksesta.

- o Päiväraha on 15 euroa opetuspäivältä
- o Perheavustus on 17 euroa opetuspäivältä
- o Matkakorvaus maksetaan halvimmalla matkustustavan mukaan
- o Majoituskorvaus on kahdeksan euroa päivältä riippumatta kustannuksista

Jos tietopuoliseen opetukseen osallistuminen ei aiheuta palkanmenetystä, päivärahaa ei makseta. Jos opiskelija sairastuu opetusjakson aikana, maksetaan päiväraha myös opetusajan sairauspäivältä siinä tapauksessa, että niistä ei makseta palkkaa. Jos opiskelija on oikeutettu päivärahaan ja hänellä on alle 18 - vuotiaita huollettavia lapsia, maksetaan perheavustusta. Matkakorvausta maksetaan, kun opetus tapahtuu koti- tai oppisopimuspaikkakunnan ulkopuolella. Yksi edestakainen matka maksetaan opetusjaksoa tai viikkoa kohden. Mikäli työpaikka ja oppilaitos sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, matkakorvausta ei makseta. Majoituskorvaus maksetaan silloin, kun tietopuolinen opetus järjestetään opiskelijan koti- tai oppisopimuskoulutuspaikkakunnan ulkopuolella. Pääkaupunkiseutu tulkitaan yhdeksi paikkakunnaksi. (OPH, Juhola, 15.11, OPH, Huhtala 14.9.)

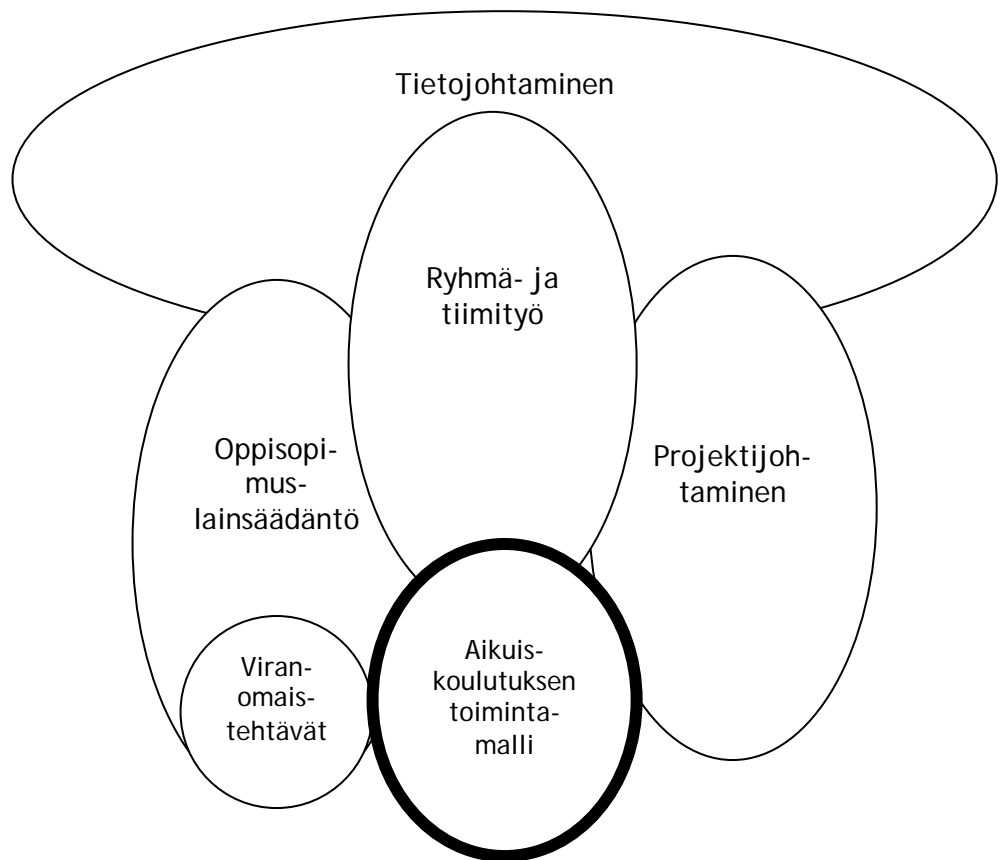


Kuvio 9: Toimijat oppisopimusasioissa

(Helsingin oppisopimustoimiston työpaikkaohjaamisen opas)

2.7 Teoreettinen viitekehys

Viitekehys selvittää ne käsitteet ja keskeiset tekijät, millä kohdeilmiötä aiotaan tarkastella. Se vastaa tutkimuskysymykseen ja ohjaa aineiston keruuta, tulosten analysointia ja jäsentää raportointia. (Home 1993, 23-25.) Viitekehysten avulla hahmotetaan kokonaisvaltaisesti kohdeilmiötä ja sen perusteella syntyy todellinen malli ja teoria. (Sydänmaalakka 2004, 234.) Teoreettisessa viitekehyksessä (kuvi 1) kuvataan se, mitä lähdemateriaalin perusteella kirjoitetaan. Teoreettinen tausta perustuu oppisopimustoimintaan vaikuttavaan lainsäädäntöön, projektijohtamiseen ja tiimitoiminnan teorioihin. Näistä näkökulmista muodostuu kehittämisprojektiin viitekehys, joka on perustana uudelle aikuiskoulutuksen toimintamallille.



Kuvio: 10 Viitekehys

3 Tutkimusmetodi, tutkimuksen rakenne ja käytetyt menetelmät

3.1 Kvantitatiivinen menetelmä

Kvantitatiivinen menetelmä pyrkii tilastollisesti merkittävään edustettavuuteen ja se vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Se selvittää määrällisiä kysymyksiä ja eri asioiden välisiä riippuvuuksia. (Heikkilä 1999, 16.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksen keskeiset seikat ovat:

- Aikaisempien tutkimusten johtopäätökset
- aikaisemmat teoriat
- hypoteesit ja käsitteet
- aineistonkeruun suunnitelmat
- tutkittavien henkilöiden valinta

- o tilastollinen käsittely ja analysointi.

(Hirsjärvi ym, 1997, 137.)

3.2 Aineiston luotettavuus

Tutkimuksen perusvaatimuksena on pätevyys ja luotettavuus. Tutkimuksessa on mitattava sitä, mitä on alkuperäisen mittauksen mukaisesti tarkoitettu ja tutkimus tulee olla samanlaisilla tuloksilla toistettava. Validius eli pätevyys ja luotettavuus eli reliabiliteetti muodostavat aineiston mittaamisen kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä 1999, 28, 177.)

Luotettavuusnäkemyksessä kysymys on siitä, kuinka pätevästi tutkimusteksti kuvaa kohdetta. Tutkimustekstissä tulisi pyrkiä kertomaan mahdollisimman tarkasti, mitä aineistonkeruussa ja sen jälkeen on tapahtunut. (Eskola & Suoranta 1998, 213-214.).

3.3 Validiteetti

Validiteetissa määritellään sisäinen ja ulkoinen pätevyys. Sisäinen validiteetti toteutuu silloin, kun perustellusti osoitetaan tutkimustulosten olevan kyseisen tutkimusprosessin tulos. Tutkimuksen tulee siis tehdä ne asiat, joita tutkimussuunnitelmassa luvattiin ja mittauksen tulee vastata tutkimuksen teoriassa esitettyihin käsitteisiin. (Heikkilä 1999, 177.) Sisäinen validiteetti edellyttää siten loogisuutta teorian, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen suhteen (Eskola & Suoranta 1998, 213-214). Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkimustulokset ja tulkinta ovat yleistettävissä kyseiseen tutkimusjoukkoon ja muissa tutkimuksissa kyseiset tutkimustulokset voidaan tulkita samalla tavoin. (Heikkilä 1999, 177.) Se on pätevyyttä tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston suhteen (Eskola & Suoranta 1998, 213-214).

3.4 Tämän tutkimuksen validiteetti

Validiteetissa on oleellista, että tutkimuskysymykset ovat oikeita. Niiden tulee olla sellaisia, että ne todella mittaavat sitä, mitä on tarkoitus. (Heikkilä 1999, 28.) Tällä siis tarkoitetaan sitä, missä määrin kysymykset edustavat sitä sisältöaluetta, jota tarkoitettiin mitattavan (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen, Leskinen 1997, 204). Tutkimuskysymykset mietittiin tarkasti siten, että ne selvittivät oppisopimustoiminnan ja projekti - sekä tiimitoiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä. Opiskelijoiden kyselyssä painotettiin oppisopimustoimintaan liittyviä tekijöitä ja opettajien kyselyssä projekti- ja tiimitoimintaan liittyviä tekijöitä. Tutkimuskysymysten ymmärrettävyys varmistettiin lomakkeiden testauksella. Kyselylomakkeet ovat tämän kehittämisprojektin liitteenä. Opiskelijoiden kyselylomake on liitteenä yksi (liite 1), opettaji-

en kyselylomake on liitteenä kaksi (liite 2) ja opetushallinnon asiantuntijoiden teemakysymykset liitteenä kolme (liite 3).

3.5 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen tarkkuutta. Se tarkoittaa käytännössä sitä, miten voidaan mittauksessa tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäisessä reliabiliteetissa mitataan sama tilastoyksikkö useampaan kertaan ja ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. (Heikkilä 1999, 28, 177.) Reliabiliteetissa on kysymys siitä, että aineiston tulkinta ei sisällä ristiriitoja. Käytännössä se tarkoittaa, että ilmiön yhdenmukaisuus osoitetaan eri tavoin, varmistetaan aineistonkeruumenetelmä useammalla havaintokerralla ja käytetään useampaa havainnoitsijaa. (Eskola & Suoranta 1998, 214-215.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä reliabiliteetin yhteydessä on tarkasteltava aineiston merkittävyyttä, riittävyyttä ja kattavuutta sekä arvioitavuuteen että toistettavuuteen liittyen. Analyysin kattavuudessa on huomioitava, että tulkinat eivät perustu satunnaisiin poimintoihin aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 214 215.)

Reliabiliteetti on kahden riippumattoman mittauksen korrelaatio. Tämä tarkoittaa, että mitataan samaa asiaa kahdella eri kysymyksellä ja lasketaan niiden välinen korrelaatiokerroin. Korrelaation tulisi olla luotettavassa mittauksessa lähellä ykköstä. SPSS - ohjelmassa reliabiliteetista kertovia kertoimia on mm. Cronbachin alfa. Kertoimen olisi hyvä olla suurempi kuin 0,7.

3.6 Tämän tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkimus edellyttää tarkkuutta ja kriittisyyttä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puutteellinen otanta ja kato voivat myös heikentää reliabiliteettia. (Heikkilä 1999, 28, 177.)

Tässä tutkimuksessa otoskoko varmistettiin sen suuruiseksi, että se takaisi riittävän määrän vastauksia. Opiskelijoiden kyselyt toteutettiin pääosin luokkatilanteissa, jolloin varmistettiin kaikkien läsnäolijoiden vastaaminen. Näissä kyselyissä saatiin kattava aineisto. Opettajien kyselyissä vastausprosentti on 57 %. Opettajat ovat käyneet myös keskustelemassa projekti-toimintaan liittyen ja näin täydentäneet vastauksiaan.

SPSS -ohjelmassa analysoitiin reliabiliteettia. Kun analysoinnissa jätetään pois taustamuuttujista ne, joilla kysytään tosiasiallista tietoa oppisopimustoiminnan toteutumisesta, saadaan seuraavanlainen tulos Cronbachin Alphasta. (Heikkilä, 2002, 187.)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized	N of Items
,905	,908	32

Taulukko 2: Opiskelukyselyn reliabiliteetti

Cronbach` s Alpha on 0,905, joka merkitsee erittäin hyvää luotettavuutta.

3.7 Tutkimuskohteet ja menetelmät

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olivat oppilaitoksen tämän hetkiset opiskelijat, joiden koulutus toteutuu oppisopimuksella siten, että koulutuksen järjestäjänä on oppisopimustoimisto. Toisena tutkimuksen kohteena olivat oppilaitoksen opettajat, jotka opettavat oppilaitoksen oppisopimuskoulutusryhmiä. Kolmantena tutkimuksena kohteena olivat Opetushallituksen oppisopimusasioiden asiantuntijat. Opiskelijoita ja opettajia tutkittiin kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä ja opetushallituksen asiantuntijoita kvalitatiivisella menetelmällä.

3.7.1 Tutkimuksen kohteena olevat opiskelijat

Oppilaitoksen opiskelija - kohderyhmä muodostuu niistä opiskelijoista, joiden koulutuksen järjestäjänä toimii oppisopimustoimisto. Oppilaitos toteuttaa opiskelijoille tietopuolisen opetuksen. Kohderyhmän tutkimusjoukon määrittämisessä perusjoukoksi määriteltiin kaikki oppilaitoksen oppisopimusopiskelijat ja näin ollen kysymyksessä on kokonaistutkimus.

Tutkimuksen perusjoukon rekisteri saadaan oppilaitoksen opiskelijahallintajärjestelmästä. Perusjoukko koostui seitsemästä eri opiskelijaryhmästä ja niissä oli yhteensä 118 opiskelijaa.

3.7.2 Tutkimuksen kohteena olevat opettajat

Oppilaitoksen opettaja - kohderyhmä muodostuu niistä opettajista, jotka opettavat tutkimuksen kohteena olevia opiskelijoita. Kysymyksessä oli kokonaistutkimus, joka toteutettiin 23 opettajalle.

3.7.3 Tutkimuksen kohteena olevat Opetushallituksen asiantuntijat

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kysymyksessä aineiston harkinnanvarainen, teoreettinen tai tarkoituksenmukainen poiminta tai harkinnanvarainen näyte. Näin ollen tutkimusaineiston koko perustuu pieneen määrään. Koko ei vaikuta välittömästi tutkimuksen onnistumiseen ja tarkoitus on, että aineistosta löytyisi teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62.)

Aineiston kylläntyminen eli saturaatio kuvaa aineiston riittävyttä. Yleisohjeena annetaan, että se on riittävä silloin, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

Tutkimuskohteena oli kolme Opetushallituksen asiantuntijaa. Tutkija osallistui myös kahden asiantuntijan oppisopimusasioita koskevalle koulutusluennolle, jotka olivat myös haastateltavina. Koulutuslentoaineistoa on myös käytetty tämän tutkimuksen selvityksissä.

3.7.4 Kysely ja haastattelulomakkeiden valinta

Opiskelijoille ja opettajille toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus. Opiskelijoiden kyselylomakkeeksi valittiin kirjekysely ja opettajille toteutettiin internetkysely Webropol-ohjelmalla. Mielipiteenmittaamisessa tavallisimmat asenneasteikot ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. Likertin asteikko on tavallisesti 4 - tai 5 -portainen järjestystason asteikko ja siinä on ääripäinä täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä. (Heikkilä, 2002, 52.) Opiskelijoille ja opettajille toteutettavissa kyselyissä mittaus toteutettiin Likertin 5 -portaisella asteikolla, joissa asteikona käytettiin täysin eri mieltä, eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä.

Kysymysten kohteita määriteltäessä voidaan ne ryhmitellä eri sisältöalueisiin. Näitä sisältöalueita ovat täsmälliset tosiasiatiedot, arvionvaraiset tosiasiatiedot, käyttäytymisen syyt, asenteet, arvot ja mielipiteet sekä sosiaaliset suhteet. (Heikkilä 1999, 54.)

Opiskelijoiden kyselyssä tutkimuskysymykset jaettiin taustakysymyksiin, joissa kysyttiin täsmällisiä tosiasioita iän, sukupuolen, oppisopimusryhmän ja oppisopimustoimiston suhteen. Tämän lisäksi tutkittiin tosiasioita, miten oppisopimusasiat nyt toteutuvat sekä asenteita, joihin vastattiin kokemuksien ja mielikuvien perusteella. Nämä mielikuvakysymykset ryhmiteltiin seuraaviin kokonaisuuksiin: miten opiskelija kokee, että oppisopimuskoulutus toteutuu ja mikä on opiskelijan mielikuva oppilaitoksen toimintatavasta.

Opettajien kyselyssä tutkimuskysymykset jaettiin taustakysymyksiin, joissa kysyttiin täsmällisiä tosiasioita kuinka kauan on opettanut aikuiskoulutusprojekteissa, mihin aineryhmään vastaaja kuuluu, kuinka monessa aikuiskoulutusprojektissa vastaushetkellä opettaa ja missä aikuiskoulutusprojekteissa on opettanut. Asennekysymykset ryhmiteltiin opettajien kyselyssä seuraaviin kokonaisuuksiin: miten opettaja kokee, että aikuiskoulutusprojektit toteutuvat ja mikä on opettajan mielikuva tiimityöstä aikuiskoulutusprojekteissa.

Opetushallituksen asiantuntijoiden haastattelu toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella ja haastattelutyyppiä valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelulle on ominaista, että aihepiirit eli teema-alueet määritellään etukäteen, mutta haastattelu ei perustu tarkkoihin strukturoituihin kysymyksiin. Haastattelussa tulee käsitellä tiettyjä asioita, mutta järjestys ja laajuus vaihtelevat eri haastateltavien kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Opetushallituksen haastattelussa kysymykset ja keskustelu perustuivat oppisopimuksen rahoitukseen ja toimintaan liittyviin asioihin.

3.7.5 Kyselyiden ja haastattelujen toteutus

Opiskelijoiden kysely toteutettiin siten, että tutkija jakoi kyselylomakkeet opiskelijoille lähiopetuspäivänä ja opiskelijat palauttivat kyselylomakkeet lähiopetuspäivänä päätteeksi palautuslokeroon. Lähiopetuspäivänä oli varattu aikaa kyselyn vastaamiseen 20 minuuttia lähiopetuspäivän päätteeksi. Kyselyihin tuli vastauksia yhteensä 72. Tämä vastausmäärä on 61 %, jota odotettiin saatavaksi. Vastauksia tuli kaikkien oppisopimusryhmien osalta hyvä edustus. Vastauksia saatiin niin paljon, että uusintakyselylle ei ollut tarvetta. Vastaukset toteutuivat alla olevan taulukon mukaisesti. Tutkimuksen liitteenä on kyselylomake (liite 1).

Oppisopimusryhmä	Vastausten lukumäärä	Vastausten lukumäärä prosenttiosuus oppisopimusryhmän koko opiskelijoista
MOPSS04	6	43
MOPSS05	14	78
MOPSS06	9	53
MOPSS07	16	64
KEVA	8	57
SosTer	11	65
Mehiläinen	8	62
Yhteensä	72	

Taulukko 3: Opiskelijakyselyn vastausmäärät

Opettajien tutkimus toteutettiin internetkyselyllä käyttämällä Webropol-ohjelmassa strukturoitua lomaketta. Opettajia lähestyttiin sähköpostitse (liite 15), jossa pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Kyselylomake on liitteenä (liite 2)

13 opettajaa vastasi kyselyihin. Sähköposti lähetettiin 23 opettajalle, joten vastausprosentti on 57 %

Opetushallituksen asiantuntijoiden haastattelussa pyrittiin varmistamaan mahdollisimman suotuisa ajankohta. Haastattelu toteutettiin Opetushallituksen neuvotteluhuoneessa ja haastatteluajasta neuvoteltiin hyvissä ajoin etukäteen. Haastattelua varten lähetettiin etukäteen sähköpostitse tietoa aihealueista, joista haastattelussa tullaan keskustelemaan (liite 16). Teemahaastattelulomake on liitteenä kolme (liite 3).

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Ilmiön kuvaus ja tutkimusongelma

Oppisopimustoimintaa on tutkittu oppisopimuslainsäädännön näkökulmasta ja miten se toteutetaan. Projekti - ja tiimitoiminnan teoriaa on käsitelty siitä näkökulmasta, joka organisaation toimivan projekti - ja tiimitoiminnan kannalta on oleellista. Tähän teoriaan pohjautuen kuvataan lyhyesti Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen nykytilannetta oppisopimusopiskelun sekä projekti - ja tiimitoiminnan kannalta.

Tutkimuksen kohteena olevassa Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa toteutetaan aikuiskoulusta. Yhtenä aikuiskoulutuksen rahoitusmuotona on oppisopimuskoulutus. Tätä koulutusta on toteutettu siten, että oppisopimustoimisto on toiminut koulutuksen järjestäjänä ja Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos on toteuttanut tietopuolisen opetuksen. Tavoitteena on kuitenkin ollut, että Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos toimisi oppisopimuskoulutuksen koulutuksen järjestäjänä huolehtien myös kaikista viranomaistehtävistä. Aikuiskoulutukset toteutetaan koulutusprojekteina. Koulutusprojektit noudattavat samoja toimintatapoja ja jokainen koulutusryhmä toteutetaan oman projektina. Organisaation jäsenet kuuluvat samaan aikaan useihin eri projektiin ja eri tiimiin.

Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa ei ole varsinaisesti projektiorganisaatiota vaan se toimii perinteisen oppilaitoksen tapaan, jossa opettajat toimivat itsenäisesti hoitaen oman aineensa vastuualueitaan. Erityisesti aikuiskoulutusryhmissä, jotka ovat tämän kehittämistyön kohteena, ovat selkeitä projektiryhmiä.

Projektihallinta tällä hetkellä on puutteellinen valmistelun, suunnittelun, johtamisen, ohjauksen ja eri projektityövälineiden käytön sekä koko projektin toteutumisen valvonnan ja onnistumisen mittaamisen osalta.

Ongelma projektiorganisaatiossa on se, että sitä ei ole varsinaisesti matriisiorganisaatiossamme nimitetty ja projektiorganisaatio joutuu huolehtimaan lukuisista yhteisistä toiminnoista kuten projektien markkinoinnista ja myynnistä. Toinen merkittävä ongelma on se, että asiantuntijat eivät tiedosta projektipäällikön roolia, vaan toimivat linjaorganisaatiossa hyvin itsenäisesti, välttämättä ymmärtämättä projektien toimintaa kokonaisuudessaan. Ongelma ei johdu huonosta projektijohtamisesta, vaan enemmänkin linjaorganisaation johdon ymmärtämättömydestä ja siitä, että projektiorganisaation olemassa olon tunnustamista ja nimittämistä ei ole tehty. Yksi merkittävä ongelma on epäselvät roolit projektiorganisaatiossa, jolloin eri henkilöt hoitavat samoja tehtäviä. Hyvän ilmapiirin luominen on hankalaa, kun projektipäällikön rooli on epäselvä. Erityisesti roolien epäselvyys vaikeuttaa hyvään projektitoimintaan.

Tällä hetkellä projektien palaverikäytännöt ja tiedottaminen projektien etenemisestä on vähäistä. Palavereja ei pidetä lainkaan ja tiedottaminen tapahtuu ainoastaan sähköpostitse. Projektista viestittäminen ulkopuolisille sidosryhmille on säännöllistä, mutta organisaation sisällä tapahtuva viestintä on vähäisempää ja tapahtuu ainoastaan sähköpostitse tai sisäisen intranetin välityksellä. Tällöin tiedon välittäminen on yksisuuntaista ja vuoropuhelua ei juuri synny.

Joillakin koulutusprojekteilla on ohjausryhmät, jotka muodostuvat rahoittajan ja asiakasyrityksen edustajista, projektin vastuuhenkilöistä ja opiskelijaedustajista. Ohjausryhmät koostuvat säännöllisesti ja siinä valvotaan aikataulun, sisällön ja budjetin toteutumista. Kokouksissa käsitellään varsin yksityiskohtaisesti koulutusryhmän sisältöön liittyviä asioita ja tuodaan parannusehdotuksia käytännön asioihin. Ohjausryhmä puuttuu toimintaan, jos tavoitteet eivät etene suunnitelmien mukaisesti.

Ajanhallinnan apuna käytetään joitakin työryhmäohjelmia kuten TeamWARE tiimikalenteri ja MS Outlook. Näiden ohjelmien avulla voidaan organisaatiossamme hallita kalentereita, tiedottaa ja jakaa dokumentteja. Kalenterimuistutukset ja seurantamerkinnot auttavat projektinhallinnassa ja osoitekortiston avulla on voitu rakentaa asiakashallintajärjestelmää, joka on omiaan tehostamaan projektinvalvontaakin. Varsinaista ohjaustietojärjestelmää, joka liittyisi organisaation muihin tietojärjestelmään kuten opiskelijahallintajärjestelmään, taloushallintojärjestelmään ja kalenteriohjelmiin, ei ole käytössä.

Koulutusprojekteilla on selkeä alku ja loppu. Yleensä projektin loppua säätelee ulkopuolinen taho: Opetushallituksen tutkintotoimikunta, joka kirjoittaa valmistuneiden opiskelijoiden tutkintotodistukset. Projekti päättyy opiskelijoiden valmistumiseen. Tämän jälkeen projektiin liittyviä arkistointivelvollisia dokumentteja arkistoidaan, mutta varsinaista loppuraporttia ja projektin päätöskokousta ei pidetä. Tärkeimmät mittarit koulutusprojektissa on opiskelijoiden loppuarvioinnit opetuksen ja prosessien toteutuksen suhteen.

Organisaatiokulttuurissa ei ole avoin ilmapiiri ja tämä heijastuu tiimien jäsenten erilaisten mielipiteiden arvostamiseen. Useimmin vuorovaikutus tapahtuu kiireisillä sähköpostiviesteillä, jolloin väärinymmärtämisen mahdollisuudet ovat suuret.

Tiimit vaihtuvat ja toistuvat useasti samalla kokoonpanolla. Varsinaisia muotoutumisvaiheita ei tapahdu ja tiimit muotouduttuaan siirtyvät suorittamisvaiheeseen.

Asiantuntija-organisaatiossa on tyypillistä, että kerätään eri sidosryhmiltä palautetta koulutuksen onnistumisesta. Palautteen vastaanottaminen ja sen antaminen on kuitenkin ongelmallista ja aiheuttaa toistuvasti epäselviä tilanteita. Palautteiden käsittelemiseen liittyen ei ole selkeitä toimintaohjeita.

Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen edellyttää tietoa oppisopimuslainsäädännöstä ja viranomaistehtävistä. On oleellista tietää, mitkä asiat opiskelijat kokevat tärkeiksi oppisopimusasioissa, jotta osataan kehittää oikeat toimintatavat ja työvälineet oppisopimustoiminnan järjestämiseen.

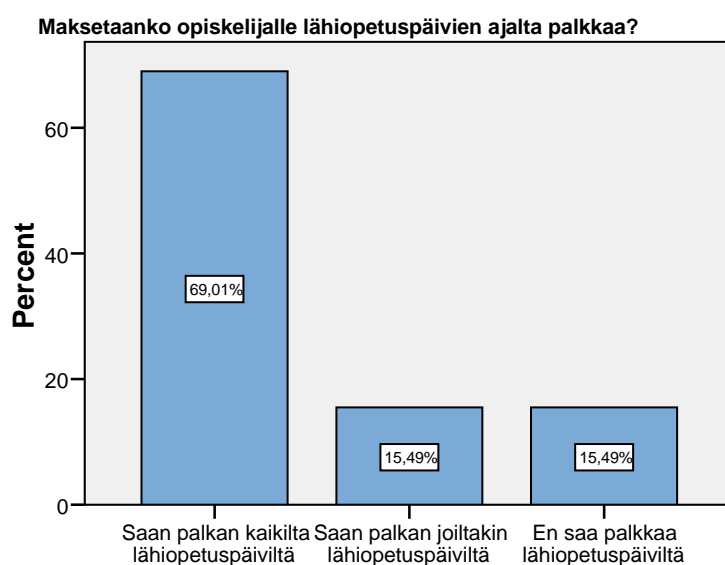
Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen projektitoimintaa tulee kehittää, jotta aikuiskoulutusryhmien projektitoiminta onnistuisi. Jotta projektitoiminta ei muodostu liian tehtäväkeskeiseksi, niin tiimitoiminnan kehittäminen on oleellista.

4.2 Oppisopimustoiminnan analysointi

Analysoinnissa tarkastellaan opiskelijoiden tämän hetkisiä mielikuvia oppisopimusasioiden toteutumisesta ja mitkä asiat ovat tärkeitä oppisopimusasioissa. Tutkimuksessa vertaillaan myös eri oppisopimustoimistojen käytäntöjen onnistumisia opiskelijoiden mielikuvien mukaan. Tällä tavoin etsitään oppisopimustoimistoa, jonka toimintatavoista voidaan ottaa mallia.

Oppisopimustoiminnan organisoinnissa on mielekästä selvittää, mitkä ovat ne keinot, jotka parhaiten palvelevat oppisopimusopiskelun toteutumista.

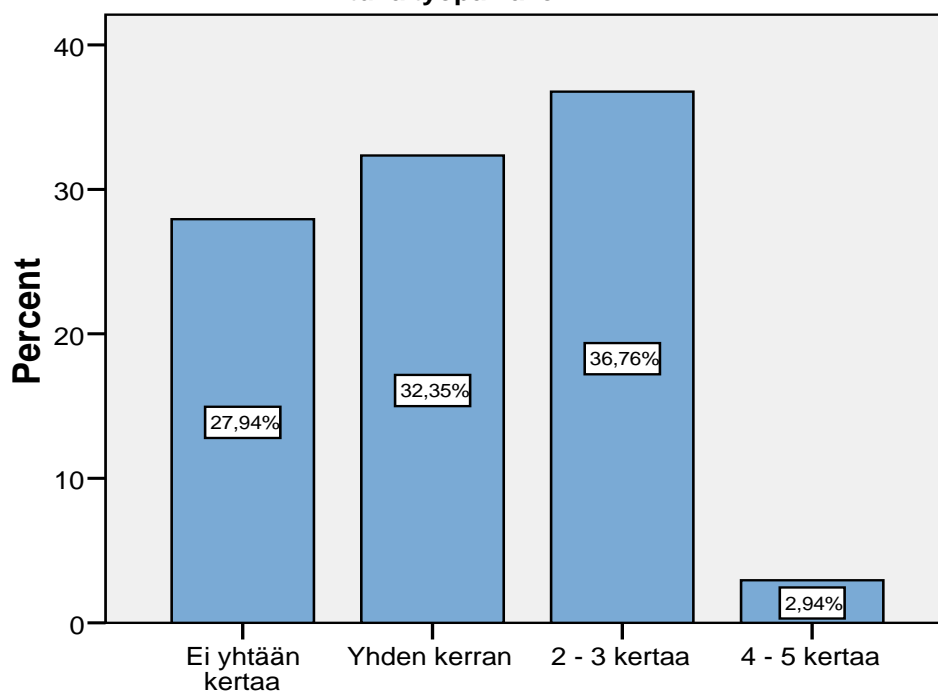
Rahoituksen kannalta on tärkeää hahmottaa, mikä on opintososiaalisten maksujen osuus koulutuksessa. Mikäli työnantaja ei maksa opiskelijoille palkkaa lähiopetusten osalta, tulee koulutuksen järjestäjän maksaa päivärahaa ja mahdollista perheavustusta. Kyselyn perusteella 15,49 % opiskelijoista ei saa palkkaa lähiopetuspäiviltä ja heille maksetaan opintososiaalisia etuja kaikkien lähiopetuspäivien osalta. Tämän lisäksi maksetaan 15,49 % opiskelijoista opintososiaalisia etuja joidenkin päivien osalta. Voidaan päätellä, että opintososiaalisten etujen kustannus ei tule kovin suureksi, koska valtaosa työnantajista maksaa palkan lähiopetuspäiviltä.



Kuvio 11: Lähiopetuspäivän palkanmaksu

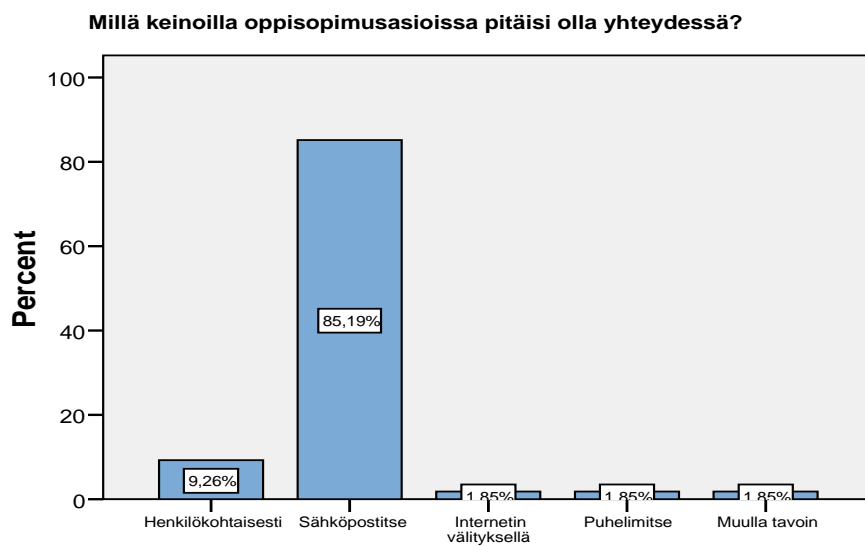
Opiskelijat eivät koe oppisopimuskoulutuksessa tärkeänä sitä, että koulutuksen järjestäjän edustajat käyvät työpaikalla useammin kuin kolme kertaa koulutuksen aikana (kuvio 12). Tämän vastaus antaa käsityksen, kuinka paljon työpaikkakäyntejä kannattaa resursoida ja organisoida koulutuksessa.

Kuinka useasti oppisopimustoimiston koulutustarkastajan pitäisi tulla työpaikalle?



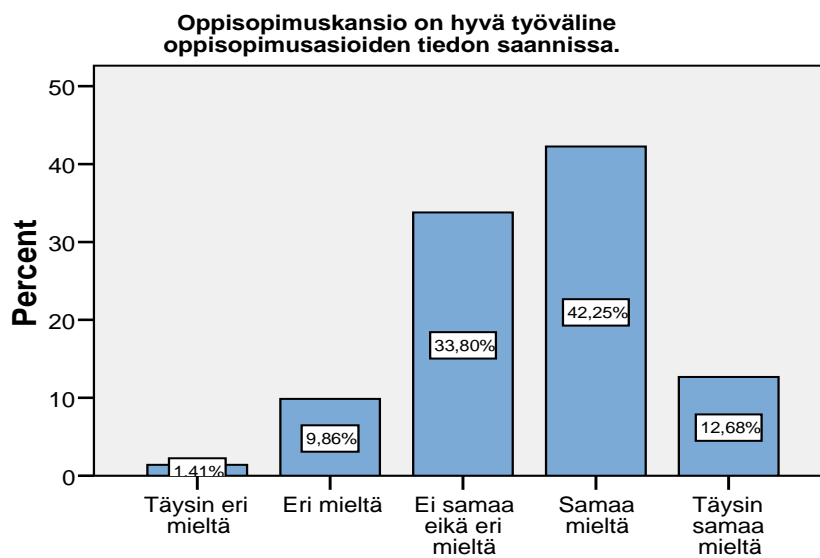
Kuvio 12: Työpaikkakäyntien määrä

Toinen organisoinnin kannalta tärkeä tieto on se, millä keinoilla koulutuksen järjestäjän tulisi olla oppisopimusasioissa opiskelijoihin yhteydessä. Tärkeimmäksi kanavaksi nousi esiin sähköposti, sillä 63 % vastaajista uskoi tämän keinon olevan paras mahdollinen toimintatapa (kuvio 13). Tulokset antavat viitettä tiedottamisen toimintamallin kehittämiseksi 5.1.4.



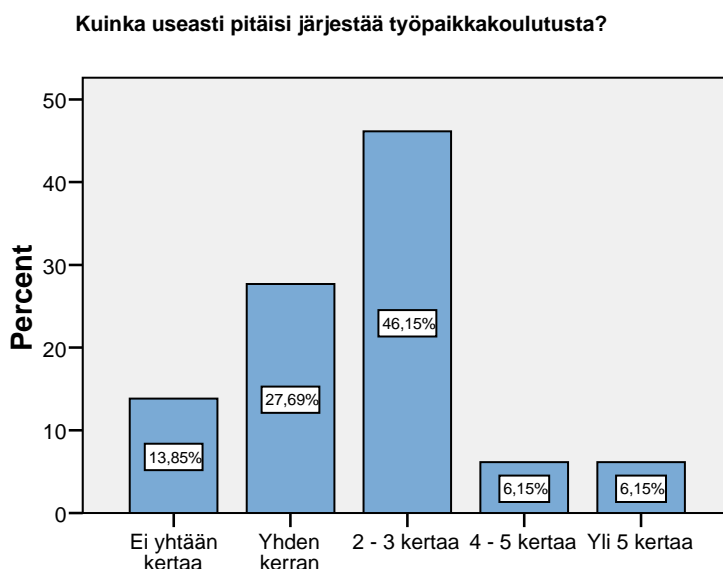
Kuvio 13: Yhteydenpito oppisopimusasioissa

Vastaajat ovat myös sitä mieltä, että oppisopimuskansio on hyvä työväline tiedon saannissa (kuvio 14).



Kuvio 14: Oppisopimuskansio

Työssä oppimisen ohjaukseen liittyen koulutuksen järjestäjä toteuttaa työpaikkakoulutusta. Vastaajat kokevat, että näitä tilaisuuksia olisi hyvä toteuttaa koulutuksen aikana korkeintaan kolme kertaa (kuvio 15).



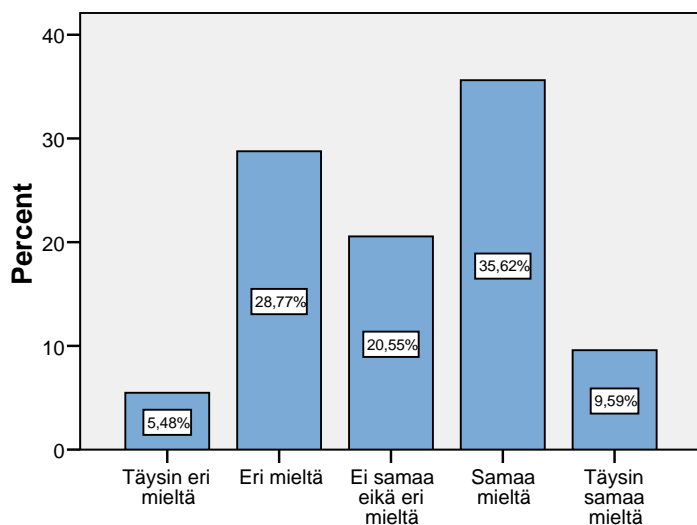
Kuvio 15: Työpaikkakoulutuksen määrä

Analysoinnissa on oleellista tarkastella, miten työssä oppiminen toteutuu tämän hetkisissä koulutusprojekteissa. Tutkitaan, miten työssä oppimisen ohjaus toteutuu työpaikalla ja kuinka tärkeäksi opiskelijat kokevat työpaikkakouluttajan roolin. Alla olevissa kuvioissa (kuviot 16 ja 17) on vastauksia edellä mainittuihin asioihin. Työssä oppimisen ohjaus toteutuu 30 % vastaajien mukaan huonosti. Kuitenkin noin 30 % vastaajista on myös sitä mieltä, että se toteutuu hyvin. Työpaikkaohjaajien rooli koetaan tärkeäksi, sillä noin 50 % vastaajista kertoo työpaikkaohjaajan palautteen olevan tärkeä.

Työssä oppimisen toteutumiseen liittyen tutkitaan myös, osallistuuko oppilaitos tällä hetkellä riittävästi työssä oppimisen suunnittelemiseen (kuvio 18). Opiskelijoista yli 20 % on sitä mieltä, että oppilaitoksen työssä oppimisen ohjaus ei ole riittävä nykyisellään. Tällä hetkellä oppilaitos ja oppisopimustoimisto yhdessä ohjaavat työssä oppimista. Silloin kun oppilaitos on yksin koulutuksen järjestäjänä, työssä oppimisen ohjaajan rooli on merkittävä.

Alla olevien kuvioiden vastaukset antavat näkemystä siihen, että työssä oppimisen ohjaukseen on panostettava nykyistä enemmän siinä vaiheessa, kun oppilaitos on yksin koulutuksen järjestäjänä.

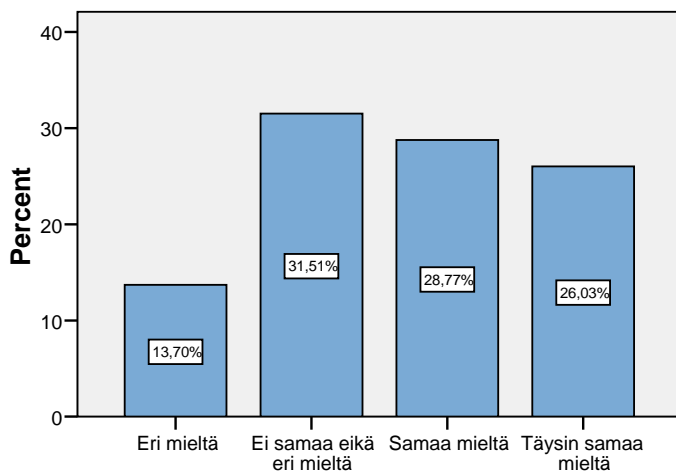
Työssä oppimisen ohjaus työpaikalla tapahtuu hyvin.



Kuvio 16: Työssä oppimisen ohjauksen toteutuminen

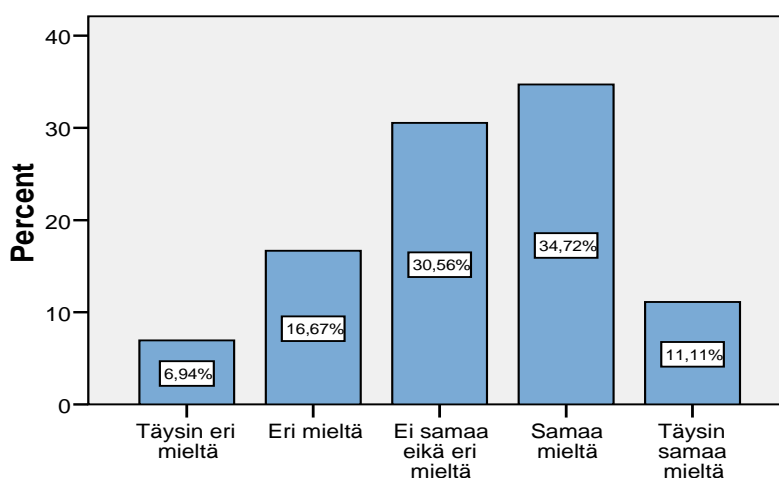
Työssä oppimisen ohjauksen kehittäminen on kuvattu kohdassa työssä oppimisen koulutusmalli (kohta 5.1.4), ohjausrenkas (kohta 5.1.5) ja työpaikkakäyntien toimintamalli (kohta 5.1.6).

Työpaikkaohjaajaltani saama palaute on tutkinnon suorittamisen kannalta merkittävä.



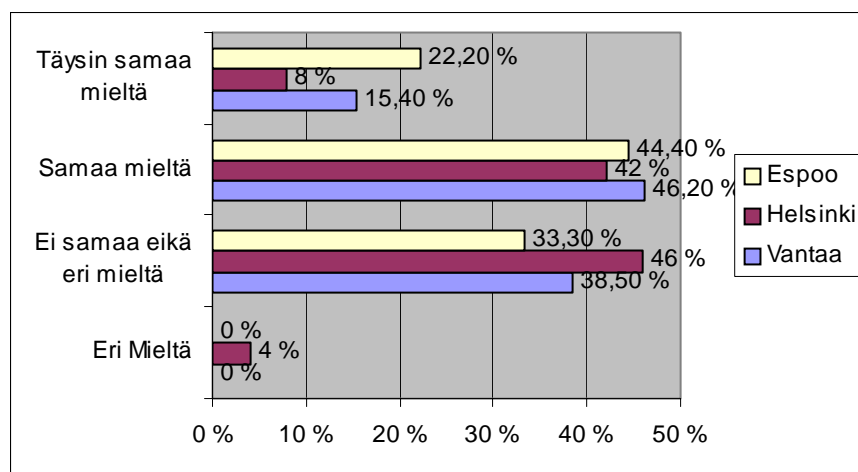
Kuvio 17: Työpaikkaohjaajan palaute

Oppilaitos osallistuu riittävästi työssä oppimisen suunnitteluun.



Kuvio 18: Oppilaitoksen osallistuminen työssä oppimisen suunnitteluun

Seuraavassa kuviossa tutkitaan, minkä oppisopimustoimiston palvelua pidettiin asiantuntevimpana. Huomioitavaa on, että vastaajissa 50 on Helsingin oppisopimustoimiston opiskelijoita, 13 on Vantaan ja yhdeksän on Espoon oppisopimustoimiston opiskelijoita. Yli 40 % jokaisen oppisopimustoimiston vastaajista on samaa mieltä väittämästä. Kaikista tyytyväisintä ollaan oltu Espoon oppisopimustoimiston palveluun. Mutta koska suurin osa opiskelijoista on ollut Helsingin oppisopimustoimiston opiskelijoita, ei tyytyväisyysprosentteja voida pitää täysin luotettavinta. Tämän perusteella ei voi sanoa, mikä oppisopimustoimisto olisi benchmarkattava ja oleellista omien työvälineiden ja menetelmien luomisen yhteydessä on vertailla eri oppisopimustoimistojen käytäntöjä.



Kuvio 19: Benchmarkattava oppisopimustoimisto

4.3 Tiimitoiminnan analysointi

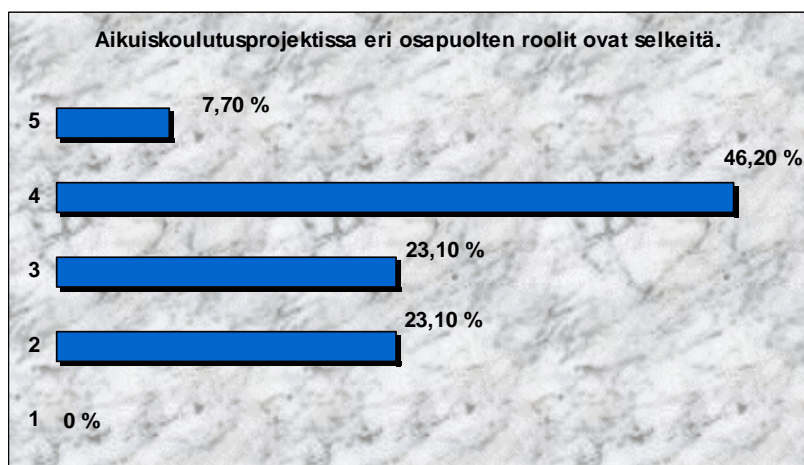
Tiimitoiminnan analysointi käsittelee, miten opettajat ja opiskelijat kokevat oppilaitokses-
samme tiimitoiminnan toteutuvan aikuiskoulutusprojekteissa.

Opettajien kyselyssä selvitetään opettajien näkemystä tiimitoiminnan tämän hetkisestä to-
teutumisesta ja sen kehittämistarpeesta. Avomien kysymysten avulla selvitetään tarkemmin
kehittämisen keinoja.

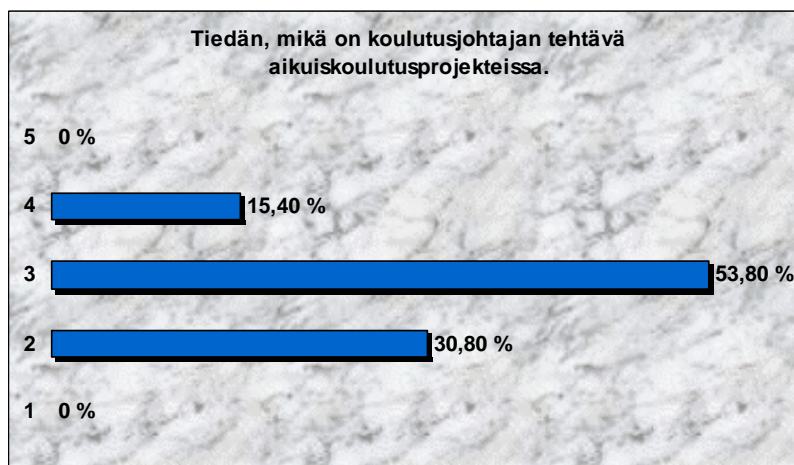
Opettajien kyselyssä tasot 1 - 5 tarkoittavat seuraavia asioita:

- 5 = on täysin samaa mieltä väittämän kanssa
- 4 = samaa mieltä väittämän kanssa
- 3 = ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa
- 2 = eri mieltä väittämän kanssa
- 1 = täysin eri mieltä väittämän kanssa

Seuraavat neljä kysymyssarjaa selvittävät, minkälainen käsitys opettajilla on aikuiskoulutuk-
sen organisoinnista vastaavien henkilöiden rooleista. Vastauksista voi päätellä, että tällä het-
kellä eri osapuolten roolit ovat noin puolelle vastaajista melko epäselviä. Tehtävien ja roolien
täsmennys on oleellista tiimi- ja projektitoiminnassa ja näiden kehittämiseen otetaan kantaa
luvussa projekti- ja tiimitoiminnan uudistaminen (kohta 5.2.3).



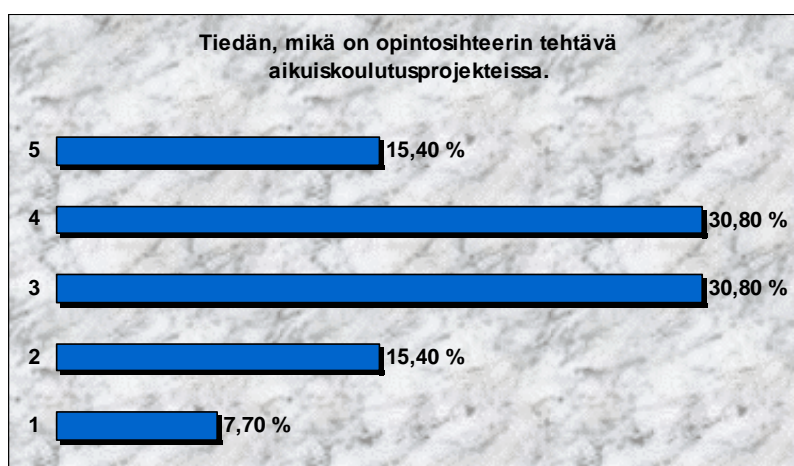
Kuvio 20: Aikuiskoulutusprojektien roolit



Kuvio 21: Koulutusjohtajan rooli

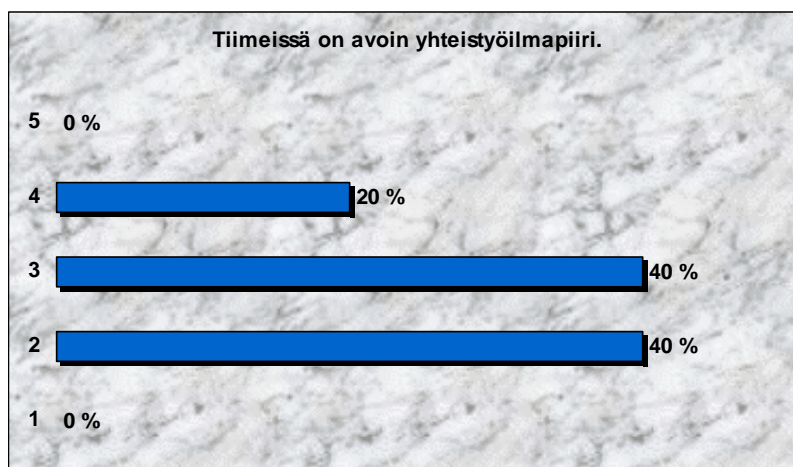


Kuvio 22: Tuotepäällikön rooli

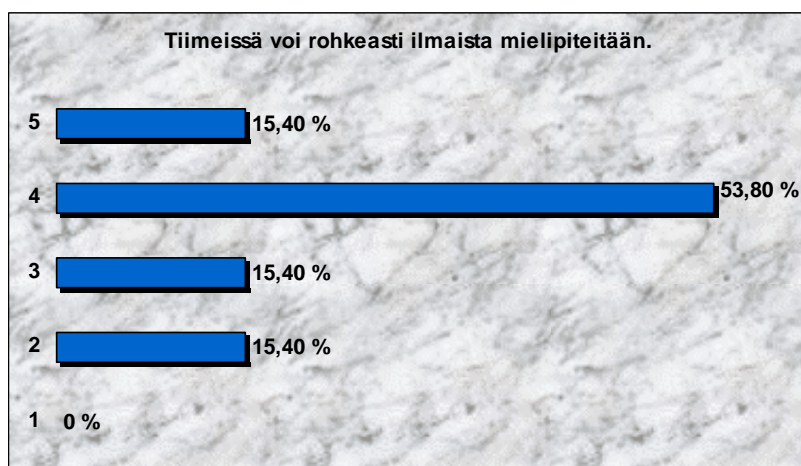


Kuvio 23: Opintosihteerin rooli

Seuraavien kysymysten avulla selvitetään tiimien avoimuutta tämän hetkisessä toiminnassa. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että yhteistyöilmapiiriä ei koeta kovin avoimeksi. Kuitenkin melko rohkeasti tiimeissä voidaan ilmaista mielipiteitä.



Kuvio 24: Tiimien ilmapiiri

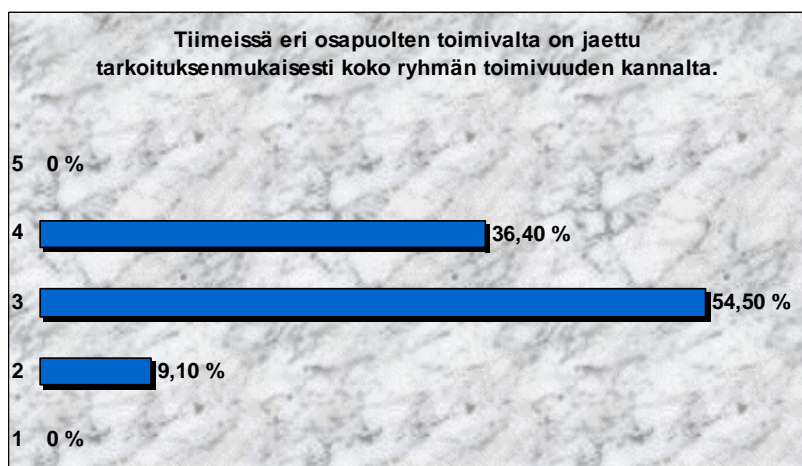


Kuvio 25: Mielipiteiden ilmaisu tiimeissä

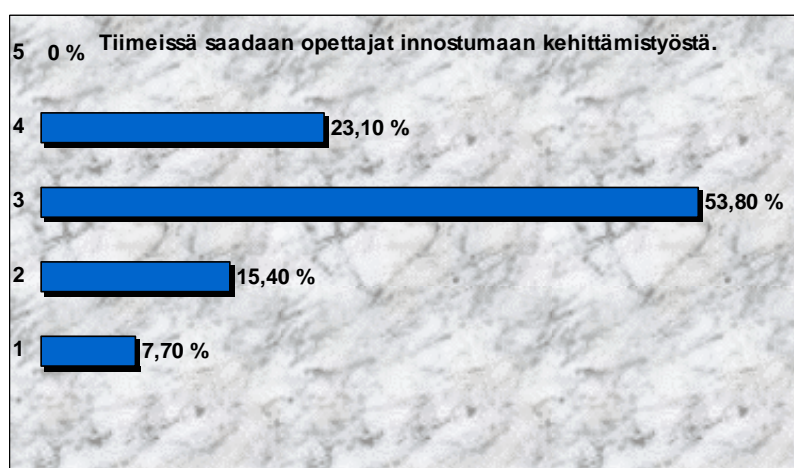
Seuraavat kysymykset selventävät tiimeissä tapahtuvan yhteistoiminnan toteutumista. Vastusten perusteella voidaan todeta, että tiimien yhteistoiminnan ei koeta tällä hetkellä olevan kovin hyvää. Eri osapuolten asiantuntemuksen hyödyntäminen ja toimivallan jakaantumisen ei koeta olevan kovin hyvin ja tarkoituksenmukaisesti jaettu ryhmän toiminnan kannalta. Erityisesti tiimien toiminnan kehittäminen koetaan huonoksi ja opettajien keskinäinen yhteistyö tiimeissä näyttöjen kehittämisessä ei toteudu. Näiden epäkohtien kehittämiseen otetaan kantaa luvuissa projekti- ja tiimitoiminnan uudistaminen (kohta 5.2.3) sekä tiimipalaverikäytännön luominen (kohta 5.2.4) ja ajankäytön resursointi (kohta 5.2.9).



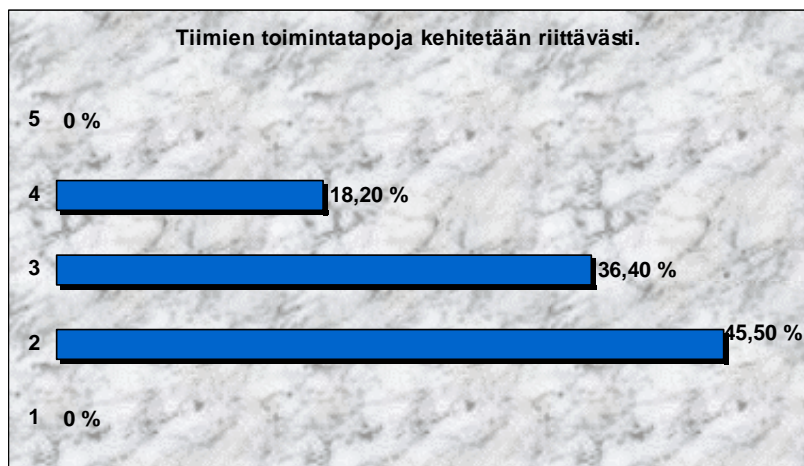
Kuvio 26: Tiimien yhteistoiminta



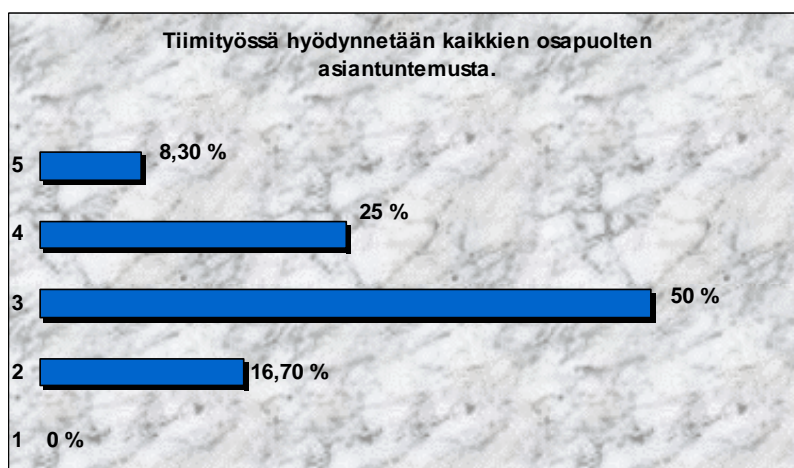
Kuvio 27: Tiimien eri osapuolten toimivallan jakaminen



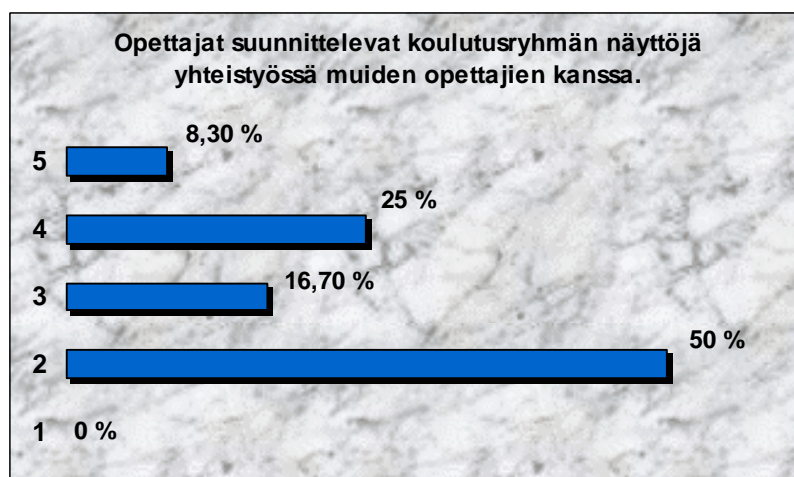
Kuvio 28: Tiimien jäsenten innostaminen



Kuvio 29: Tiimien toimintatapojen kehittäminen



Kuvio 30: Osapuolten asiantuntemuksen hyödyntäminen

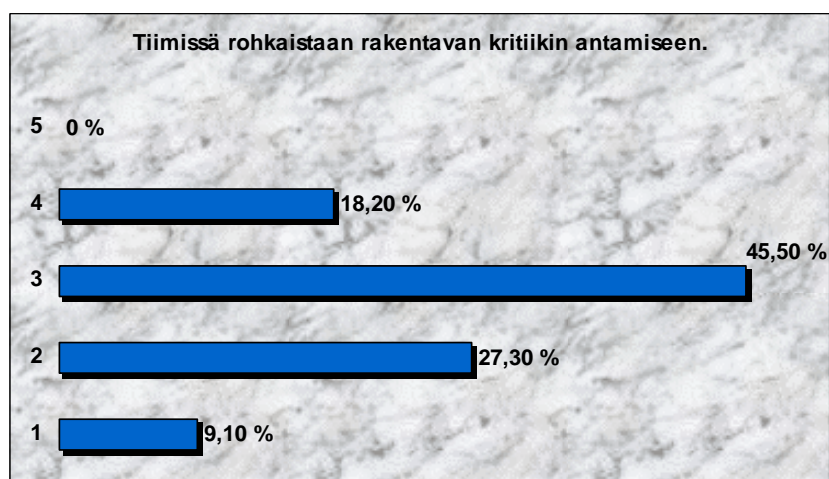


Kuvio 31: Yhteistyö muiden opettajien kanssa

Seuraavat kysymykset selventävät ristiriitatilanteiden käsittelemistä tiimeissä. Ristiriitatilanteita ei käsitellä tiimeissä kovin rakentavasti eikä rakentavan kritiikin antamiseen rohkaista riittävästi. Näiden seikkojen kehittämiseen otetaan kantaa kohdassa tiimisopimus (kohta 5.2.5) ja palautesopimus (kohta 5.2.6).

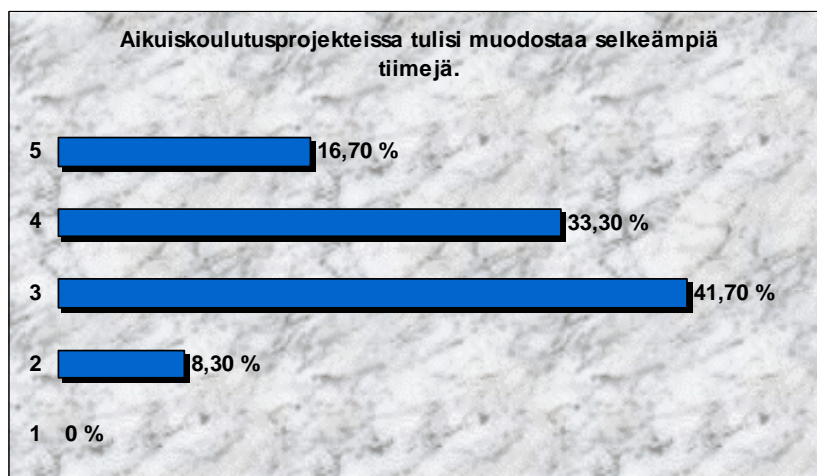


Kuvio 32: Ristiriitatilanteiden käsitteleminen

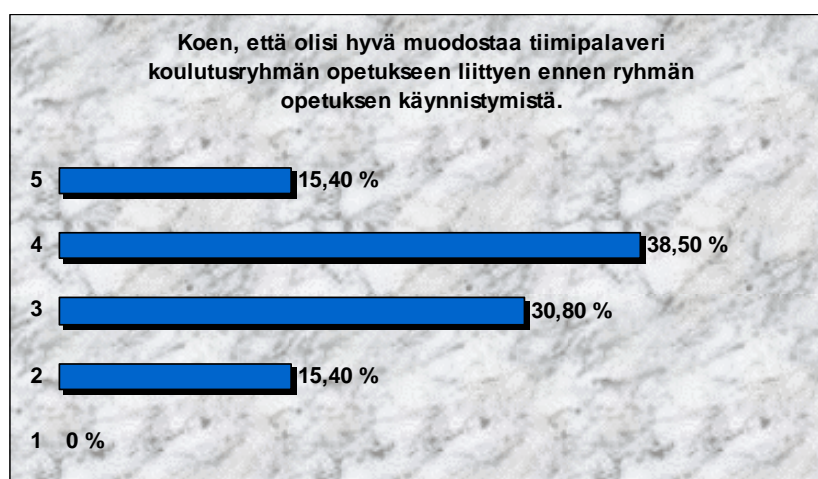


Kuvio 33: Rakentavaan kritiikkiin rohkaiseminen

Seuraavissa kysymyksissä käsitellään näkökulmia tiimitoiminnan tärkeydestä. Puolet opettajista kokee, että aikuiskoulutusprojekteissa tulisi muodostaa selkeämpiä tiimejä. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että tiimipalaveri on tärkeä koulutusprojektin käynnistyessä. Alle puolet opettajista on sitä mieltä, että tiimien tulisi kokoontua säännöllisesti. Avoimien vastausten perusteella voidaan tulkita, että tiimitoimintaa pidetään kyllä tärkeänä, mutta siihen tulisi selkeästi resursoida enemmän aikaa ja rahaa. Näitä seikkoja käsitellään seuraavissa kohdissa 5.2.2. projektin vaiheistamismalli, kohdassa 5.2.4 tiimipalaverikäytännön luominen ja kohdassa 5.2.9 ajankäytönresursointi.



Kuvio 34: Aikuiskoulutusprojekteissa tiimien tarve

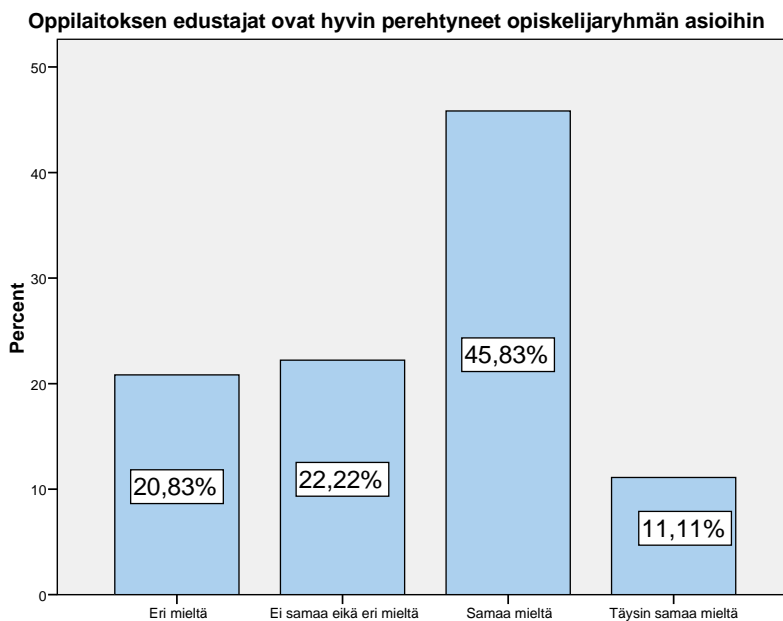


Kuvio 35: Tiimipalaverien tarve



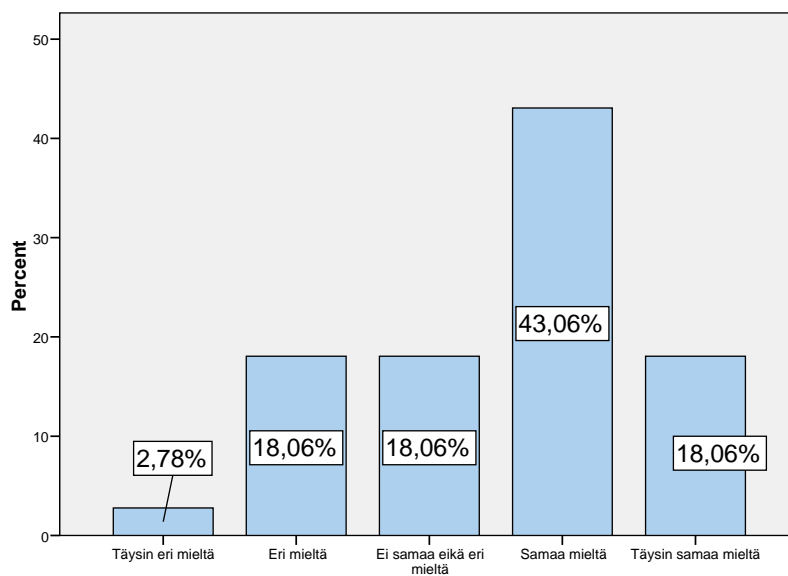
Kuvio 36: Tiimien kokoontuminen

Opiskelijoilta on kyselyssä kysytty heidän mielikuviaan, opettajien perehtymisestä opiskelijaryhmän asioihin, oppilaitoksen sisäiseen tiedonkulkuun sekä opettajien opiskeluryhmän opetuksen suunnitteluun liittyviä asioita. Näiden kysymysten avulla selvitetään opiskelijoiden kokemusta oppilaitoksen tiimityön onnistumisesta. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä että opettajat ovat hyvin perehtyneet opiskeluryhmän asioihin ja että oppilaitoksen sisäinen tiedonkulku opiskeluryhmän asioihin liittyen on hyvää. Opiskelijat kokevat kuitenkin, että opettajat eivät suunnittele yhteistyössä opiskeluryhmän opetukseen liittyviä asioita. Tämä epäkohta korostuu myös avoimissa vastauksissa.



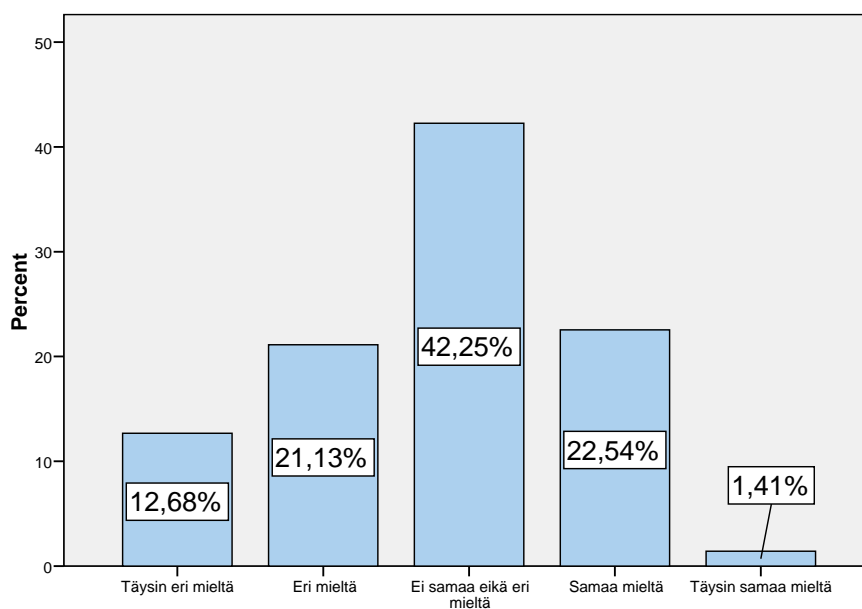
Kuvio 37: Opettajien perehtyneisyys opiskelijaryhmän asioihin

Oppilaitoksen sisäinen tiedonkulku opiskeluryhmän asioihin liittyen on hyvää.



Kuvio 38: Oppilaitoksen sisäinen tiedonkulku opiskelijaryhmän asioihin liittyen

Opettajat suunnittelevat yhdessä kaiken opiskeluryhmän opetuksen.



Kuvio 39: Opiskelijaryhmän opetuksen suunnitteleminen yhteistyössä

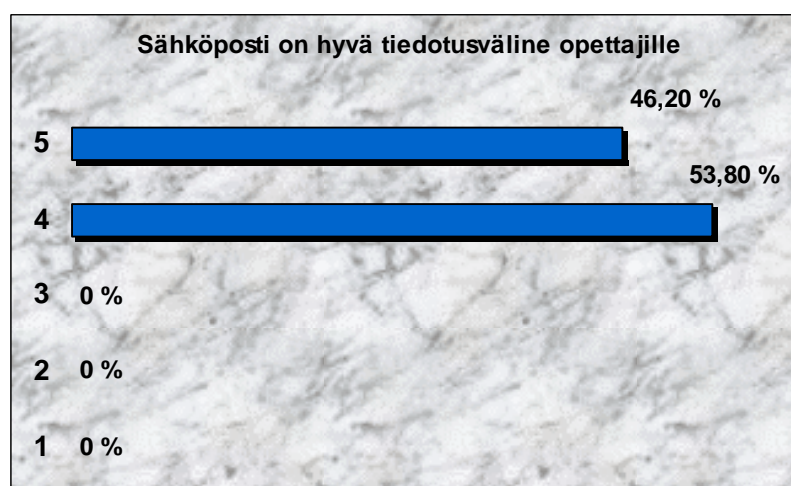
4.4 Projektitoiminnan analysointi

Opettajien ja opiskelijoiden vastausten avulla analysoidaan projektitoiminnan toteutumista. Projektitoiminnan toteutumisessa tutkitaan erityisesti tiedonkulkua ja kuinka hyvin koetaan suunniteltujen asioiden toteutuvan. Opettajien kyselyssä selvitetään, miten opettajat kokevat tämän hetkisen projektitoiminnan onnistuvan ja kuinka laajasti he haluaisivat olla toiminnassa mukana.

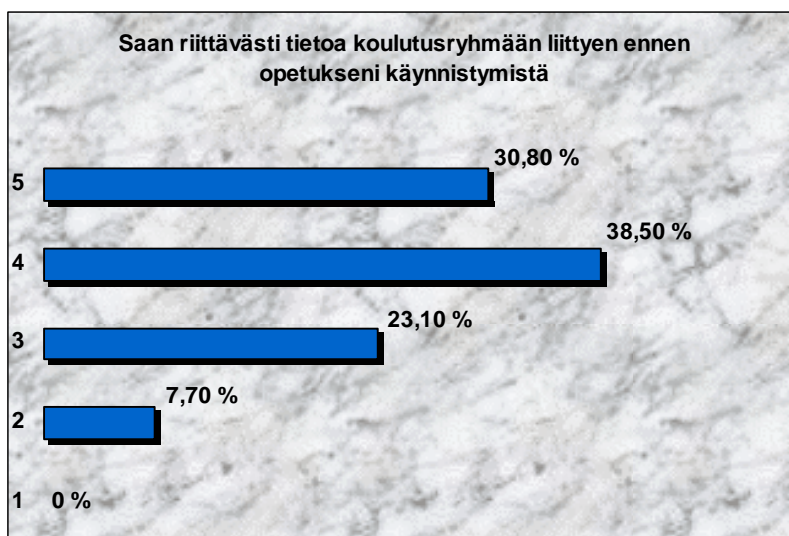
Koulutusprojektitoiminta edellyttää tehokasta tiedottamista. Tällä hetkellä tiedottamisen kanavina on internetissä oleva materiaalipankki. Toisena kanavana on sähköposti. Opettajat kokevat näiden kanavien olevan hyviä ja toimivia välineitä tiedottamisen suhteen. Opettajien kokeman mukaan he saavat melko hyvin tietoa koulutusryhmään liittyen ennen opetuksen alkua. Alle 10 % on sitä mieltä, että ei saa hyvin tietoa. Valtaosa opettajista kokee, että on tärkeää saada taustatietoja opiskelijaryhmistä ennen koulutuksen käynnistymistä. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että olisi hyvä, jos opettajien käytössä olisi oma materiaalipankki.



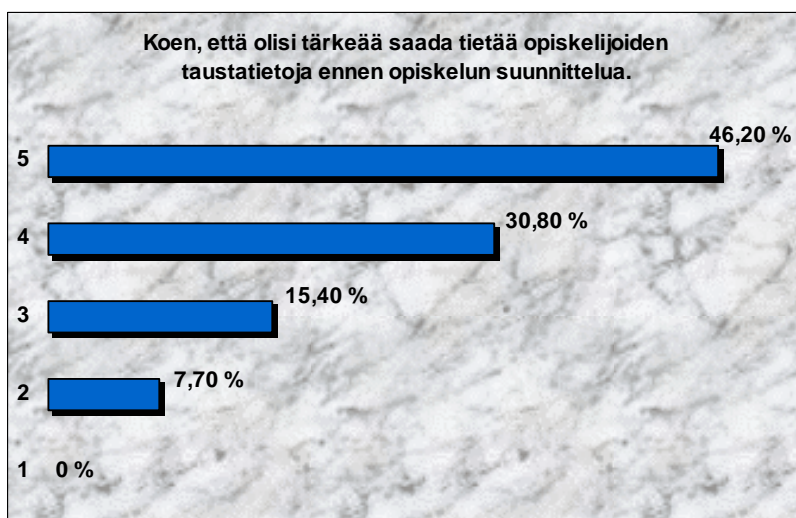
Kuvio 40: Materiaalipankki tiedotusvälineenä



Kuvio 41: Sähköposti tiedotusvälineenä

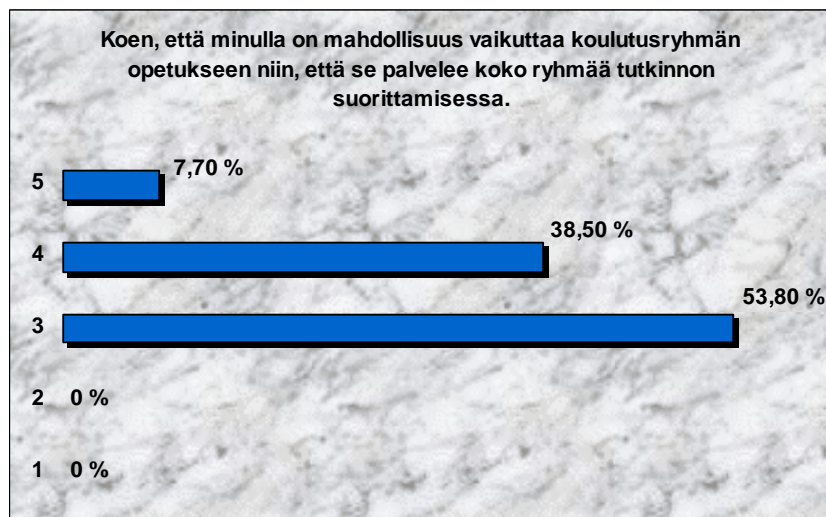


Kuvio 42: Tiedonsaanti ennen opetuksen käynnistymistä



Kuvio 43: Taustatietojen saamisen tärkeys

Opettajat kokevat, että heillä ei ole kovin paljon vaikuttamismahdollisuuksia koulutuksen sisältöön. Tähän ongelmaan haetaan ratkaisua projektin vaiheistamismallin avulla (kohta 5.2.2), ohjausrengastoiminnalla (kohta 5.1.5) ja tiimipalaverikäytännön luomisella (kohta 5.2.4).



Kuvio 44: Vaikutusmahdollisuudet opiskelijaryhmän tutkinnon suorittamiseen

Opettajien kyselyssä sanallisissa vastauksissa puututtiin sekä projekti- että tiimitoiminnan epäkohtiin. Opettajat kokevat, että tiimi- ja projektitoiminnassa on tärkeää:

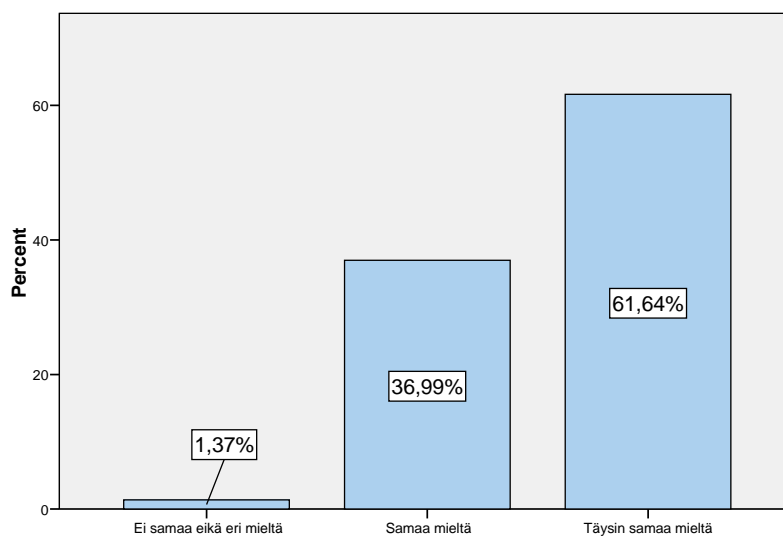
- o Tiimityöskentely
- o tiimipalaverit
- o ennen koulutusprojektin aloitusta pidettävät palaverit
- o tietoa tulee saada koulutusryhmästä ennen koulutuksen käynnistymistä
- o yhteistyö opettajien, asiakasyrityksen ja projektin koordinoijan välillä
- o opettajatiimien keskinäinen opetuksen ja tutkintotilaisuuksien suunnittelu
- o ideointipalaverit
- o selkeä tiedottaminen
- o selkeät roolit
- o resursseja enemmän tiimityön kehittämiseksi.

Näihin asioihin tullaan projekti- ja tiimitoiminnan kehittämisessä ottamaan kantaa.

Opiskelijoiden kokemusta projektitoiminnan toteutumisesta tutkitaan tiedottamisen ja palautteisiin reagoimisen avulla sekä, miten opiskelijat kokevat koulutuksen etenevän suunnitelmien mukaisesti. Opiskelijat ovat kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä toimintaan.

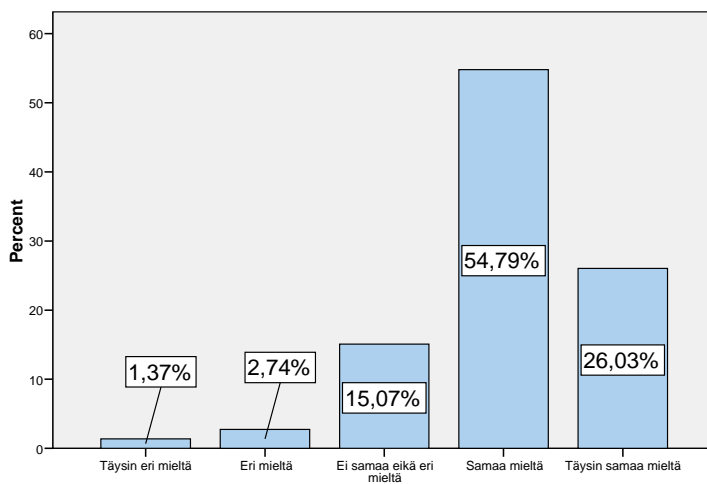
Tiedottamiseen liittyen kysyttiin opiskelijoilta, tietävätkö he, kenen puoleen kääntyä, jos he tarvitsevat apua opiskelussa ja tiedottaako oppilaitos riittävästi opiskelun aikana.

Tiedän, kenen puoleen voin oppilaitoksessa kääntyä, jos tarvitsen apua opiskelussani.



Kuvio 45: Tieto oppilaitoksen henkilöstä, jolta saa apua

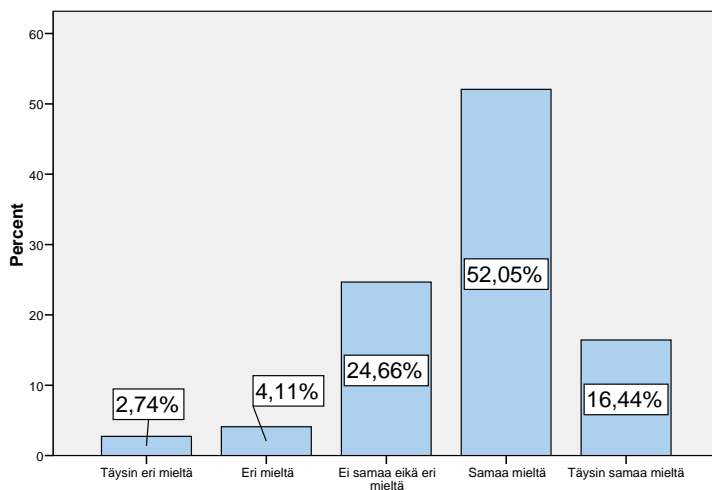
Oppilaitos tiedottaa riittävästi opiskelijaryhmiä opiskelun aikana.



Kuvio 46: Opiskeluryhmien tiedottaminen

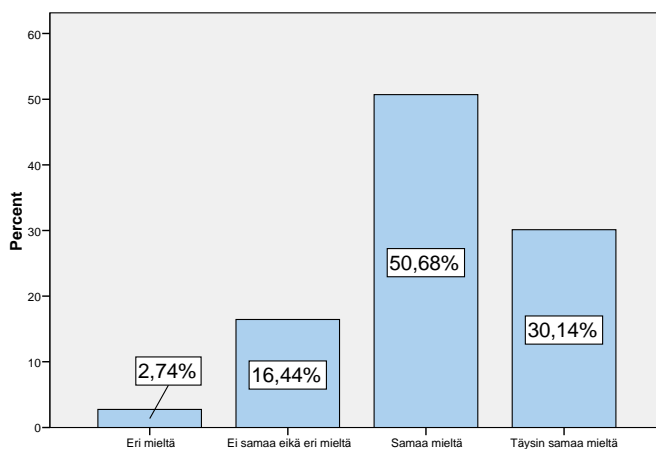
Opiskelijoilta kysyttiin, miten oppilaitos reagoi opiskelijoiden palautuksiin. Opiskelijat kokivat, että oppilaitos reagoi palautteisiin melko hyvin ja että opetusjärjestelyihin tehdään tarvittaessa muutoksia.

Oppilaitos reagoi opiskelijoiden palautuksiin nopeasti.



Kuvio 47: Reagointi palautteisiin

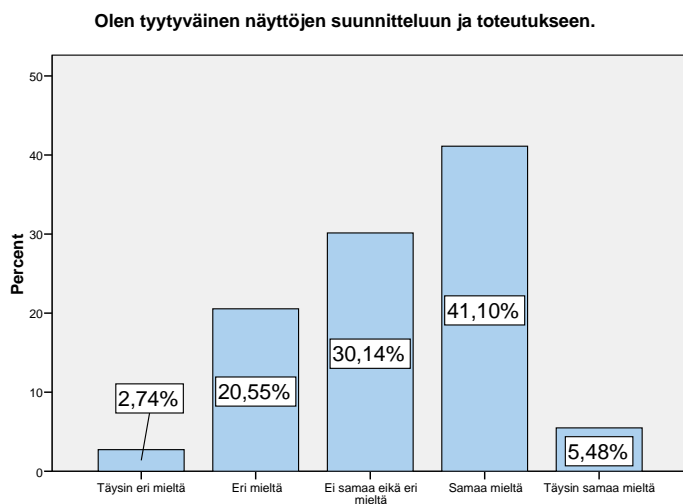
Opetusjärjestelyihin tehdään tarvittaessa muutoksia.



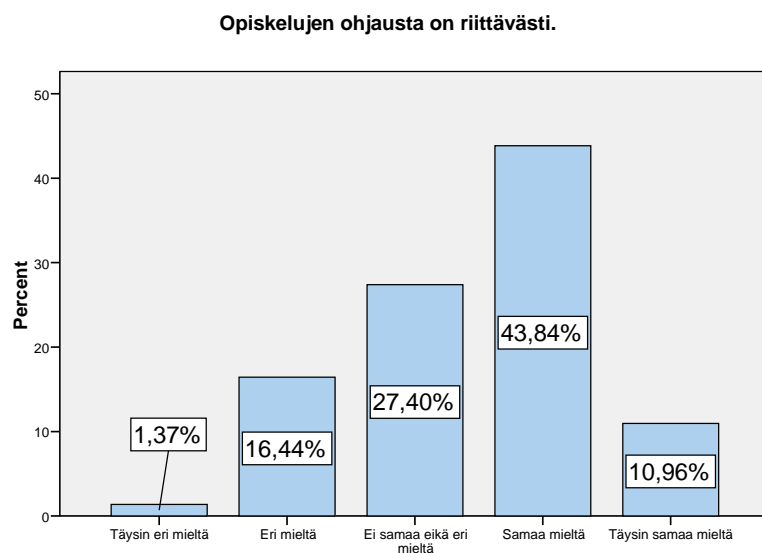
Kuvio 48: Reagointi muutostarpeisiin

Opiskelijoilta kysyttiin myös, eteneekö projekti oppilaitoksen osalta suunnitelmien mukaisesti. Opiskelijoiden mielestä tietopuolinen opetus toteutuu hyvin suunnitelmien mukaisesta. Näyttöjen suunnittelu ja toteutus ei suju yhtä hyvin, sillä yli 20% kokee siinä olevan puutteita. Opiskelijoiden ohjaus ei toteudu kaikkien vastaajien mielestä hyvin, mutta kuitenkin koetaan, että oppilaitoksen edustajilla on hyvin aikaa opiskelijoille. Noin 16 % vastaajista kokee, että oppilaitoksen edustajilla ei ole aikaa ja ohjausta ei anneta riittävästi. Tähän seikkaan kiinni-

tetään huomiota organisoimalla automaattinen näyttöjen ohjaustoiminta. Tähän otetaan kantaa opiskelun ja työssä oppimisen ohjausmenetelmissä (kohta 5.1.7).



Kuvio 49: Tyytyväisyys näyttöjen suunnitteluun ja toteutukseen



Kuvio 50: Opiskelujen ohjauksen määrä

5 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Kehittämis ehdotuksessa esitetään toimenpiteitä ja työvälineitä, joiden avulla oppisopimus-koulutusta voidaan järjestää. Samalla otetaan kantaa, miten koulutusprojekti toimintaa ja tiimityöskentelyä voidaan tehostaa.

Jotta oppisopimuskoulutusta voidaan järjestää, tulee koulutuksen järjestämis lupaa olla ole-massa ja opetusministeriölle laaditaan anomus omien oppisopimuspaikkojen saamiseksi. Tämä anomus on laadittu ja opetusministeriö on myöntänyt oppisopimuskoulutuksen rahoituksen oppilaitokselle.

Kehittämisprojektiin suunnitelmassa on ollut etsiä parasta toimintamallia. Tutkimuksessa et-sittiin benchmarkattavaa oppisopimustoimistoa, mutta kyselyn analysoinnissa todettiin, että tutkimuksen kohteena olevat oppisopimustoimistot eivät erotu toisistaan. Kaikkien oppisopi-mustoimistojen toiminta on hyvää ja näin ollen tässä kehittämisprojektiassa vertaillaan eri oppisopimustoimistojen käytäntöjä toimintamallia laadittaessa ja työvälineitä kehitettäessä.

Oppisopimuskoulutus -projektiin etenemiseksi laaditaan projektisuunnitelma. Projektisuunni-telma on projektitoiminnan kehittämisen kannalta oleellinen. Projektisuunnitelmassa määri-tellään projektiorganisaatio ja - tiimi, työvaiheet, osatehtävät ja aikataulut sekä resurssit ja kustannukset. Suunnitelma käsittää myös työmenetelmät, raportoinnit, kokoukset ja tiedot-tamisen sekä laadunhallinnan. Liitteenä on projektisuunnitelma uudelle käynnistyvälle oppi-sopimuskoulutusprojektille (liite 4). Tämä projektisuunnitelma on runkona kaikille tuleville uusille projekteille. Projektisuunnittelun kehittämistä käsitellään luvussa 5.2.1.

5.1 Oppisopimuskoulutuksen työvälineiden luominen ja kehittäminen

Oppisopimuskoulutus edellyttää erilaisten mallien ja työvälineiden kehittämistä:

- o Lomakkeet
- o Oppisopimuskoulutuksen opas
- o Oppisopimuskansio
- o Työssä oppimisen koulutusmalli ja ohjausrenkas
- o Työpaikkakäyntien toimintamalli
- o Opiskelun ja työssä oppimisen ohjausmenetelmät
- o Opintososiaalisten etujen maksuprosessin malli
- o Koulutuskorvausprosessin malli
- o Työssä oppimisen arviointiprosessin malli

Oppilaitoksella on olemassa olevia työvälineitä ja menetelmiä monelta osin, koska koulutusta on tähän mennessä järjestetty useita vuosia yhteistyössä oppisopimustoimistojen kanssa. Uusia työvälineitä ovat lomakkeet, opas ja oppisopimuskansio sekä työpaikkakäyntien toimintamalli, opintososiaalisten etujen maksuprosessin malli, koulutuskorvausprosessin malli ja työssä oppimisen arviointiprosessin malli. Työssä oppimisen mallia jalostetaan nykyistä olemassa olevaa syvällisemmäksi ja orientaatiopäivän infopakettia sekä opiskelun ja työssä oppimisen ohjausmenetelmiin otetaan mukaan oppisopimuskoulutuksen näkökulma.

5.1.1 Lomakkeet

Oppisopimuskoulutusta varten tarvitaan useita erilaisia lomakkeita, jotka ovat liitetiedostoina. Näitä lomakkeita ovat oppisopimus (liite 5), oppisopimuksen muutokset (liite 6), opintososiaalisten etujen lasku (liite 7) ja koulutuskorvauslomake (liite 8). Oppilaitos on kehittänyt jo aikaisemmin työssä oppimisen arviointilomakkeen, jota tässä yhteydessä vain stilisoidaan (liite 9).

Eri oppisopimustoimistoilla on käytössään hyvin erilaisia lomakkeita. Oppilaitoksen lomakkeistoja kehitetään käyttämällä malleina eri oppisopimustoimistojen lomakkeita ja noudattamalla oppilaitoksen visuaalista ohjeistusta fonttien, logon sekä asettelun suhteen.

5.1.2 Oppisopimusopas

Oppisopimuskoulutuksen opas perustuu lainsäädäntöön ja siinä kerrotaan oppisopimuskoulutuksen osapuolten rooleista ja annetaan käytännön ohjeita työpaikkakouluttajille. Siinä kerrotaan myös tiivistetysti siitä tutkinnosta, johon koulutus kohdistuu. Oppaan tarkoitus on olla helppolukuinen käsikirja oppisopimukseen liittyvissä asioissa. Opas annetaan koulutuksen aloittamisvaiheessa sekä opiskelijalle että työpaikkaohjaajalle ja myös oppilaitoksen tietopuolisen koulutuksen opettajat voivat tutustua oppaaseen saadakseen kokonaisnäkemyksiä koulutusprojektiin. Opasta ei ole yksilöity tiettyyn ryhmään. Oppilaitoksen jokaisella tutkinnolla on oma opas ja opasta voidaan jakaa siis kaikille tiettyä tutkintoa oppilaitoksen omassa oppisopimuskoulutuksessa opiskeleville opiskelijoille. (liite 10).

5.1.3 Materiaalipankki oppisopimuskansiona

Oppisopimustoimistoilla on yleisesti käytössään oppisopimuskansiot, joissa on kerrottu oppisopimuskoulutuksesta seikkaperäisesti. Siinä on myös kaikki tarvittavat lomakkeet sekä opiskelun ohjeita.

Oppilaitoksemme oppisopimuskansio on digitaalinen Virtual Mercuria. Tässä internet - pohjaisessa materiaalipankissa on ryhmän kaikki materiaali, joka liittyy oppisopimuskoulutukseen.

Materiaalipankissa on kaikki tutkinnon suorittamiseen liittyvä materiaali, opettajien lähiope- tuksessa jakama opetusmateriaali ja opinto-ohjaukseen liittyvä aineisto. Tämän avulla opiske- lijat voivat reaaliajassa saada materiaalia lähiopetuspäiviltä, jos esimerkiksi sairauden takia joutuvat olemaan poissa lähiopetuksesta. Materiaalipankissa on myös työssä oppimiseen liitty- vä materiaali ja lomakkeet. Virtual Mercuriaan kirjaututaan ryhmäkohtaisilla käyttäjätunnuk- silla. Käynnistyneen merkonomiopisopimusryhmän materiaalipankki sijaitsee osoitteessa <http://virtual.mbs.fi/kurssit/mops/tokmanni/>. Käyttäjätunnus materiaalipankkiin on TOK- MANNI ja salasana on 160108.

Virtual Mercuria on ollut olemassa jo aikaisemmin. Oppisopimuskoulutuksessa materiaalipan- kin ulkoasua on muutettu ja sisältöä laajennettu koskemaan myös oppisopimuskoulutukseen liittyvissä asioissa. Aikaisemmillä ryhmillä on ohjattu oppisopimusasioihin liittyen kääntymään oppisopimustoimistojen puoleen.

5.1.4 Työssä oppimisen koulutusmalli

Työssä oppimisen koulutusta ja ohjausta on järjestetty aikaisemmille koulutusryhmille. Tut- kimustulokset osoittivat, että työssä oppiminen on tärkeää, työpaikkakouluttajille on hyvä järjestää koulutuksen aikana kolme kertaa työssä oppimisen ohjausta ja että sähköposti on hyvä tapa olla yhteydessä oppisopimusasioissa.

Koulutusmalli käsittää orientaatiopäivän työssä oppimisen ohjauksen ja kolme lähiopetusker- taata.

Tilaisuuden nimi	Tilaisuuden ajankohta	Tilaisuuden sisältö
Orientaatio	Koulutuksen käynnistyessä	<p>Kun työpaikkaohjaaja ja tutkinnonsuorittaja ovat yhdessä aloituspäivänä, he totuttautuvat yhteistyöhön, sitoutuvat tavoitteisiin, jakavat ensimmäiset oppimiskokemukset ja luovat alustavat pelisäännöt.</p> <p>Klo 9.00 - 15.00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppisopimuskoulutuksen eri toimijat (koulutuksen jär- jestäjä ja kouluttavat yritykset) • Työpaikkaohjaajien valmennuksen tavoitteet ja yhteis- työ tutkinnon suorittajan kanssa • Tutkintoon liittyvät asiat <p>Lounas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaaja 2015 ja keskustelu työelämän haasteista • Oppimisen henkilökohtaistaminen, käytännön järjeste-

		lyt, ohjauksen ja oppimisen työkalut (HOPS, HENSU, TOPS) Aikaa kysymyksille
Tehokkuutta työssä ohjaamiseen 1)	Ensimmäisen lukukauden alussa	9.00 - 15.00 <ul style="list-style-type: none"> • Työpaikkaohjaajan rooli ja tehtävät • Vuorovaikutustaidot Lounas <ul style="list-style-type: none"> • Tutkinnon tietopuolinen opetus ja tutkintotilaisuudet • Osaamisen arviointi • Ohjauksen järjestäminen omassa toimipisteessä <ul style="list-style-type: none"> ○ Ryhmätyö: Liiketalous ja hallinto (HENSU), kuinka löytää ja järjestää kullekin tutkinnon suorittajalle hyvä mahdollisuus näyttää osaamistaan ○ Ryhmätyö: Liiketalous ja hallinto - opintokokonaisuuden työssä oppimisen (TOPS) suunnittelu: muodot ja tehtävät • Omien mallien esittely ja mahdollisten ongelmakohtien käsittely
Tehokkuutta työssä ohjaamiseen 2)	Toisen lukukauden alussa	9.00 - 15.00 <ul style="list-style-type: none"> • Oppimisen päivitys - missä mennään • Kokemuksia ohjauksesta ja oppimisesta • Lounas • Ohjauksen järjestäminen omassa toimipisteessä <ul style="list-style-type: none"> ○ Ryhmätyö: Koulutusohjelma (HENSU), kuinka löytää ja järjestää kullekin tutkinnon suorittajalle hyvä mahdollisuus näyttää osaamistaan ○ Ryhmätyö: Koulutusohjelma - opintokokonaisuuden työssä oppimisen (TOPS) suunnittelu: muodot ja tehtävät • Ryhmätyön tulos, ideapankki ja oman ohjattavan tutkintotilaisuuksien suunnitelma • Näin motivoin ja kannustan
Työssä oppimisen soveltaminen 3)	Toisen lukukauden päättyessä	Klo 12 - 16 <ul style="list-style-type: none"> • Oppimisen päivitys - missä mennään • Mitä Liiketalouden perustutkinto, merkonomi - koulutuksen jälkeen? • Miten oppeja sovelletaan käytännön töissä?

		<ul style="list-style-type: none"> • Miten koko organisaatio voi hyötyä? • Ryhmätöitä
--	--	---

Taulukko 4: Työpaikkaohjaajien koulutusmalli

Erilaisten oppisopimuskoulutusasioiden tiedottaminen on täysin digitaalista. Virtual Mercuria -materiaalipankki toimii yhtenä viestinnän ja tiedottamisen kanavana. Opiskelijoiden vastauksista todetaan, että sähköpostia pidetään ylivoimaisena tiedottamistapana. Kaikki koulutuksen järjestäjän työntekijät ovat yhteydessä opiskelijoihin sähköisesti.

Tiedottamisen toimintamalliin kuuluu säännölliset koulutuksen tilannekatsaukset ja erilaisiin tehtävien palautuksiin ja raportointiin liittyvät muistutukset sähköpostitse. Tämän lisäksi sähköpostitse ollaan yhteydessä aina tarvittaessa. Toimintamallin mukaisesti koulutuksen järjestäjän vastuuhenkilöllä on kalenterimuistutukset kaikista aiheistaan omassa kalenterissaan.

Tapahtuma	Aikataulu	Sisältö
Tilannekatsaukset	Tuotepäällikön kalenterissa muistutukset sähköpostin lähettämistä	Joka lähiopetusjakson jälkeen lähetään opiskelijoille ja työpaikkaohjaajille sähköposti lähiopetuspäivän sisällöstä ja miten se liittyy työssä oppimiseen.
Tutkintotilaisuuksien aineistot	Tuotepäällikön kalenterissa muistutukset sähköpostin lähettämistä	Kaikkien tutkintotilaisuuksien ryhmäkohtaisten aikataulujen yhteydessä sähköpostitse muistutetaan työpaikkaohjaajia ja opiskelijoita aineistojen palauttamisesta
Työssä oppimisen suunnittelu	Tuotepäällikön kalenterissa muistutukset sähköpostin lähettämistä	Puolivuositain työssä oppimisen esimerkkien toimittaminen opiskelijoille ja työpaikkaohjaajille
Työssä oppimisen arviointiraportti	Opintosihteerin kalenterissa muistutukset sähköpostin lähettämistä	Puolivuositain työssä oppimisen arviointilomakkeiden lähettämistä muistuttaminen
Koulutuskorvauksen raportointi	Opintosihteerin kalenterissa muistutukset sähköpostin lähettämistä	Puolivuositain koulutuskorvauslomakkeiden lähettämistä muistuttaminen

Taulukko 5: Tiedottamisen toimintamalli

5.1.5 Ohjausrenkas

Työssä oppimisen ohjaukseen liittyy ohjausrengastoiminnan käynnistäminen. Ohjausrenkaalla tarkoitetaan yhteistyötä työelämän edustajien (työpaikkaohjaajat ja arvioija osapuolet), opetusalan ja tutkinnon suorittajien yhteistyötä. Yhteistyön tavoitteena on kehittää tutkintotilaisuuksia niin näyttötapojen kuin - paikkojen suhteen. Ohjausrenkaassa ylläpidetään myös arvioijapankkia.

Ohjausrenkaaseen kutsutaan ryhmien työpaikkaohjaajia, aikaisemmin tutkintoon valmistuneita tutkinnon suorittajia, tällä hetkellä tutkintoa suorittavia opiskelijoita sekä opetusalan edustajia.

Ohjausrenkas toimii virtuaalisesti vaihtaen näkemyksiä ammattitaidon hankkimiseen ja näyttämiseen liittyvistä tavoista. Ohjausrenkas kokoontuu kaksi kertaa lukuvuodessa, jolloin kehitetään ja myöhemmin päivitetään ammattitaidon - ohjekirjaa. Digitaalisessa Virtual Mercuriassa on oma sivusto ohjausrenkaalle. Oppilaitoksen tuotepäällikkö on ohjausrenkaan puheenjohtaja ja kokousten koollekutsuja sekä sivuston ylläpitäjä. Sivustolla on tutkinnon perusteet, oppilaitoksen näyttöpohjat ja arviointilomakkeet sekä vaihtoehtoisten ns. toiminnallisten näyttöjen esimerkkejä, joita ohjausrenkas kehittää. Sivulla ylläpidetään arvioijapankkiluetteloa kunkin tutkintotilaisuuden osalta. Eri työelämän tahot näkevät kunkin ryhmän tutkintotilaisuusaikataulut ja voivat omien mahdollisuuksien mukaan ilmoittautua arvioijaksi. Sivuston keskustelupalsta on oleellinen työväline mielipiteiden vaihtamiseksi.

Ohjausrengastoiminta on vapaaehtoista työtä ja sen edustajat vaihtuvat opiskeluryhmästä riippuen. Työelämän edustajilla on mielenkiintoa osallistua ohjausrengastoimintaan, sillä näin he voivat parhaiten räätälöidä ammattitaidon näyttämistapoja työelämän ja oman organisaation tarpeisiin. Arvioijatyöstä maksetaan pientä korvausta esimerkiksi teatterilippujen muodossa.

5.1.6 Työpaikkakäyntien toimintamalli

Työpaikkakäyntien toimintamalliin liittyy laki henkilökohtaistamisesta. Henkilökohtaistamisen tarkoittaa, että opiskelijan tutkinnon suorittamisessa huomioidaan hänen olemassa oleva osaaminen ja erilaiset oppimistarpeet ja osaamisen näyttäminen. Henkilökohtaistaminen jaetaan hakeutumisvaiheeseen, ammattitaidon hankkimisvaiheeseen ja tutkinnon suorittamisen vaiheeseen.

Ennen koulutuksen käynnistymistä tapahtuvat hakeutumisvaiheen työpaikkakäynnit. Tällöin kartoitetaan opiskelijan lähtötasoa ja tutkinnon sopivuutta opiskelijan tarpeisiin.

Tarvittavan ammattitaidon hankkimisvaihe ja tutkinnon suorittamisen vaihe kulkevat lomitain koulutuksen aikana. Työpaikkakäynnit liittyvät näihin molempiin vaiheisiin. Työpaikalla tapahtuvassa ohjauskeskustelussa suunnitellaan tutkinnon perusteiden mukaisia työtehtäviä ja ohjataan tutkinnon suorittajaa, työpaikkaohjaajia ja koko työyhteisöä tukemaan oppimista. Tutkinnon perusteiden mukaiset työtehtävät ohjaavat ja tukevat ammattitaidon kehittymistä. Ohjauskeskusteluissa suunnitellaan miten eri ympäristöissä näytetään ammattitaitovaatimuksia ja tuodaan esille erilaisia esimerkkejä sekä vaihtoehtoisia tapoja tutkintotilaisuuksista ja kehitetään niitä.

Tapahtuma	Aikataulu	Sisältö
1. käynti	Ennen koulutuksen käynnistymistä	Kartoitetaan, mitä opiskelija osaa ja miten työpaikka sopii oppimis - ja näyttöympäristöksi. Keskustellaan työpaikkaohjaan kanssa rooleista ja oppisopimustoimintaan liittyvistä velvoitteista
2. käynti	1. lukuvuoden puolessa välissä	Suunnitellaan tutkinnon suorittajan kanssa hänelle soveltuvat tutkintosuoritusten järjestelyt Neuvotaan ja ohjataan tutkinnon suorittajaa tutkintosuoritusten suunnittelussa Ohjataan opiskelijaa hänelle soveltuvien joustavien henkilökohtaisten työssäoppimistapojen- ja muotojen suunnittelussa
3. käynti	2. lukuvuoden puolessa välissä	Suunnitellaan tutkinnon suorittajan kanssa hänelle soveltuvat tutkintosuoritusten järjestelyt Neuvotaan ja ohjataan tutkinnon suorittajaa tutkintosuoritusten suunnittelussa Ohjataan opiskelijaa hänelle soveltuvien joustavien henkilökohtaisten työssäoppimistapojen - ja muotojen suunnittelussa

Taulukko 6: Työpaikkakäyntien toimintamalli

Liitteessä 11 on kerrottu tarkemmin työpaikkakäyntien ja ohjauksen tavoitteista henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti.

5.1.7 Opiskelun ja työssä oppimisen ohjausmenetelmät

Opiskelun ja työssä oppimisen ohjausmenetelmiä kehitetään jatkuvasti. Oman oppisopimus-koulutuksen yhteydessä erityisesti työssä oppimisen ohjausmenetelmiä kehitetään kattavim-miksi. Yllä olevassa työpaikkakäyntien taulukossa kuvataan ja liitteessä 11 kuvataan työssä oppimisen ohjausta.

Tämän lisäksi ohjausta kehitetään systemaattisesti:

- o Lähiopetuspäivien tilannekatsaukset avoimia myös työpaikkaohjaajille
- o pienryhmäohjaustilaisuudet
- o ohjauspäivät
- o vertaisohjaus.

Joka toisena lähiopetuspäivänä toteutetaan ryhmäohjausta jokaiselle opiskelijaryhmälle. Nä-mä ohjaukset ovat tilannekatsauksia ryhmän opiskeluun liittyen. Myös työpaikkaohjaajat ovat tervetulleita tilaisuuksiin. Näistä tilaisuuksista tiedotetaan työpaikkaohjaajia lukuvuoden alussa ja aina ennen kyseistä lähiopetuspäivää. Tilannekatsausten jälkeen työpaikkaohjaajilla on mahdollisuus jäädä keskustelemaan koulutuspäällikön kanssa.

Pienryhmäohjausta toteutetaan kerran lukukaudessa kaikille ohjausta tarvitseville. Ohjauk- sessa perehdytään oppimistehtävien kirjoittamiseen opettajan ohjauksessa. Näin taataan jokaisen tutkinnon suorittajan tehtävissä eteneminen. Mikäli tutkinnon suorittajalla on oppi- misvaikeuksia, lukihäiriötä ym. voidaan pienryhmäohjauksessa antaa yksilöllisempää opetusta ja ohjausta tarvittavan ammattitaidon kehittämiseen.

Opiskelijoiden ryhmäohjauksen lisäksi järjestetään oppilaitoksemme kaikille opiskelijoille yhteisiä ohjauspäiviä, joiden tarkoituksena on tukea oppimista. Yhteisillä ohjauspäivillä pe- rehdytään erilaisiin opiskelutapoihin, suunnitellaan opiskeluaikatauluja, läpikäydään henkilö- kohtaistamisprosessia sekä harjoitellaan vuorovaikutustaitoja ja itsearviointia.

Vertaisohjaus on osana koko ohjausjärjestelmää, jossa opiskelijat muodostavat keskenään opintopiirejä. Opintopiirit voivat olla toisiaan kannustavia työpareja tai pienryhmiä. Tutkin- non suorittajat kokoontuvat lähiopetuspäivien välillä, keskustelevat ammatillisesta kehitty-misestäään, vaihtavat oppimiskokemuksiaan tietopuolisen ja työssä oppimisen suhteen ja tekevät yhdessä oppimistehtäviä. Oppilaitos kannustaa vertaisohjaukseen ja mahdollistaa sen tarjoa- malle kokoontumispaikaksi esimerkiksi oppilaitoksen atk-luokkia iltaisin.

5.1.8 Opintososiaalisten etujen maksu- ja koulutuskorvausprosessin malli

Opintososiaalisten etujen ja koulutuskorvauksen maksamista varten on valmiit laskulomakemallit (liite 7). Maksut veloitetaan ja maksetaan liitteenä olevien opintososiaalisten etujen maksuprosessin ja koulutuskorvausprosessi mallien mukaisesti (liitteet 12 ja 13).

Opintososiaaliset edut veloitetaan lähiopetusjakson yhteydessä. Opiskelijat täyttävät laskulomakkeen halvimmalla matkustustavan mukaan. Koulutuspäällikkö tarkastaa laskulomakkeen, jonka jälkeen koulutusjohtaja hyväksyy laskun ja toimittaa sen laskentapäällikölle. Laskut maksetaan joka kuukauden 15 päivä tai 30 päivä.

Työpaikkaohjaajat toimittavat koulutuskorvauslomakkeen kaksi kertaa vuodessa koulutuspäällikölle. Koulutuskorvausta haetaan 30.7. mennessä ajalta 1.2 - 30.6 ja 30.1. mennessä ajalta 1.8 - 30.12. Koulutuskorvauksen suuruus määritellään opiskelijan oppisopimuksessa. Koulutuspäällikkö tarkistaa korvauksen, jonka koulutusjohtaja hyväksyy ja toimittaa laskentapäällikölle. Laskut maksetaan joka kuukauden 15 päivä tai 30 päivä. Koulutuskorvauksen maksun edellytyksenä on, että työssä oppimisen arviointilomake on toimitettu korvauslomakkeen liitteenä.

5.1.9 Työssä oppimisen arviointiprosessien malli

Työssä oppimista arvioidaan kaksi kertaa vuodessa 30.8. mennessä ajalta 1.2. - 30.7 ja 28.2. mennessä ajalta 1.8 - 30.1. Työssä oppimisen muotoja ja menetelmiä kirjataan työssä oppimisen arviointilomakkeelle, johon opiskelija ja työpaikkaohjaaja arvioivat 1 - 5 asteikolla työssä oppimisen toteutumista. Opiskelija toimittaa arviointilomakkeen oppilaitokseen, jossa se arkistoidaan. Työssä oppimisen arviointi on pohjana oppisopimustodistuksen tekemiselle koulutuksen päätyttyä.

5.2 Tiimi- ja projektitoiminnan kehittäminen

Tiimitoiminnan analysoinnissa todettiin, että tämän hetkinen tiimitoiminta aikuiskoulutusprojekteissa ei toteudu kovin hyvin. Tiimitoiminta koetaan tärkeäksi, mutta tämän hetkinen opettajien ajankäytön resursointi ei mahdollista toimivaa tiimitoimintaa.

Tiimitoiminta liittyy oleellisesti projektitoimintaan ja kehittämis ehdotus tulee olemaan tiimi- ja projektitoiminnan kehittämismalli eri osa-alueineen.

Aikuskoulutuksen opiskeluryhmiä ei ymmärretä projektitoiminnaksi, koska oppilaitoksemme muu koulutustoiminta nuorisoasteella on erilaista. Siksi on oleellista huomioida toimintamallissa projektitoimintaan liittyvät perusasiat.

Opiskelijat kokevat tiimi- ja projektitoiminnan toteutuvan paremmin kuin opettajat. Myös opiskelijat kokevat tarvitsevansa enemmän ohjausta ja erityisesti näyttöihin liittyvää suunnittelua, johon voidaan vastata tiimi- ja projektitoiminnan kehittämällä kiinnittämällä erityisesti huomiota eri yhteistahojen palaveritoimintaan sekä resursointiin.

Tiimi- ja projektitoiminnan kehittämismalli käsittää seuraavat asiat:

- o Projektisuunnittelu
- o projektin vaiheistamismalli
- o projekti-/tiimiorganisaation uudistaminen
- o tiedottamisen kehittäminen
- o kustannusseurantamallin kehittäminen
- o tiimipalaverikäytännön luominen
- o ajankäytönresursoinnin kehittäminen
- o palautesopimusmallien luominen.

5.2.1 Projektisuunnittelu

Projektitoiminnan yksi lähtökohta on projektisuunnitelman tekeminen. Tämä liittyy myös koko oppisopimustoiminnan suunnittelemiseen, jota on käsitelty luvussa 5.1. Projektisuunnittelulle rakennetaan yksi runko, jota räätälöidään eri koulutusryhmille. Projektisuunnittelussa määritellään projektin organisaatio, työvaiheet, osatehtävät ja aikataulut sekä resurssit ja kustannukset. Suunnitelma käsittää myös työmenetelmät, raportoinnit, kokoukset ja tiedottamisen sekä laadunhallinnan.

Projektisuunnitelman laatiminen tehdään hyvissä ajoin ennen koulutusryhmän käynnistymistä. Projektisuunnitelman tulee olla valmis viimeistään silloin, kun koulutusryhmää aletaan koota. Projektisuunnitelma esitetään oppilaitoksen johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Johtoryhmä tiedottaa uudesta projektisuunnitelmasta henkilöstölle.

Liitetiedostona on malli projektisuunnitelmasta (liite 4), joka on tehty ensimmäiselle käynnistyneelle omalle oppisopimusryhmälle. Ryhmä käynnistyi tammikuussa 2008, johon mennessä oppisopimustoimintojen työvälineet ja mallit on kehitetty.

5.2.2 Projektin vaiheistamismalli

Koulutusprojektin hyvä käynnistyminen luo pohjan koko projektin onnistumiselle ja mahdollistaa tiimityön muodostumista. Projektin tehokkaalle käynnistymiselle luodaan työkaluksi käynnistymisseminaari. Käynnistymisseminaarin tavoitteena on esitellä projektin eri osapuolet toisilleen ja perehdyttää kaikki osapuolet projektisuunnitelmaan erityisesti kokonaisuohjelmaan, koulutusryhmään ja sen erityispiirteisiin ja selvittää työskentelytavat. Käynnistämisseminaarissa eri osapuolet ideoivat projektiin liittyvää toimintaa ja täsmentävät projektisuunnitelmaa.

Käynnistämisseminaari toteutetaan 2 - 3 viikkoa ennen koulutusryhmän orientaatiopäivää. Käynnistymisseminariin osallistuvat koulutettavan yrityksen edustajat, koulutuksen järjestäjän projektitoiminnasta vastaavat edustajat (koulutusjohtaja, tuotepäällikkö ja opintosihtööri) ja oppilaitoksen asiantuntijat, jotka opettavat ja ohjaavat koulutusryhmässä. Erityisen tärkeää on seminaaripäivän ajankohdan suunnitteleminen, jotta mahdollisimman moni oppilaitoksen asiantuntija voi ottaa osaa tilaisuuteen. Tilaisuudesta on tehtävä mahdollisimman selkeä tietoisukupaketti, jotta se sopii asiantuntijoiden aikatauluihin.

Käynnistämisseminaarin sisältö, aikataulu ja tavoitteet esitellään alla olevassa käynnistämisseminaarin rungossa.

Kello 12.00 käynnistämisseminaarin avaaminen, koulutusjohtaja

Ohjausryhmän esittelemine ja sen kokousaikataulu

Osapuolten esittely

Tavoitteet

- Osapuolet tutustuvat toisiinsa
- Oppilaitoksen asiantuntijoille selkiintyy koulutuskokonaisuudessa toimivat henkilöt
- Yrityksen asiakkaille muodostuu käsitys koulutuskokonaisuudessa toimivista henkilöistä
- Tutustutaan osapuolten eri rooleihin ja projektin aikaiseen yhteistyöhön

Kello 12.45 koulutettavien henkilöiden organisaation esittely, yrityksen edustaja(t)

Tavoitteet

- Oppilaitoksen asiantuntijat saavat käsityksen koulutettavista ja yrityksen painopisteistä oman opetuksen suunnittelemisen pohjaksi

Kello 13.15 oppisopimukseen ja työssä oppimiseen liittyvät asiat, tuotepäällikkö (oppisopimustoimiston edustaja, mikäli kysymyksessä ei ole omat oppisopimuspaikat)

Tavoitteet

- Eri osapuolille selkiintyy koulutuskokonaisuuteen vaikuttavat asiat
- Oppilaitoksen asiantuntijat saavat tietoa työssä oppimisesta oman opetuksen suunnitteleminen pohjaksi
- Yrityksen edustaja(t) saavat tietoa työssä oppimisesta ja sen toteuttaminen opiskelijoille voidaan heti käynnistää

Kello 13.30 koulutusryhmän opiskeluohjelmasuunnitelman ja tutkintotilaisuussuunnitelmien esittely, tuotepäällikkö

Tavoitteet

- Eri osapuolille selvitetään koulutuskokonaisuus
- Työskentelytapojen selvittäminen
- Aikataulujen tarkennus
- Ryhmätyön alustus

Kello 14.00 projektin etenemisen tiedottaminen ja tiimipalavereista sopiminen

Tavoitteet

- Sovitaan yhteiset käytännöt tiedottamiskanavista ja - tavoista.
- Saadaan sovittua ajoissa kaikille osapuolille sopiva aika tiimipalavereista

Kello 14.15 kahvi

Kello 14.30 opetuksen painopisteiden täsmentäminen ja tutkintotilaisuuksien räätälöinti, ideointia ja ryhmäkeskustelut

Tavoitteet

- Koulutettavan yrityksen erityistarpeiden huomioiminen
- Oppilaitoksen asiantuntijoiden mielipiteiden huomioiminen

Toinen vaiheistamismalliin liittyvä kehittämis ehdotus on projektin palautepalaveri koulutusprojektin päätösvaiheessa. Palautepalaveri toteutetaan ohjausryhmässä, johon eri ohjausryhmän jäsenet ovat keränneet palautetta kukin edustamaltaan osa-alueelta. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että oppilaitos kerää palautetta oppilaitoksen asiantuntijoilta ja opiskelijajäsenet opiskelijaryhmän opiskelijoilta. Palautepalaverin tavoitteena on oppiminen ja yhteistyön jatkaminen toisen koulutusryhmän merkeissä. Palautepalaverin jälkeen laaditaan loppuraportti, jossa selvitetään projektin toteutumista ja onnistumista. Raportti toimitetaan kaikille projektissa mukana olleille osapuolille.

5.2.3 Projekti- ja tiimiorganisaation uudistaminen

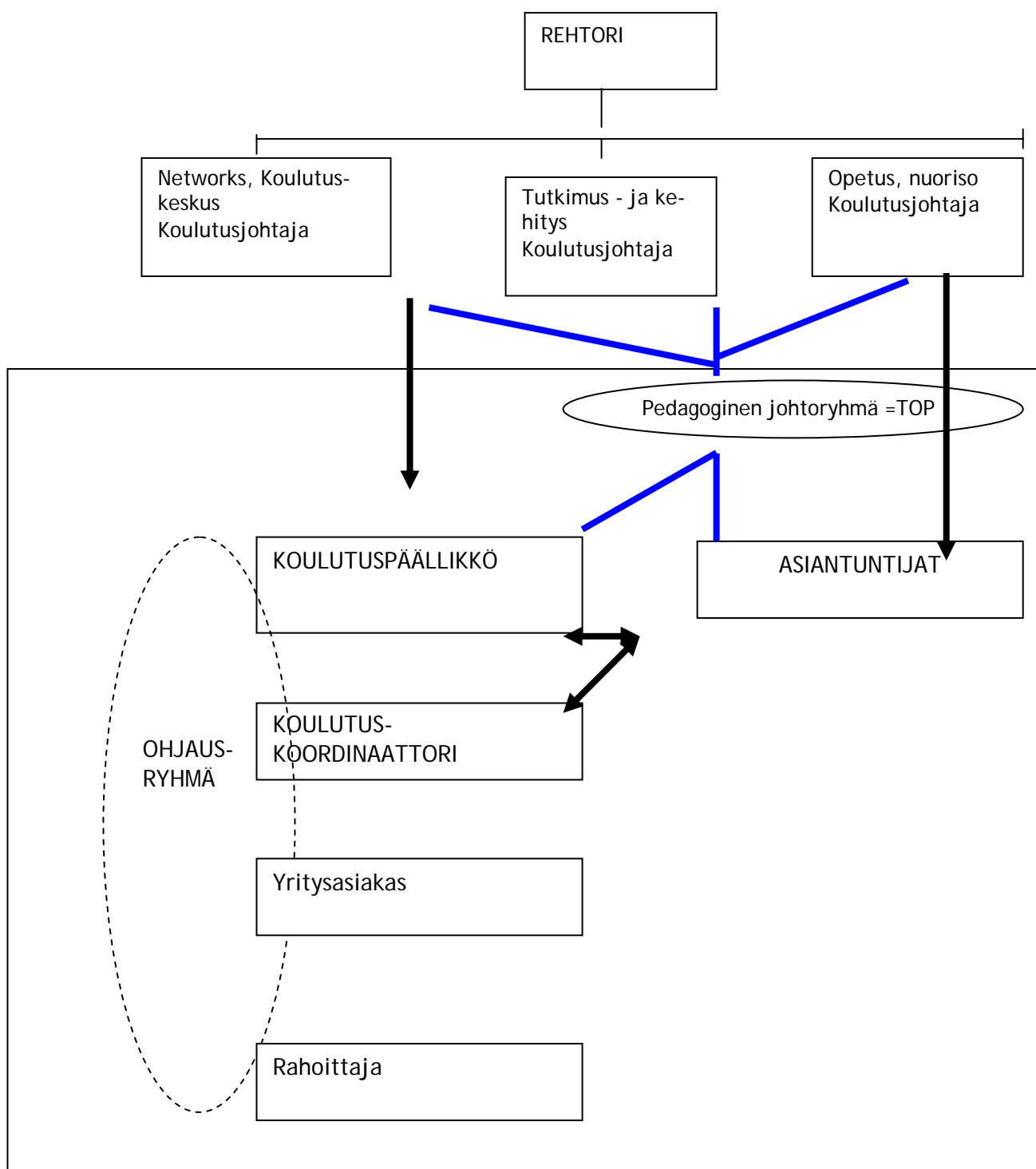
Opettajille tehdyssä kyselyssä selvisi, että eri osapuolten roolit eivät ole selkeitä. Koulutusjohtajan rooli on epäselvempi kuin tuotepäällikön rooli. Myös opiskelijoille tehdyssä kyselyssä avoimissa vastauksissa korostui koulutusjohtajan epäselvä rooli. Tällä hetkellä organisaatiossa on Koulutuskeskus-yksikkö, jonka vetäjänä toimii koulutusjohtaja. Hän osallistuu myös koulutusprojektien käytännön toimintaan. Tämä ei ole toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista ja tässä kehittämisehdotuksessa esitetään uusi projektiorganisaatio, jossa eri osapuolille määritellään selkeästi roolit ja tehtävät ja organisaatio rakennetaan sen mukaisesti.

Uudessa toimintamallissa koulutusjohtaja ei osallistu operatiiviseen toimintaan ja hänen roolinsa muodostuu selkeästi markkinoinnin, myynnin, sidosryhmien hoitamisen ja henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien mukaan. Tuotepäällikkö toimii projektien koordinoijana ja vastaa niiden toiminnasta yhdessä ohjausryhmän kanssa. Koulutukseen osallistuvia henkilöitä on ohjausryhmä ja oppilaitoksen asiantuntijat sekä pedagoginen johtoryhmä. Koulutusjohtaja kuuluu pedagogiseen johtoryhmään, joka vastaa siitä, että tutkinnot järjestetään tutkintojen perusteiden mukaan.

Uudesta projektiorganisaatiosta tiedotetaan koko organisaatiolle. Oppilaitoksen rehtori esittelee uuden projektiorganisaation koko henkilöstölle yhteisessä kokouksessa. Uudesta organisaatiomallista tiedotetaan myös sähköpostitse ja jaetaan värillinen paperiversio oppilaitoksen jokaisen työntekijän postilokeroon. Projektisuunnitelmassa nimetään projektiorganisaation jäsenet ja suunnitelma toimitetaan aina kaikille koulutusprojektissa mukana oleville jäsenille.

Tuotepäällikön nimike ehdotetaan muutettavan koulutuspäälliköksi ja heidän avuksi tulisi rekrytoida koulutuskoordinaattori. Koulutuspäällikkö nimikkeenä kuvaa tarkemmin toimintaa kuin tuotepäällikkö -nimike ja on selkeämpi erityisesti sidosryhmille. Tuotepäälliköiden tehtäväkenttä on laaja ja resursointi on tällä hetkellä riittämätön. Koulutuskoordinaattorin palkkaaminen on siksi tärkeää.

Organisointimuutoksen yhtenä tavoitteena on varmistaa prosessien toimivuus kaikissa tilanteissa. Tavoitteena on turvata myös laadukas toiminta tilanteessa, jossa joku henkilö aikuis-koulutuksesta on pidempään poissa töistä tai lähtee pois Mercurian palveluksesta. Näin siis varmistettaisiin, että piilevää tietoa voitaisiin muuntaa havaittavaksi tiedoksi ja hiljainen tieto säilyisi organisaatiossa, vaikka joku koulutuspäälliköistä ei olisikaan töissä. Tällä hetkellä yhdellä tuotepäälliköllä on 1-2 tutkintoa vastuullaan ja niihin liittyvät opiskeluryhmät. Uudessa mallissa koulutuspäällikkö edelleen vastaisi 1-2 tutkinnosta. Tämän lisäksi hän vastaisi muiden tutkintojen opiskeluryhmistä. mutta näiden myös eri tutkintojen opiskeluryhmistä.



Kuvio 51: Uusi projektiorganisaatio

Koulutusjohtaja		
Koulutuspäällikkö	Koulutuspäällikkö	Koulutuspäällikkö
Tutkintovastuu: Liiketalouden perustutkinto, merkonomi Ryhmänjohtajuus: 5 merkonomiryhmää 2 myynnin at:n ryhmää 1 kaupan esimiehen eat:n ryhmä	Tutkintovastuu: Myynnin ammattitutkinto, Yrittäjien at ja eat, Ryhmänjohtajuus: 4 merkonomiryhmää 2 myynnin at:n ryhmää 1 yrittäjäryhmä 1 kaupan esimiehen eat:n ryhmä	Tutkintovastuu: Kaupan esimiehen eat Ryhmänjohtajuus: 1 merkonomiryhmä 1 kaupan esimiehen eat:n ryhmä
Koulutuskoordinaattori Opintosihteeri (Winha)		

Taulukko 7: Koulutuskeskuksen organisoiminen

Koulutuspäällikkö toimii yhteistyössä toisten koulutuspäälliköiden, koulutuskoordinaattorin, ohjausryhmän, pedagogisen johtoryhmän ja suunnittelutiimin kanssa.

5.2.4 Tiimipalaverikäytäntö

Nykyisin aikuiskoulutuksessa ei ole ollut minkäänlaista palaverikäytäntöä. Aikuiskoulutuksessa on useita eri tiimejä ja näiden osalta olisi tärkeää luoda toimivat palaverikäytännöt. Näitä tiimejä on:

- Koulutuskeskus - tiimi
- Koulutuspäällikkö - asiantuntijat - tiimi
- Koulutusryhmä - asiantuntijat -tiimi

Koulutuskeskus -tiimi muodostuu koulutusjohtajasta ja koulutuspäälliköistä sekä koulutuskoordinaattorista. Koulutuskeskus -tiimi on pysyvä tiimi. Koulutuspäällikkö - asiantuntijat - tiimi muodostuu ryhmänjohtajana toimivasta koulutuspäälliköstä ja ryhmän opettajista ja on luonteeltaan projektitiimi. Koulutusryhmä - asiantuntijat - tiimi muodostuu koulutusryhmän opettajista, jotka opettavat ryhmälle samaa aihekokonaisuutta. Tämä tiimi on myös pysyvä tiimi.

Koulutuskeskus-tiimille on tärkeää miettiä tiimin tarkoitus ja päämäärä, tavoitteet ja mittarit sekä tiimin ja henkilöiden vastuut ja valtuudet. Tiimin henkilöiden toimenkuvat määritellään. Näistä asioista on hyvä laatia virallinen tiimisopimus, jota vuosittain tarkennetaan. Tiimisopimuksen avulla täsmennetään Koulutuskeskuksen jäsenten rooleja ja kerrotaan siinä määritellyt asiat myös muulle organisaatiolle. Myös muissa tiimeissä olisi hyvä käydä läpi yhteiset pelisäännöt ja tiimisopimuksen tekeminen on suositeltavaa kaikille tiimeille. Tiimisopimuksen kehittämis ehdotus on kohdassa 5.2.5.

Palaverikäytäntö edellyttää säännöllisiä palavereja, jossa tietoa jaetaan. Kokoontumisaikataulu organisoidaan seuraavasti:

Palaverin nimi	Palaverin aihe ja sisältö	Palaverin aikataulu
Vuosisuunnittelupalaveri	Tiimisopimus Luodaan puitteet lukuvuoden työskentelylle	Lukuvuoden käynnistyessä elokuussa
Kuukausipalaveri	Tilannekatsaukset koulutusryhmien suhteen Kustannus seuranta Ajankäytön hallinta Tarjouspyynnöt Järjestämissopimukset	Vuosisuunnittelupalaverissa sovitaan vuoden aikataulu kerran kuukaudessa kokoontumiselle
Briiffaus	Nopea informointi Ei välttämättä koko tiimi kasassa Normaali toiminnasta poikkeavaa tapahtuessa	Tarvittaessa koulutusjohtajan kutsuessa
Palautepalaveri	Toiminnan onnistuminen Palautteiden läpikäynti	Lukuvuoden päättyessä toukokuun lopussa Tätä ennen tehdään kysely henkilöstölle Koulutuskeskuksen toiminnasta lukuvuoden aikana

Taulukko 8: Koulutuskeskus -tiimin palaverikäytäntö

Koulutuspäällikkö - asiantuntijat tiimin sekä koulutusryhmän asiantuntijoiden - tiimin kokoontumiset tulee tehdä mahdollisimman helpoksi ja epämuodolliseksi toimintatavaksi.

Kouluspäällikkö - asiantuntija tiimin ensimmäinen palaveri on käynnistämisseminaari, josta on kerrottu vaiheistamismallissa kohdassa 5.2.2. Käynnistämisseminaarissa sovitaan tarvittavat tiimipalaverit ja niiden aikataulut.

Ensimmäinen tiimipalaveri on ennen ryhmän käynnistymistä, jossa läpikäydään käynnistämisseminaarissa räätälöidyt ja ideoidut koulutuksen painopisteet, jaetaan viimeistellyt opintojaksotussuunnitelmat sekä opetuksen apuna olevat näyttöpohjat sekä tarkistetaan opiskeluryhmän aikataulun toimivuus. Kouluspäällikkö - asiantuntijatiimi kokoontuu lukuvuoden aikana säännöllisesti vähintään kaksi kertaa, jolloin käsitellään yhteisesti kaikkien koulutusryhmien asioita. Koulutusjohtaja kutsutaan tähän tilaisuuteen myös aina mukaan.

Palaverin nimi	Palaverin aihe ja sisältö	Palaverin aikataulu
Käynnistysesminaari	Koulutusryhmästä tiedottaminen Opetuksen painopisteiden suunnitteleminen (kohta 5.2.2)	Ennen koulutusryhmän käynnistymistä
Tiimipalaveri	Opetuksen painopisteiden täsmentäminen Päivitettyjen suunnitelmien jakaminen	Ennen koulutusryhmän käynnistymistä
Aikuisten OHR - palaveri	Koulutusryhmien eteneminen Muutokset aikatauluihin Opetuksen painopisteiden päivittäminen Koulutuksen räätälöinti Koulutusmenetelmät Resurssien riittävyys Seuraavan lukuvuoden toiveet ja tarpeet	Vähintään kaksi kertaa lukuvuodessa

Taulukko 9: Koulutuskeskus - asiantuntija-tiimin palaverikäytäntö

Asiantuntijatiimit muodostuvat koulutusryhmän opettajista, jotka opettavat samaa koulutuksen aihealuetta. On erittäin tärkeää, että aineryhmä kokoontuu ennen koulutuksen käynnistymistä, jotta palaverissa voidaan suunnitella omien aiheiden opettamista. Tärkeää on, että suunnittelussa huomioidaan opetuksen painopisteet niin, että ne eivät mene päällekkäin.

Asiantuntijatiimien tulisi kokoontua ainakin kerran ennen koulutusryhmän koulutuksen käynnistymistä. Mikäli opiskelijaryhmät antavat palautetta opetukseen liittyen, tulisi tiimin kokoontua uudestaan välittömästi.

Kaikkien tiimien tulee laatia muistiot palavereista. Muistioista julkaistaan kaikkia yhteisesti koskevat asiat opettajien materiaalipankissa (materiaalipankki kohta 5.2.7.)

5.2.5 Tiimisopimus

Tiimit laativat kirjalliset tiimisopimukset, joissa sovitaan tiimin tavoitteet ja yhteiset työskentelytavat. Sopimusten tavoitteena on sitouttaa tiimin jäsenet työskentelyyn ja auttaa ymmärtämään organisaation kaikkia tiimejä ja niiden välistä yhteistyötä. Kaikki tiimin jäsenet hyväksyvät allekirjoituksellaan yhteiset pelisäännöt. Sopimukset toimitetaan oppilaitoksen johtoryhmälle, jonka yhtenä tehtävänä on tarkastaa, miten eri tiimien välinen yhteistyö mahdollistuu ja että turhia päällekkäisyyksiä eri organisaatiotasoilla tiimeissä ei tapahtuisi. Tiimisopimuksessa on tärkeää miettiä myös tiimin valtuuksia ja tiimin pelisääntöjä. Johtoryhmä tarkastaa myös, että tiimissä sovitut tiimivaltuudet ja tiimien pelisäännöt ovat organisaation linjan mukaiset.

Tiimisopimuksen aihe	Sovittava sisältö
Tiimi ja sen jäsenet	Tiimin tarkoitus ja tavoite Jäsenten nimeäminen Jäsenten allekirjoitukset
Tiimin osaaminen	Jäsenten työnjako Jäsenten vastuualueet Osaamisen nykytilan arviointi Jäsenten kehittämistarpeet
Tiimipalaverit	Kokoontuminen (kuinka usein?) Palaverin vetäjä/varavetäjä Muistion laatii Palavereissa käsiteltävien asioiden toimeenpano (kenelle, miten, mihin mennessä?)
Tiimin pelisäännöt	Työskentelytavat (suunnittelu, raportointi, priorisointi) Vuorovaikutus (keskinäinen kommunikointi, palautteen käsittely, erilaisten mielipiteiden käsittely)
Tiimin valtuudet	Työsuunnitelmat Budjetti Päätöksenteko Vastuukysymykset
Tavoitteiden mittarit ja palkitseminen	Miten mitataan tavoitteiden saavuttamista Miten palkitaan tavoitteisiin pääsemisestä

Taulukko 10: Tiimisopimuksen sisältö

5.2.6 Palautesopimusmalli

Palaute on oppilaitosorganisaation jokapäiväinen työväline. Sen avulla saadaan tietoa opetuksen etenemisestä ja siinä onnistumisesta.

Aikuiskoulutuksessa opiskelijoilta kerätään säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa palautetta opetuksen ja opiskeluprosessien onnistumiseen liittyen. Palautetta kerätään sähköisesti ja siitä on helppo tehdä kaikille asianosaisille yhteenvedot. Opiskelijat antavat myös impulsiivisesti koulutuspäällikölle palautetta opetuksen onnistumisesta. Impulsiivinen palaute koskee yleensä opettajan tehtävien korjausaikaa ja opettajan opetustaitoja. Tämä palaute on useasti toistuvaa.

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen ovat vaikeita ja herkkiä asioita organisaatiossamme. Palautteen perillemeno ei kaikissa tapauksissa varmisteta. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen ovat erittäin henkilökohtaisia asioita. Palautesopimusmallin luomisen yhteydessä tulisi selvittää, miten kukin henkilö haluaa saada palautteen. Palautesopimusmalliin kuuluu:

- Palautteen vastaanottamisen selvittäminen
- Palautteiden antaminen henkilön haluamalla tavalla
- Palautteiden käsittelyt kehityskeskusteluissa
- Aikuiskoulutusprosessien toimivuudesta palautteen säännöllinen kerääminen ja käsitteleminen

Palautteen vastaanottamisen selvittämisessä oppilaitoksen henkilöstölle tehdään kysely, miten kukin haluaa saada palautetta opetustyöstään. Jokaisella on velvollisuus vastaanottaa palautetta, mutta kukin voi miettiä oman henkilökohtaisen tasonsa, jolla sen parhaiten voi vastaanottaa. Vaihtoehtoina ovat sähköposti, henkilökohtaisuus tai tiimissä käsiteltävät palautteet. Valinnan voi tehdä myös sen suhteen, kenen haluaa palautetta antavan. Näin määritellään jokaisen henkilökohtainen palauteprofiili miten ja keneltä palautetta haluaa ja voi vastaanottaa. Palauteprofiilin avulla pyritään luomaan turvallinen ilmapiiri palautteen käsittelyssä, jonka tavoitteena on myös luoda yhteinen pelisääntö palautteen antamiselle ja sen vastaanottamiselle.

Palautetta annetaan jokaisen henkilön haluamalla tavalla ja tämän lisäksi kehityskeskusteluihin kootaan lukuvuoden palautteet, joita rakentavalla tasolla käsitellään. Aikuiskoulutusprosessien toimivuudesta kerätään säännöllisesti palautetta lukuvuoden päättyessä. Opettajien materiaalipankissa tulee olemaan myös palautelaatikko, johon nimettömänä voi kukin itse viedä kehitysideoita ja antaa palautetta. Näitä palautteita Koulutuskeskus - yksikkö käsittelee palautepalaverissa lukuvuoden päättyessä ja tarvittaessa aikaisemmin. Tämä antaa pohjaa

toiminnan kehittämiseksi seuraavaa lukuvuotta varten. Koulutuskeskuksen palautepalaverissa käsitellään myös opiskelijoilta tulleita palautteita, joissa käsitellään opiskeluprosessien onnistumisia.

5.2.7 Tiedottamisen kehittäminen

Sekä opiskelijoille että opettajille tehdyssä kyselyssä on todettu tiedottamisen olevan hyvällä tasolla materiaalipankin ja sähköpostitiedottamisen avulla.

Tiedottamisessa oleellista on oikea aika ja viestin sisältö. Tähän on vielä syytä kiinnittää huomiota ja laatia systemaattinen toimintatapa. Opettajilla on myös toive, että opettajien tarpeeseen olisi oma materiaalipankki.

Opiskelijoiden tiedottamiseen liittyen tärkeää olisi hyvä aikataulutus. Materiaalipankkiin tulisi kehittää kalenteri, jossa jokaisella ryhmällä olisi omat kalenterimuistutukset tehtävien palautuksiin ja tutkintotilaisuuksien aikatauluihin liittyen. Tämä helpottaisi opiskelijoiden aikatauluhallintaa.

Systemaattinen tiedottaminen opiskelijaryhmille ja heidän työpaikkaohjaajilleen joka lähiopetuspäivien jälkeen on myös tärkeää. Tätä tiedottamista tapahtuu, mutta ei välttämättä joka lähiopetuspäivän jälkeen koulutuspäällikön aikapulan vuoksi. Tiedottamista helpottamaan voisi lukuvuoden alussa luoda valmiit tiedottamisohjelmat, joita ajankohtaisten asioiden osalta täydennetään.

Opettajille kehitetty palaverikäytäntö tulee helpottamaan tiedon kulkua kokonaisvaltaisesti. Ennen joka lähiopetuspäivää, opettajille lähetetään muistutusviesti ryhmän lähiopetuspäivästä materiaalipankin osoitteesta, jossa löytyy ryhmään liittyen tietoa.

Opettajien materiaalipankin kehittämisen suunnitelmassa on yksi yhteinen sivusto, jossa on kaikkien oppilaitoksen aikuiskoulutusryhmien tiedot. Materiaalipankki toimii portaalina opiskeluryhmien sivustoille. Sivustolta löytyy

- o ryhmien opiskelijatiedot
- o opintojaksotussuunnitelmat
- o aikataulut
- o tehtäväkalenterit

Projektista on tärkeää viestittää koko projektin keston ajan. Opettajille tehostetaan viestintää julkaisemalla seuraavia asiakirjoja. Tarkoituksen mukaisempaa on, että nämä löytyvät opettajien materiaalipankista kuin että niitä lähetetään sähköpostien liitetiedostoina:

- o Tarjousten prosessikuvaukset
- o Ohjausryhmien muistiot

Tiedottaminen koko henkilöstölle uudesta projektiorganisaatiosta ja uusista toimintamalleista kuten käynnistämisseminaarista, palaverikäytännöstä, tiedottamisen kehittämisestä, palautesopimusmallista ja kehittämisresursseista tulisi johtoryhmän tehdä kertaluonteisesti yhteisessä palaverissa. Tämä palaveri on ikään kuin uusi alku koko toiminnalle, joka tulisi markkinoida henkilöstölle innostavasti. Kehittämistoiminnoista laaditaan myös muistio, joka jaetaan henkilöstölle.

5.2.8 Kustannuseurantamallin kehittäminen

Projektitoiminnassa on kustannuseuranta oleellista. Projektisuunnitelmassa tehdään arvio koulutukseen tarvittavista resursseista ja kustannuksista sekä tuloista. Tätä suunnitelmaa ei ole aikaisemmin tehty. Tähän asti ei ole seurattu myöskään projektikohtaisesti kunkin opiskeluryhmän kannattavuutta.

Jokaisella koulutusprojektilla on oma projektinumero. Laskutuksen ja tulojen projektikohtainen seuranta tapahtuu Finance-järjestelmän avulla.

Kustannuksissa yksittäiset kulut kuten lähiopetuspäivien tarjoilut on helposti Finance-järjestelmän kautta kohdistettavissa oikeille koulutusprojekteille. Haasteellisimmaksi tulee opetuskustannusten ja yleiskustannusten kohdentaminen. Kustannuseurannan kehittäminen tullaan tekemään yhteistyössä oppilaitoksen laskentapäällikön kanssa.

Lukuvuosisuunnitelmissa laaditaan tuntikertymät jokaiselle opettajalle kunkin koulutusprojektin osalta. Näin saadaan projektikohtainen seuranta opetuskuluille. Tämän lukuvuosisuunnitelman perusteella opettajien palkanmaksu toteutuu lukuvuoden ajan. Yleiskustannukset kohdennetaan projektikohtaisesti oppilaitoksessa päätetyn laskennallisen ns. vyörytyksen avulla. Opiskelijoista saatavaa rahoitusta suunnitellaan taulukkolaskentaohjelman avulla. Tässä suunnittelussa huomioidaan se, että opiskelijat saattavat keskeyttää opiskelunsa. Hinnottelusuunnittelun avulla lasketaan kannattavuuspiste ja pyritään varmistamaan sen saavuttaminen ottamalla riittävä määrä opiskelijoita ryhmään.

Jatkossa tällä projektikohtaisella seurannalla voidaan seurata toteutuvaa tulosta ja reagoida ajoissa mahdolliseen kannattamattomuuteen.

5.2.9 Ajankäytön resursoinnin kehittäminen

Tiimi- ja projektitoiminnan kehittäminen on eri oppilaitoksen osapuolten mielestä erittäin tärkeä asia. Opettajille suunnatussa kyselyssä todettiin, että palaverikäytäntö on tärkeä, mutta se tulisi resursoida lukuvuosisuunnitelmissa, jotta sen toteutuminen käytännössä olisi mahdollista.

Ajankäytönresursoinnin kehittämisessä tulisi opettajille suunnitella kehittämisresurssi, joka kattaisi seuraavia asioita:

- o osallistuminen käynnistymisseminaariin (3 tuntia)
- o osallistuminen tiimipalavereihin (5 tuntia)
- o osallistuminen asiantuntijapalavereihin (2 tuntia)
- o osallistuminen ohjausrengastoimintaan (2 tuntia)
- o osallistuminen tutkintotilaisuuksien kehittämiseen (3 tuntia)

Yhteensä kehittämisresurssia aikuiskoulutuksessa toimiville opettajille tulisi 15 tuntia lukuvuoden aikana. Tämä kehittämisresurssi ei kata kuitenkaan opiskelijoiden ohjausta vaan se tulee resursoida erikseen.

Toinen oleellinen ajankäytön resursointiin liittyvä kehittämistarve olisi ajansuunnitteluntyöväline, jolla voisi toteuttaa projektisuunnittelua sekä opettajien lukujärjestysten laatimista. Tässä kehittämisprojektissa ei kuitenkaan oteta tarkemmin kantaa sen käytännön toteuttamiseen.

Lähteet

- Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimusmenetelmä. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Helsingin oppisopimustoimisto [www.dokumentti]
<http://www.hel.fi/wps/portal/Opetusvirasto/Oppisopimuskoulutus?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/fi/Opetusvirasto/Oppisopimuskoulutus/Helsingin+oppisopimustoimisto>. (luettu 30.1.2008).
- Hiljaisen tiedon mallittamista tekevä mallittajien ja konsulttien yhteisön kotisivut. . [www.dokumentti]
<<http://www.modeal.com/hiljainentieto.htm>>. (luettu 27.1.2008).
- Holma, A. 2005. Tiedosta tuottava strategisen tietojohdantamisen kysymyksiä. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Home, N. 1993 Ideasta tutkimussuunnitelmaksi: Ohjeita tutkielman tekijälle. Helsingin kaupakorkean julkaisu D-170.
- Huhtala, A. 2007, opetusneuvoksen koulutustilaisuus 14.9.2007. Opetushallitus, Helsinki
- Internetix oppimisymäristö. . [www.dokumentti]
<<http://www.internetix.fi/opinnot/opintojaksot/Oviestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/tietojoh.htm>>. (luettu 27.1.2008)
- Juhola, L. 2007, erikoistutkijan haastattelu 5.11.2007. Opetushallitus, Helsinki
- Juhola, L. 2007, erikoistutkijan koulutustilaisuus 14.9.2007. Opetushallitus, Helsinki
- Kesti, M.2005. Hiljaiset signaalit avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Kettunen, S. 2003. Onnistuminen projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Löow Monica 2002 Onnistunut projekti Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja, WS Bookwell Oy.
- Metodix verkkoympäristöt -menetelmät. [www.dokumentti].
<<http://www.metodix.com/showres.dll/fi/index>>. (Luettu 3.9.2004).
- Mäkeläinen, A. 2007, opetusneuvoksen koulutustilaisuus 14.9.2007. Opetusministeriö, Helsinki
- Mäkinen, T. 2007, suunnittelijan haastattelu 5.11.2007. Opetushallitus, Helsinki
- Niemistö, R. 2004. Ryhmän luovuus ja kehityshehdot. Tampere: Tammerpaino.
- NexusDelfix2004. [www.dokumentti].
http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139. (luettu 5.4.2008).

Nordman-Sjöberg, S. ja Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Opetusministeriön päätökset 2007. [www.dokumentti].
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeetoekset/asiakirjat/jarjestajaverkko_suosituks_102007.pdf>. (luettu 28.10.2007).

Palvelujen kehittäminen Helsingissä: Puitelain 10 edellyttämä kunnan toimeenpanosuunnitelma ja selvitys. [www.dokumentti].
http://www.hel2.fi/taske/Paras/10%C2%A7_Helsingin_selvitys_Kvsto190607.pdf. (luettu 10.11.2007).

Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pinchot, G. ja E. 1996. Älykäs organisaatio (suomentanut Maarit Tillman). Maarianhamina: Mermerus.

Rissanen Tapio, 2002, Projektilla tulokseen, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Saari O-P, 2007, johtavan konsultin luento kokemuksia projektijohtamisessa Laurea AMK:ssa 24.9.2007. Deloitte&Touche, Espoo

Spiek, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Skyttä, A. 2002. Tiimitytys ja sen läpivienti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka Pentti 2001 Älykäs organisaatio, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Sydänmaalakka Pentti 2004 Älykäs johtajuus, Talentum, Helsinki.

Viestintätieteellinen tutkimus -kosisivut. . [www.dokumentti].
<<http://www.uta.fi/viesverk/viesttiet/tieto/hiljainen.html>> (luettu 28.1.2008)

Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation : how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford : Oxford University Press.

Liitteet

Liite 1 opiskelijoiden kyselylomake.....	1
Liite 2 opettajien kyselylomake	5
Liite 3 Opetushallituksen asiantuntijoiden teemakysymykset	10
Liite 4 projektisuunnitelma	12
Liite 5 oppisopimuslomake	46
Liite 6 oppisopimuksen muutoslomake	49
Liite 7 opintososiaaliset etuudet - lomake.....	52
Liite 8 koulutuskorvauslomake	54
Liite 9 työssä oppimisen arviointilomake	55
Liite 10 oppisopimusopas.....	59
Liite 11 työssä oppimisen ohjausprosessi	69
Liite 12 opintososiaalisten etujen maksuprosessi.....	76
Liite 13 koulutuskorvausprosessi	77
Liite 14 mind map	78
Liite 15 opettajien kyselyyn liittyvä saatelomake.....	79
Liite 16 OPH:n kyselyyn liittyvä saatelomake	80

Kuviot

Kuvio 1: Tietojohtaminen.....	15
Kuvio 2: Piilevä ja havaittava tieto	17
Kuvio 3: Johtamistasot	25
Kuvio 4: Tilannejohtaminen	27
Kuvio 5: Tiimirollit palauteprosessissa	39
Kuvio 6: Osaamisen erilaiset tasot	43
Kuvio 7: Oppivan projektin avoin vuorovaikutus	46
Kuvio 8: Systemiajattelu	47
Kuvio 9: Toimijat oppisopimusasioissa.....	51
Kuvio: 10 Viitekehys	52
Kuvio 11: Lähiopetuspäivän palkanmaksu	61
Kuvio 12: Työpaikkakäyntien määrä	62
Kuvio 13: Yhteydenpito oppisopimusasioissa	63
Kuvio 14: Oppisopimuskansio.....	63
Kuvio 15: Työpaikkakoulutuksen määrä	64
Kuvio 16: Työssä oppimisen ohjauksen toteutuminen.....	65
Kuvio 17: Työpaikkaohjaan palaute	65
Kuvio 18: Oppilaitoksen osallistuminen työssä oppimisen suunnitteluun	66
Kuvio 19: Benchmarkattava oppisopimustoimisto	66
Kuvio 20: Aikuiskoulutusprojektien roolit	67
Kuvio 21: Koulutusjohtajan rooli	68
Kuvio 22: Tuotepäällikön rooli	68
Kuvio 23: Opintosihteerin rooli	68
Kuvio 24: Tiimien ilmapiiri	69
Kuvio 25: Mielipiteiden ilmaisu tiimeissä.....	69
Kuvio 26: Tiimien yhteistoiminta	70
Kuvio 27: Tiimien eri osapuolten toimivallan jakaminen	70
Kuvio 28: Tiimien jäsenten innostaminen	70
Kuvio 29: Tiimien toimintatapojen kehittäminen.....	71
Kuvio 30: Osapuolten asiantuntemuksen hyödyntäminen	71
Kuvio 31: Yhteistyö muiden opettajien kanssa	71
Kuvio 32: Ristiriitatilanteiden käsitteleminen.....	72
Kuvio 33: Rakentavaan kritiikkiin rohkaiseminen	72
Kuvio 34: Aikuiskoulutusprojekteissa tiimien tarve	73
Kuvio 35: Tiimipalaverien tarve	73
Kuvio 36: Tiimien kokoontuminen.....	73
Kuvio 37: Opettajien perehtyneisyys opiskelijaryhmän asioihin.....	74
Kuvio 38: Oppilaitoksen sisäinen tiedonkulku opiskelijaryhmän asioihin.....	75

Kuvio 39: Opiskelijaryhmän opetuksen suunnitteleminen yhteistyössä	75
Kuvio 40: Materiaalipankki tiedotusvälineenä	76
Kuvio 41: Sähköposti tiedotusvälineenä	76
Kuvio 42: Tiedonsaanti ennen opetuksen käynnistymistä	77
Kuvio 43: Taustatietojen saamisen tärkeys	77
Kuvio 44: Vaikutusmahdollisuudet opiskelijaryhmän tutkinnon suorittamiseen	78
Kuvio 45: Tieto oppilaitoksen henkilöstä, jolta saa apua	79
Kuvio 46: Opiskeluryhmien tiedottaminen	79
Kuvio 47: Reagointi palautteisiin	80
Kuvio 48: Reagointi muutostarpeisiin	80
Kuvio 49: Tyytyväisyys näyttöjen suunnitteluun ja toteutukseen	81
Kuvio 50: Opiskelujen ohjauksen määrä	81
Kuvio 51: Uusi projektiorganisaatio	95

Taulukot

Taulukko 1: Välittämisen taso	16
Taulukko 2: Opiskelukyselyn reliabiliteetti	55
Taulukko 3: Opiskelijakyselyn vastausmäärät	57
Taulukko 4: Työpaikkaohjaajien koulutusmalli.....	86
Taulukko 5: Tiedottamisen toimintamalli	86
Taulukko 6: Työpaikkakäyntien toimintamalli.....	88
Taulukko 7: Koulutuskeskuksen organisoiminen.....	96
Taulukko 8: Koulutuskeskus -tiimin palaverikäytäntö.....	97
Taulukko 9: Koulutuskeskus - asiantuntija-tiimin palaverikäytäntö	98
Taulukko 10: Tiimisopimuksen sisältä	99

TÄYTÄ LOMAKKEEN KAIKKI NELJÄ SIVUA.

Tämän kyselyn avulla selvitämme, mikä on kokemuksesi oppisopimuskoulutuksen ja oppilaitoksen toiminnan onnistumisesta.

Vastaamalla tähän kyselyyn annat meille arvokasta tietoa, jonka avulla kehitämme koulutustoimintaamme.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä.

A) TAUSTATIEDOT

Merkitse itsellesi sopiva vaihtoehto.

1) Sukupuoli	2) Ikä	3) Oppisopimusryhmä	4) Oppisopimus-toimisto	5) Mistä sait tiedon oppisopimus-opiskelusta?
1. Nainen 2. Mies	1. Alle 19 vuotta 2. 19 - 29 vuotta 3. 30 - 39 vuotta 4. 40 - 49 vuotta 5. Yli 49 vuotta	1. MOPSS04 2. MOPSS05 3. MOPSS06 4. MOPSS07 5. KEVA 6. SosTer 7. Mehiläinen	1. Vantaa 2. Helsinki 3. Espoo 4. Länsi-Uusimaa 5. Keski-Uusimaa	1. Työnantajaltasi 2. Oppisopimus-toimistolta 3. Oppilaitoksesta 4. Tuttavalta 5. Muu _____

6) Maksetaanko sinulle lähiopetuspäivien ajalta palkkaa?	7) Kuinka monta kertaa olet tavannut oppisopimustoimiston koulutustarkastajan koulutuksen aikana?	8) Kuinka useasti mielestäsi oppisopimustoimiston koulutustarkastajan pitäisi tulla työpaikallesi?	9) Millä keinoilla oppisopimusoissa pitäisi olla yhteydessä?
1. Saan palkan kaikilta lähiopetuspäiviltä 2. Saan palkan joiltakin lähiopetuspäiviltä 3. En saa palkkaa lähiopetuspäiviltä	1. En yhtään kertaa 2. Yhden kerran 3. 2-3 kertaa 4. 4-5 kertaa 5. Yli 5 kertaa	1. Ei yhtään kertaa 2. Yhden kerran 3. 2-3 kertaa 4. 4-5 kertaa 5. Yli 5 kertaa	1. Henkilökohtaisesti 2. Sähköpostitse 3. Internetin välityksellä 4. Puhelimitse 5. Muulla tavalla _____ _____

10) Kuinka useasti pitäisi järjestää työpaikkakoulutusta?
1. Ei yhtään kertaa 2. Yhden kerran 3. 2-3 kertaa 4. 4-5 kertaa 5. Yli 5 kertaa

TÄYTÄ LOMAKKEEN KAIKKI NELJÄ SIVUA.

B) MITEN KOET, ETTÄ OPPISOPIMUSKOULUTUS TOTEUTUU?

Vastaa kysymyksiin kokemuksesi perusteella. Vastaa jokaiseen kysymykseen

	Väittäjä	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11	Oppisopimusta solmittaessa selvitetään oleelliset asiat.					
12	Työpaikan vastuu ja tehtävät oppisopimuskoulutuksessa tiedetään työpaikalla hyvin.					
13	Oppisopimuskansio on hyvä työväline oppisopimusasioiden tiedon saannissa.					
14	Työssä oppimisen ohjaus työpaikalla toteutuu hyvin.					
15	Työpaikalta on helppo päästä lähiopetuspäiville.					
16	Työpaikkaohjaajaltani saama palaute on tutkinnon suorittamisen kannalta merkittävää.					
17	Oppisopimustoimisto osallistuu riittävästi työssä oppimisen suunnitteluun.					
18	Oppilaitos osallistuu riittävästi työssä oppimisen suunnitteluun.					
19	Oppisopimustoimisto seuraa riittävästi työssä oppimisen toteutumista.					
20	Oppisopimustoimisto pitää riittävästi yhteyttä asiakkaisiinsa.					
21	Oppisopimustoimiston palvelu on asiantuntevaa.					
22	Oppilaitos auttaa oppisopimusasioissa riittävästi.					
23	Suosittelien oppisopimuskoulutusta tuttavilleni.					

TÄYTÄ LOMAKKEEN KAIKKI NELJÄ SIVUA.

C) MIKÄ ON MIELIKUVASI OPPILAITOKSEN TOIMINTATAVASTA?

Vastaa kysymyksiin kokemuksesi perusteella. Vastaa jokaiseen kysymykseen.

	Väittäjä	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
24	Tiedän, kenen puoleen voin oppilaitoksessa kääntyä, jos tarvitsen apua opiskelussani.					
25	Tietopuolinen opetus toteutuu suunnitelmien mukaisesti.					
26	Tietopuolinen opetus ohjaa hyvin näyttöihin.					
27	Olen tyytyväinen oppilaitoksen tarjoamaan tietopuoliseen opetukseen.					
28	Olen saanut näytöistä riittävästi tietoa etukäteen.					
29	Olen tyytyväinen näyttöjen suunnitteluun ja toteutukseen.					
30	Oppilaitoksen edustajilla on riittävästi aikaa opiskelijoille.					
31	Oppilaitoksen edustajat ovat hyvin perehtyneet opiskelijaryhmän asioihin.					
32	Oppilaitos reagoi opiskelijoiden palautteisiin nopeasti.					
33	Opetusjärjestelyihin tehdään tarvittaessa muutoksia.					
34	Oppilaitoksen sisäinen tiedonkulku opiskeluryhmän asioihin liittyen on hyvää.					
35	Oppilaitos tiedottaa riittävästi opiskelijaryhmiä opiskelun aikana.					
36	Opettajat suunnittelevat yhdessä kaiken opiskeluryhmän opetuksen.					
37	Opiskelujen ohjausta on riittävästi.					
38	Oppilaitoksen toimintaa kehitetään aktiivisesti (toimintatavat).					

TÄYTÄ LOMAKKEEN KAIKKI NELJÄ SIVUA.

D) MITEN KEHITTÄISIT OPPISOPIMUSASIOISSA PALVELUJA?

E) MITEN ARVIOISIT OPPILAITOKSEN OHJAUKSEN TUKENEEN OPINTOJASI?

F) MITKÄ SEIKAT OPPILAITOKSEN TOIMINNASSA OVAT AUTTANEET SINUA TUTKINNON SUORITTAMISESSA?

G) MITEN PARANTAISIT OPPILAITOKSEN TOIMINTAA, NIIN ETTÄ SE PALVELISI PAREMMIN SINUN OPISKELEMISTA?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Kysely aikuiskoulutusprojektien ja tiimitoiminnan toteutumisesta



Pyytäisin Sinua ystävällisesti vastaamaan alla olevaan kyselyyn.

Suuritan ylempää AMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyönäni koulutusprojektitoiminnan kehittämistyön.

Palautteesi on arvokas - se tulee kehittämään aikuiskoulutustoimintaa.

Vastauksesi käsitellään nimettömänä.

Ystävällisin terveisin,

Maarit Mänttari

Merkitse itsellesi sopiva vaihtoehto.

Olen opettanut aikuiskoulutusprojekteissa

- 0-1 vuotta
- 2-3 vuotta
- 4-5 vuotta
- 6-7 vuotta
- 8-9 vuotta
- Yli 9 vuotta

Kuulun seuraavaan aineryhmään

- Viestintä
- Taloushallinto
- Markkinointi
- Yritystoiminta
- Tietotekniikka
- Kielet

Opetan tällä hetkellä aikuiskoulutusryhmiä

- 0-1 ryhmää
- 2-3 ryhmää
- 4-5 ryhmää
- 6-7 ryhmää
- yli 8 ryhmää

Olen opettanut seuraavissa aikuiskoulutusryhmissä

- Myynnin ammattitutkinto
- Tietotekniikka
- Yrittäjän erikoisammattitutkinto
- Merkonomi oppisopimuksella
- Merkonomi ilta-/monimuoto-opetuksella

Vastaa seuraaviin kysymyksiin kokemuksesi perusteella. Voit jättää vastaamatta, mikäli sinulla ei ole jostain aihealueesta kokemusta. Arvioi asteikolla 1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä.

Miten koet, että aikuiskoulutusprojektit toteutuvat?

	1	2	3	4	5
Materiaalipankki on hyvä tiedotusväline opettajille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti on hyvä tiedotusväline opettajille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat suunnittelevat koulutusryhmän tietuopuolista opetusta yhteistyössä muiden opettajien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat suunnittelevat koulutusryhmän näyttöjä yhteistyössä muiden opettajien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietuopuolinen opetus ohjaa hyvin näyttöihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa koulutusryhmään liittyen ennen opetukseni käynnistymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, minkälainen on opettamani koulutusryhmän kokonaisuohjelma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä näytöistä koulutusryhmän tutkinto muodostuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että olisi tärkeää saada tietää opiskelijoiden taustatietoja ennen opetuksen suunnittelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa koulutusryhmän opetukseen niin, että se palvelee koko ryhmää tutkinnon suorittamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tärkeäksi saada olla mukana opintojaksooni liittyvässä työssä oppimisen suunnittelemisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, minkälaista aikuiskoulutusta Mercuriassa toteutetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, milloin uusia aikuiskoulutusryhmiä käynnistyy Mercuriassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, minkälainen koulutusmuoto oppisopimuskoulutus on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä henkilökohtaistaminen tarkoittaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tärkeäksi, että voin osallistua työpaikalla tapahtuviin näyttöjen suunnitteluihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

Kysely aikuiskoulutusprojektien ja tiimitoiminnan toteutumisesta



Ajattele tiiminä yhtä koulutusryhmää ja siinä toimivia oppilaitoksen edustajia yhden lukukauden aikana. Esim. MOPSS07-oppisopimusryhmän yksi tiimi muodostuu syksyn 2007 aikana opettavista opettajista, tuotepäälliköstä, opintosihteeristä ja koulutusjohtajasta.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin kokemuksesi perusteella. Voit jättää vastaamatta, mikäli sinulla ei ole jostain aihealueesta kokemusta. Arvioi asteikolla 1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä.

Mikä on mielikuvasi tiimityöstä aikuiskoulutusprojekteissa?

	1	2	3	4	5
Aikuiskoulutusprojektissa eri osapuolten roolit ovat selkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä on koulutusjohtajan tehtävä aikuiskoulutusprojekteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä on tuotepäällikön tehtävä aikuiskoulutusprojekteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä on opintosihteerin tehtävä aikuiskoulutusprojekteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikuiskoulutusprojekteissa tulisi muodostaa selkeämpiä tiimejä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että olisi hyvä muodostaa tiimipalaveri koulutusryhmän opetukseen liittyen ennen ryhmän opetuksen käynnistymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimien tulisi kokoontua säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimeissä voi rohkeasti ilmaista mielipiteitään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimeissä eri osapuolten toimivalta on jaettu tarkoituksenmukaisesti koko ryhmän toimivuuden kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimeissä saadaan opettajat innostumaan kehittämistyöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimeissä yhteistoiminta on hyvää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimeissä on avoin yhteistyöilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimien toimintatapoja kehitetään riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriitilanteita käsitellään rakentavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimityössä hyödynnetään kaikkien osapuolten asiantuntemusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä rohkaistaan rakentavan kritiikin antamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikuiskoulutusprojekteissa on hyvä tekemisen meininki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

Kysely aikuiskoulutusprojektien ja tiimitoiminnan toteutumisesta



KAUPPIAITTEN KAUPPAOPPILAITOS
Vuodesta 1908

Vastaa seuraaviin avoimiin kysymyksiin kokemuksesi ja mielikuviesi perusteella?

Miten kehittäisit tiimitoimintaa?

Miten aikuiskoulutusprojektien tulisi toimia, jotta eri osapuolten odotukset voisivat täyttyä (opiskelijoiden, opettajien, asiakasyritysten)?

Miten kehittäisit tiedonkulkua aikuiskoulutusprojektien/tiimien sisällä?

Miten parantaisit tiimeissä eri osapuolten (opettaja, tuotepäällikkö, opintosihteeri, koulutusjohtaja) yhteistyötä?

Kuinka paljon mielestäsi pitäisi resursoida tiimityöskentelylle aikaa?

Kuinka paljon mielestäsi pitäisi resursoida opiskelijoiden ohjaukseen aikaa?

Haluatko antaa muuta palautetta?

Kiitos palautteestasi!

<-- Edellinen

Lähetä

LIIKETALouden PERUSTUTKINTO, MERKONOMI OPPISOPIMUSPAIKAT JA RAHOITUKSEN HAKEMINEN
OPETUSHALLITUKSEN ASiantuntijoiden HAASTATTELU 4.11.2007

Lähtökohta:

Hakemus omien oppisopimuspaikkojen rahoitukseen OPM:lle on lähtemässä.

Vuonna 2008 on tarkoitus järjestää pienimuotoisesti noin 20:lle opiskelijalle oppisopimuskoulutusta.

Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen vahvuutena on pitkälle erikoistuminen kaupan alalla.

KYSYMYKSIÄ PERUSTUTKINTOA KOSKEVAN OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN RAHOITUKSEEN JA LAINSÄÄDÄNTÖÖN SEKÄ VIRANOMAISTEHTÄVIIN LIITTYEN

- 1) Mitä toimenpiteitä pitää tehdä, jotta voi käynnistää oman oppisopimuskoulutuksen? Miten rahoitus myönnetään?
 - Oltava ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa -> Voiko oppisopimuspaikkoja olla enemmän kuin minkä suuruiseksi järjestämissopimuksessa on määritelty opiskelupaikkakiintiö
 - Hakemus OPM:lle rahoituksen myöntämisestä -> Kuinka kauan hakemusta käsitellään ja milloin tieto oikeudesta saada rahoitusta ilmoitetaan?
 - Jotain muita toimenpiteitä?
 - Mihin rekistereihin ilmoitetaan? -> Oppisopimuskoulutuksen järjestäjien yhteystietorekisteri ww.edu.fi/info/oppisopimus, onko muita rekistereitä

- 2) Miten rahoitus lasketaan ja mitä toimenpiteitä edellytetään koulutuksen järjestäjältä?
 - Mikä on oppisopimuskoulutuksen yksikköhinta?
 - Miten ja milloin laskentaan ilmoitetaan
 - 20.1/20.9 tilastoinnin yhteydessä (riittääkö koontilista?, mistä löytyy?)
 - Mitä pitää olla tehtynä opiskelijan kanssa, jotta voi hakea rahoitusta -> Pitääkö oppisopimukset olla solmittu? Pitää tietopuolinen opetus olla jo käynnistynyt?

 - Merkonomitutkinto kestää yli kaksi vuotta. Ilmoitetaanko kaksi kertaa vuodessa 20.1. ja 20.9 kahtena vuotena?
 - Kuinka monta kertaa ilmoitetaan koko koulutuksen aikana? Jos esim. oppisopimukset on solmittu 20.1. 2008 mennessä ja ovat voimassa 30.3.2010 asti?
 - Kuinka paljon ym. ajalta tulee rahaa/opiskelija?
 - Kuinka usein tulee rahaa?
 - Koska tulee rahaa ensimmäisen kerran?

- Onko eroa nuorten alle 25 -vuotiaiden ja aikuisten perustutkinnon omien oppisopimuspaikkojen viranomaistehtävissä ja rahoituksessa?
- 3) Viranomaistehtävät: Oppisopimuskoulutuksen järjestäjä on velvollinen vastamaan kaikesta oppisopimuskoulutuksen johdosta ja valvonnasta. Mitä kaikkia asioita tämä käsittää?
- Miten oppisopimus määritellään?
 - Mitä kaikkea oppisopimuksesta tulee käydä ilmi? (sopimuksen voimassa oloaika, koeajan pituus, tutkinto, opiskelijan palkkaussasiat, HOPS?)
 - Pitääkö työnantajan ja opiskelijan tehdä erikseen määräaikainen työsopimus koskemaan oppisopimusopiskelua vai riittääkö opiskelijan oppisopimus?
 - Päätoiminen opiskelu on oppisopimuksen solmimisen edellytyksenä (miten määräytyy päätoimisuus, tuleeko siitä, että tutkinnon laajuus on 120 ov?)
 - Oppisopimuksen hyväksyminen (mitä kaikkea pitää huomioida?)
 - Opiskelijan henkilökohtaisen opiskeluohjelman laatiminen
 - Työpaikan koulutusedellytysten arvioiminen?
 - Työnantajan koulutuskorvauksen maksaminen
 - Voiko koulutuskorvausta maksaa esim. tammikuussa ja syyskuussa. Jos esim. koulutus käynnistyisi tammi-helmikuussa, niin korvausta maksettaisiin ensimmäistä kertaa syyskuussa.
 - Kuinka monta viikkotuntia tulee työntekijän tehdä töitä, jotta oppisopimuksen solmiminen on mahdollista?
 - Työpaikalla tapahtuvan opiskelun seuranta ja valvonta
 - Onko jotain säädöksiä, minkälaisia asiapaperit ovat (oppisopimus, työssä oppimisen raportointi jne?)
 - Opintososiaalisia etuuksia koskevat päätökset
 - Miten matkakorvausten maksaminen PK-seudulla?
 - Mitä ja miten arkistoidaan oppisopimukseen liittyvät dokumentit?
 - Edellyttääkö OPH tilastointia ja raportointia oppisopimusten laadullisesta toteutumisesta (esim. miten koulutus edistyy) ja taloudellista seurantaa (miten paljon kustannuksia tietuopuoliseen opetukseen, koulutuskorvauksiin ja opintososiaalisiin etuuksiin).
- 4) Työssä oppiminen
- Miten määritellään työssä oppimisen sisältö
 - Miten määritellään työssä oppimisen raportointi
 - Miten työssä oppimisen arviointi tapahtuu ja todistuksen antaminen
 - Miten työssä oppimista pitää raportoida
 - Kuinka kauan työssä oppimisen suunnitelmia/raportointia pitää säilyttää

MOPSK08 OPPISOPIMUSKOULUTUSPROJEKTIN PROJEKTISUUNNITELMA

SISÄLLYS

1. PROJEKTISUUNNITELMAN TARKOITUS JA SISÄLTÖ	14
1.1. Tausta ja lähtötilanne	14
1.2. Projektin tavoitteet, tehtävät, lopputulokset ja mittari	14
1.3. Rajaukset ja ympäristö	15
1.4. Riskit ja niiden hallinta	15
1.5. Projektitiimi/Projektioorganisaatio	16
1.6. Työvaiheet/osaprojektit.....	17
1.6.1. Aloittamisvaihe	18
1.6.2. Hakeutumisvaihe	18
1.6.3. Tarvittavan ammattitaidon hankkimisvaihe	19
1.6.4. Tutkinnon suorittaminen	19
1.6.5. Lopetusvaihe	19
1.7. Osatehtävät ja aikataulut, resurssit	19
1.8. Kustannukset	19
1.9. Työmenetelmät, raportointi, kokoukset ja tiedottaminen ja laadunhallinta	20
Liite 4a tapahtuma-aikataulu	21
Liite 4b näytön kyselylomake	23
Liite 4c suunnittelupalaverin muistio	24
Liite 4d kevään 2008 aikataulu.....	25
Liite 4e henkilökohtainen ammattitaidon hankkimisen suunnitelma (HOPS)	27
Liite 4f henkilökohtainen tutkinnon suorittamisen suunnitelma (HENSU).....	30
Liite 4g näytön vastaanotto ja toimittaminen arvioijille.6.1	33
Liite 4h valmistisjuhla31.5.2010.....	34
Liite 4i projektin käynnistysaikataulu.....	35
Liite 4j resursointisuunnitelma.....	36
Liite 4k projektin kokonaisaikataulu	41

1 PROJEKTISUUNNITELMAN TARKOITUS JA SISÄLTÖ

Projektisuunnittelun avulla valitaan paras projektin toteutustapa. Projektintoteutustapoja on yleensä useasti ja suunnittelun avulla tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikutuksia päätyen realistiseen toteutukseen. Projektisuunnitelmalla etsitään parasta mahdollista toteutustapaa. Projektisuunnitelma kertoo mitä tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miten tekee. (Pelin, 2002, 97). Tällä projektisuunnitelmalla laaditaan tulevalle koulutusprojektillämme ajallisten, taloudellisten ja laadullisten näkökulmien kannalta paras mahdollinen toteutustapa.

1.1 Tausta ja lähtötilanne

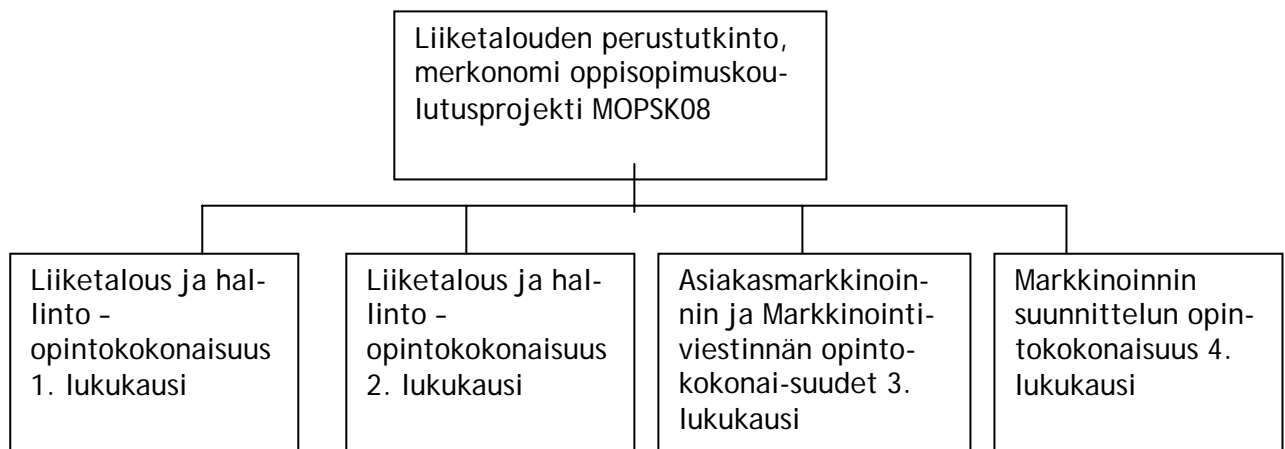
Taustaorganisaationa on Mercuria - Kauppiaitten Kauppaoppilaitos (jäljempänä Mercuria). Organisaatio toteuttaa tutkintotavoitteista koulutusta yritysten henkilöstölle oppisopimuskoulutuksena. Koulutusryhmä on noin kaksi-vuotinen projekti ja tämän projektin toteuttamisella laaditaan suunnitelma.

Mercuria toteuttaa oppisopimuskoulutuksen omilla oppisopimuspaikoilla ja tilastoi opiskelijamäärät Opetushallituksella kaksi kertaa vuodessa.

Koulutusprojektissa oleva koulutettava opiskelijaryhmä on vähittäiskauppaketju MOPSK08n työntekijät. Yrityksessä tehdyn osaamiskartoituksen perusteella henkilöstön kehitymis- ja kouluttautumistarpeita on liiketalouden, myynnin ja markkinoinnin alalla. Nyt käynnistyvässä koulutusprojektissa tullaan henkilöstöä kouluttamaan liiketalouden perustutkinto, merkonomeiksi asiakaspalvelun ja markkinoinnin koulutusohjelmassa. Koulutusprojekti käynnistyy 16.1.2008 ja päättyy huhtikuussa 2010. Koulutusprojektin nimi on MOPSK08.

1.2 Projektin tavoitteet, tehtävä ja lopputulokset, mittarit

Projekti kiteytettynä käsittää koulutuksen toteuttamisen oppisopimuksella yrityksen henkilöstölle. Projektin kokonaisuudessaan voidaan ajatella toteutuvan opintokokonaisuuksittain ja lukuvuosittain.



Tavoitteissa kuvataan, minkälainen tulos projektilta halutaan ja se tarkoittaa ajallisten, taloudellisten ja laadullisten näkökulmien huomioon ottamista. MOPSK08 -projektin ajallinen tavoite on, että kaikki koulutettavat opiskelijat valmistuvat merkonomeiksi keväällä 2010. Laadullinen tavoite tarkoittaa, että koulutuksessa on huomioitu asiakasyrityksen painopistealueet. Rahallinen tavoite siitä, että kaikki opiskelijat valmistuvat ja kukaan ei keskeytä. Laadullisen näkökulman tavoite toteutuu myös silloin, kun kukaan ei keskeytä.

Tämä projektisuunnitelma sisältää suunnitelman projektin käynnistymisestä, ohjauksesta, valvonnasta, riskeistä, aikatauluista, resursseista, projektiorganisaatiosta, edistymisen arvioinnista sekä projektin päättämisestä. Tehtävät on määritelty yksityiskohtaisemmin kohdassa 1.6 työvaiheet.

Projektin onnistumisen mittareina on valmistuneiden määrä, keskeyttäneiden määrä, eri osapuolten laatupalautteet sekä laskutuksen ja budjetoinnin täsmäminen.

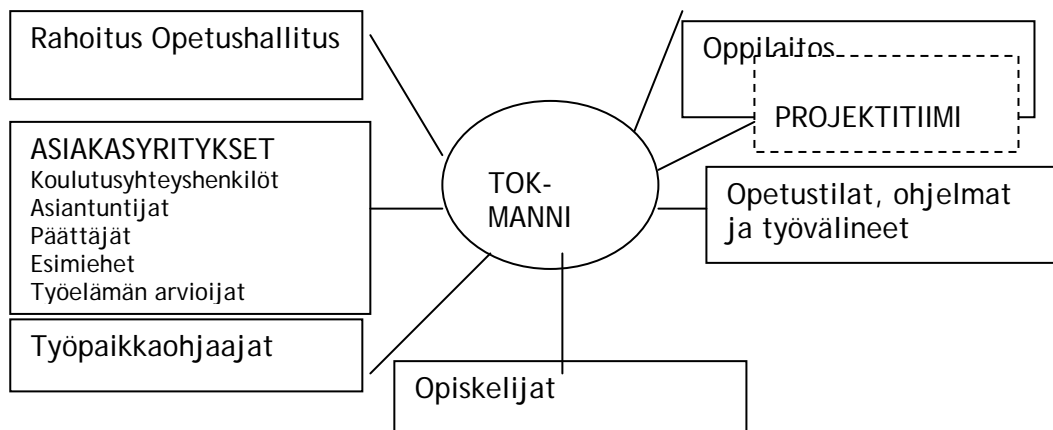
Valmistuneiden määrä selviää vasta projektin loppuvaiheessa ja sitä lukua verrataan aloittaneiden opiskelijoiden määrään, jolloin se mittaa projektin todellista onnistumista. Keskeyttäneiden määrä vaikuttaa jo silloin, kun projekti on meneillään. Tämä johtaa budjetin tarkistamiseen ja ohjausprosessin tarkistukseen. Nämä mittarit koskevat kaikkia koulutusprojekteja. Keräämme opiskelijaryhmältä laatupalautetta opintojaksojen päätyttyä

liittyen opetukseen ja ohjaukseen tapahtuma-aikataulun mukaisesti (Liite 4a). Palautetta kerätään suusanallisesti myös asiakasyritysten koulutusyhteyshenkilöiltä sekä koulutuksen järjestäjältä lukukausittain. Mittarina toimii myös se, kuinka riittävät opetuksen ja ohjauksen resurssit ovat. Mittarina toimii opettajien antama palaute. Myös opintojaksojen ja näyttöjen aikataulujen yhteensopivuutta mitataan lähettämällä opiskelijoille näytön edistymisen kyselylomakkeen. Liitteessä kaksi on malli yhdestä näytön edistymisen kyselylomakkeesta (Liite 4db).

1.3 Rajaukset ja ympäristö

Liiketalouden perustutkinto on 120 opintoviikon laajuinen. Tähän oppilaitos antaa tietopuolista opetusta ja opiskelijan työpaikalla tapahtuu työssä oppimista. Sekä tietopuolinen koulutus että työssä oppiminen ovat näyttöihin valmistavaa koulutusta. Projektin ulkopuolelle rajataan työssä oppimisen seuranta ja ohjaus muilta osin kuin kohdassa 1.6.3 on kerrottu järjestettävän työpaikkaohjaajien koulutusta.

Ympäristökuvauksessa kerrotaan, miten projekti liittyy sidosryhmiin ja organisaation muuhun toimintaan ja järjestelmiin.



1.4 Riskit ja niiden hallinta

Projektin riskeiksi tunnistetaan opiskelijoiden opintojen keskeyttäminen, opettajien vaihtuminen tai sairastuminen ja asiakasyrityksessä tapahtuvat mahdolliset koulutusyhteyshenkilöiden vaihtumiset. Myös opettajien asiantuntemuksen ja henkilökohtaistamisprosessin läpivientiin liittyvä riski.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu projektin kannalta olevia riskejä, niiden vakavuutta, todennäköisyyttä sekä toimenpiteitä ja ennaltaehkäisyä. Vakavuusasteikko on 1 - 5, jossa 1 = ei kovin vakava ja 5 = erittäin vakava.

	Riski	Vakavuus	Todennäköisyys	Toimenpiteet ja ennaltaehkäisy
Kustannusten hallinta Laadun hallinta	Opintojen keskeyttämisen riski (opiskelijat)	4	35 %	Henkilökohtaistaminen Ohjaus Eri osapuolten tiivis yhteistyö Budjetoinnissa varaudutaan hävikkiin Riittävän suuri opiskelijaryhmä, jotta volyyymiä riittää vaikka tulee keskeyttämisä
Henkilöstöhallinta	Opetuksen keskeyttämisen riski (opettajat)	3	5 %	Varamiesjärjestelyt Materiaalipankki Verkko-opetus
	Opettajien sairastuminen	5	10 %	Varamiesjärjestelyt Materiaalipankki, Verkko-opetus
Henkilöstöhallinta /tehtävien hallinta	Opettajan asiantuntemus	5	10 %	Riittävä koulutus opettajille Hyvän tiimitoiminnan toteuttaminen
Prosessien hallinta	Henkilökohtaistamisprosessia ei viedä kunnolla läpi	3	20 %	Henkilökohtaistamisen hyvä suunnittelu, riittävästi aikaa prosessille, riittävästi ohjaajia

Laadun hallinta	Asiakasyrityksen koulutusyhteyshenkilön vaihtuminen	3	10 %	Tarkka koulutuksen dokumentointi
-----------------	---	---	------	----------------------------------

Opintojen keskeyttämisen riskiä pyritään minimoimaan henkilökohtaistamisen avulla. Henkilökohtaistamisen tavoitteena on löytää jokaiselle opiskelijalle oma henkilökohtainen opiskelu - näyttösuunnitelma. Ohjauksen avulla tuetaan jokaisen opiskelijan henkilökohtaistamisen toteutumista. Tiiviillä yhteistyöllä työpaikkaohjaajien ja yritysten yhteyshenkilöiden kanssa lisää kaikkien osapuolien sitoutumista projektiin ja kaikilla on sama intressi lopputuloksen suhteen, joka on opiskelijan valmistuminen. Riski on kuitenkin olemassa ja budjetoinnissa varaudutaan tähän hävikkiin. Pyritään myös ottamaan alkuun mahdollisimman suuri ryhmä, jotta volyyymia riittäisi keskeyttämistenkin jälkeen peittoamaan kustannukset.

Opettajien vaihtuminen ja sairastuminen aiheuttaa vaikean tilanteen ja laatu kärsii. Tätä riskiä minimoidaan dokumentoimalla mahdollisimman tarkasti opiskelijaryhmän nettipohjaiseen materiaalipankkiin opettajan koulutusmateriaali. Tämän avulla on mahdollista jakaa tietoa uusille opettajille. Verkko-opetuksen avulla voidaan myös täydentää opetusta niissä tilanteissa, että opettaja on estynyt pitämään lähiopetusta.

Opettajien asiantuntemus ja perehtyneisyys opiskeluprojektiin ja sen koulutustarpeisiin voi aiheuttaa ongelmia, jos opettajan aikataulu on kiireinen. Tiimipalavereiden sovittaminen oikeaan aikaan ehkäisee ongelmaa.

Henkilökohtaistaminen on lain velvoittama. Sen toteutumisessa on omat riskinsä, jotka johtuvat opiskelijan ymmärtämättömyydestä, riittämättömästä ohjauksesta ja aikataulusta. Asianmukainen ja oikea-aikainen ohjaus hakeutumisvaiheessa ja tarvittavan ammattitaidon hankkimisen sekä tutkinnon suorittamisen vaiheissa vähentävät riskiä henkilökohtaistamisen epäonnistumisesta.

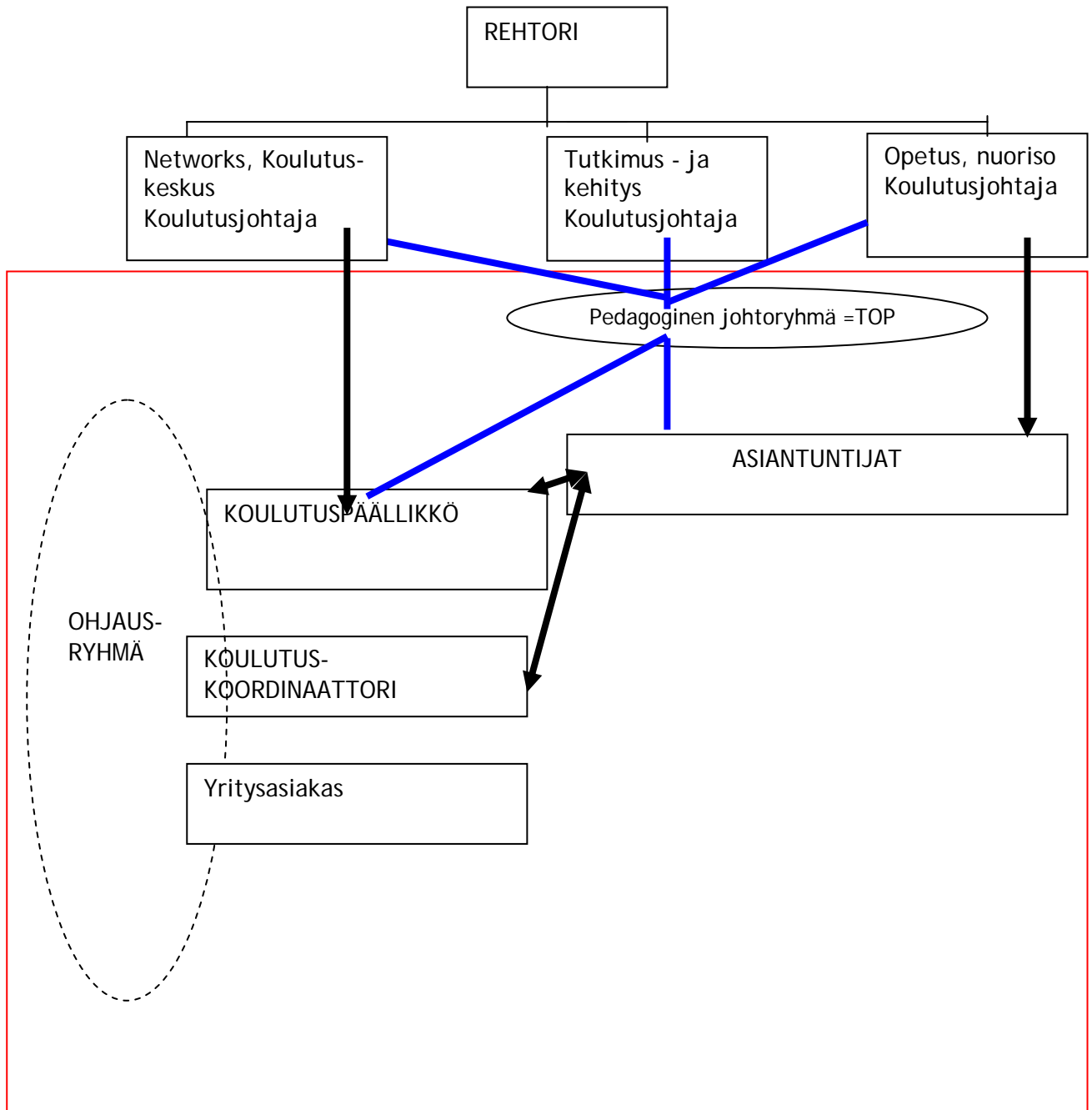
Asiakasyrityksen koulutusyhteyshenkilön vaihtuminen kesken projektin vaikeuttaa yhteistyön sujuvuutta opiskelijoiden työpaikkojen ja oppilaitoksen välillä. Tätä riskiä minimoidaan dokumentoimalla mahdollisimman tarkasti kaikki keskinäinen tiedottaminen, jotta uuden henkilön perehdyttäminen projektiin olisi mahdollisimman helppoa.

1.5 Projektitiimi/projektiorganisaatio

Koulutusprojektiorganisaation muodostavat tuotepäällikkö ja -opintosihtööri, asiantuntijat, opiskelijat, asiakasyritys, ohjausryhmä ja pedagoginen johtoryhmä. Vastuut ja resurssit on määritelty kohdassa 1.7. osatehtävät, resurssit ja aikataulut.

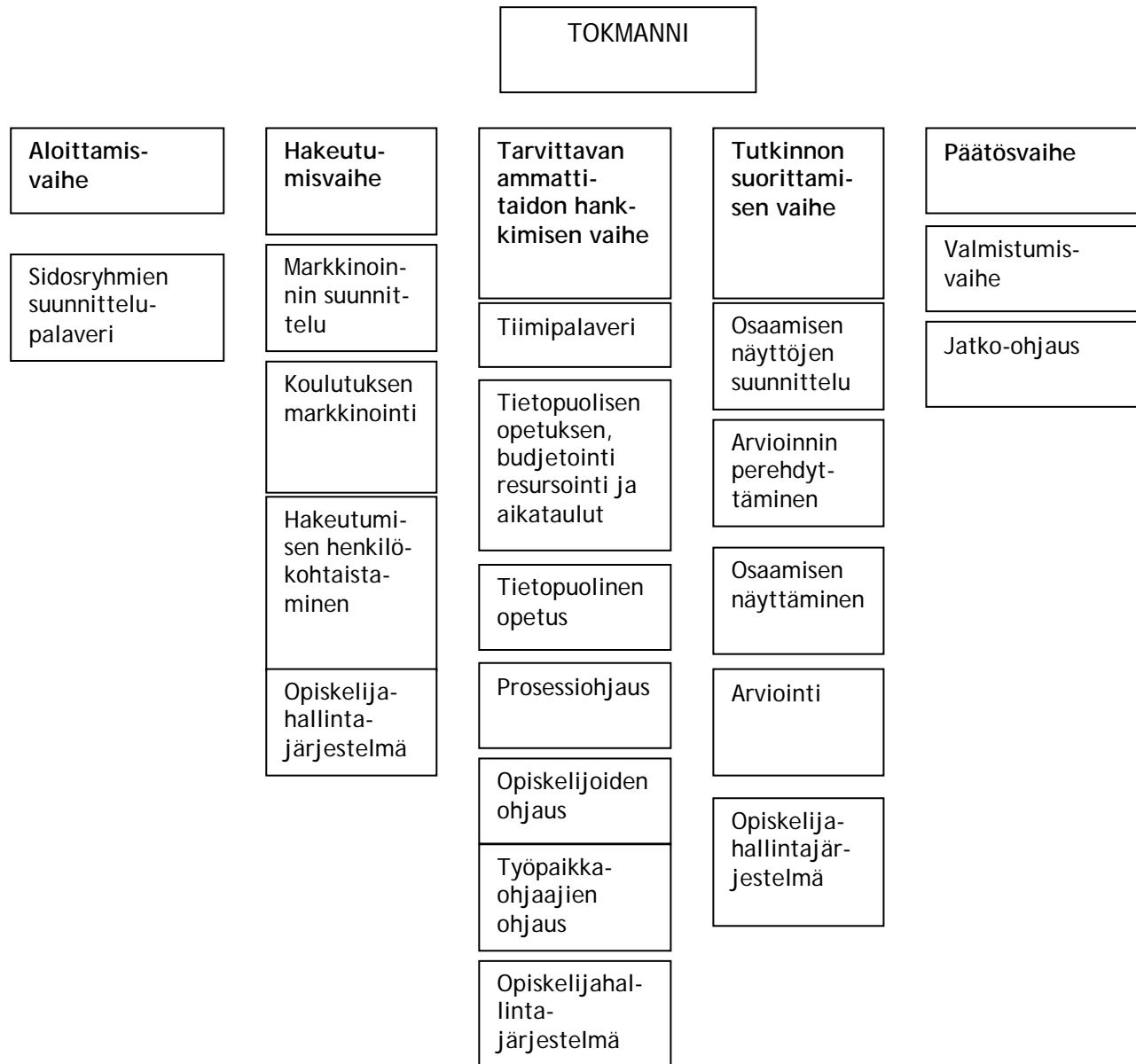
Projektiryhmän asiantuntijat vaihtuvat projektin eri vaiheissa. Projektisuunnitelmaa täydennetään asiantuntijoiden osalta vuosittain ja vastualueet määritellään projektin alussa kohdassa 1.7.

Tässä projektisuunnitelmassa on esitetty projektiorganisaatio sen mukaisesti kuin se kehittämissuunnitelmassa on. Projektiorganisaation muodostaa punaisella kehystetty alue.



1.6 Työvaiheet/osaprojektit

Alla olevassa kaaviossa kuvataan keskeisempiä työvaiheita koko projektissa. Kysymyksessä on näyttötutkinto, jonka lainmukaiset keskeisimmät osat ovat hakeutumisvaihe, tarvittavan ammattitaidon hankkimisvaihe ja tutkinnon suorittamisen vaihe. Lisään tähän vaiheeseen vielä aloittamisen ja projektin päättämisen. Tietyt osavaiheet ovat samoja eri päävaiheissa.



1.6.1 Aloittamisvaihe

Sidosryhmien suunnittelupalaverissa asiakasyritys ja projektiryhmä käyvät lävitse lähtötilanteen ja opiskelun tarpeet asiakkaan näkökulmasta. Luodaan raamit tietopuolisen opetuksen suunnittelulle ja aikatauluille. Malli suunnittelupalaverin muistiosta on liitteessä neljä (Liite 4c)

1.6.2 Hakeutumisvaihe

Yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa suunnitellaan tutkinnon markkinointi asiakasyrityksen henkilöstölle, jonka jälkeen seuraa koulutuksen markkinointi ja koulutuksesta informointi. Suunnitellaan ja toteutetaan tutkinnon hakeutumisvaiheen henkilökohtaistamiseen liittyvä ohjaus, jossa selvitetään opiskelijan koulutustarpeet ja mietitään oikea tutkinto sekä miten tutkinnon suorittamisessa edetään. Opiskelijahallinnointi tapahtuu Winha Pro -opiskelijahallintajärjestelmässä, josta opintosihteeri vastaa kussakin vaiheessa. Hakeutumisvaiheessa järjestelmään tallennetaan opiskelijatiedot.

1.6.3 Tarvittavan ammattitaidon hankkimisvaihe

Oppilaitoksen tiimi, joka muodostuu projektipäälliköstä ja -sihteeristä sekä asiantuntijoista kokoontuvat ensimmäiseen projektin tiimipalaveriin. Asiantuntijajäsenille kerrotaan projektin yksityiskohdista ja täsmennetään yksityiskohtaisemmin tietopuolisen koulutuksen aiheita ja painotuksia sekä tutkinnon näyttöjä ja suunnitellaan opetusmenetelmiä ja ammattitaidon erilaisia näyttämistapoja.

Suunnitellaan, miten opiskelijoiden tarvittavan ammattitaidon hankkiminen järjestetään hakeutumisvaiheessa saadun tiedon perusteella. Budjetoidaan koulutuksesta saatavat tulot ja menot ja suunnitellaan tietopuolisen opetusprosessin resursointi ja aikataulus. Resursoinnilla haetaan parasta mahdollista tapaa toteuttaa opetus ja ohjaus laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Joka resursointikerralla huomioitavia seikkoja ovat ryhmän koko, opetuksen sisältö ja määrä sekä käytössä olevat resurssit. Opetusta ohjaavat aikataulut suunnitellaan ryhmäkohtaisesti. Projektipäällikkö yhdessä linjajohtajan kanssa vastaa resurssisuunnittelusta. Ryhmän koko koulutuksen opintojaksotus - ja näyttösuunnitelma on liitteessä 4k. Kevään 2008 tietopuolisen opetuksen aikataulu on liitteessä 4d.

Asiantuntijat toteuttavat tietopuolisen opetuksen tiimipalaverissa sovittun mukaisesti. Projektipäällikkö vastaa opintojen ohjaamisesta. Ohjausta toteutetaan pienryhmäohjauksessa, henkilökohtaisesti, ryhmäohjauksena, verkossa ja sähköpostitse. Opinto-ohjaajina toimivat projektipäällikkö ja linjajohtaja. Projektsihteerit vastaa internetissä olevasta materiaalipankista, joka toimii yhtenä ohjauksen välineenä. Työpaikkaohjaajia perehdytetään tutkintoon ja koulutetaan työssä oppimisen ohjaamiseen. Opiskelijahallintajärjestelmään päivitetään tietopuolisen opintojakson arvioinnit.

Liitteissä kuvataan tietopuolisen opetuksen jaksotus koko koulutuksen aikana (Liite 4k) ja henkilökohtaisen opiskeluohjelman (HOPS) - suunnittelun työväline (Liite 4e).

1.6.4 Tutkinnon suorittaminen

Tutkinto suoritetaan näytöin ja jokainen opiskelija voi suunnitella oman tavan, ajan ja paikan näyttää osaamisensa. Oppilaitos ehdottaa aikataulua ja näyttötapoja, mutta näyttöjä voidaan räätälöidä kunkin opiskelijan olemassa olevan osaamisen mukaisesti. Tähän oleellisesti liittyviä vaiheita ovat hakeutuminen ja tarvittavan ammattitaidon hankkiminen sekä ohjaus ja arviointi. Liitteessä kuvataan henkilökohtaisen näyttösuunnitelman (HENSU) suunnittelun työväline (Liite 4f).

Näyttötutkintoa arvioidaan kolmikantaperiaatteella ja jokaisessa näytössä on mukana myös opiskelijan itsearviointi. Näyttöä arvioivat opetusalan arvioija, työnantajapuolen arvioija ja työntekijäpuolen arvioija. Tämä edellyttää oppilaitokselta näyttötyöryhmiä ja ydinprojektiryhmältä arvioinnin aikataulutusta, arviointikoulutusta sekä työnantajapuolen arvioijien perehdytystä. Ryhmän MOPSK08 arviointiprosessin aikataulu on kuvattu liitteessä 4a. Näyttöjen vastaanottoa ja kaikkien osapuolten arviointien dokumentointia kuvataan liitteessä 4g. Näyttöjen arvioinnin hallinta tapahtuu Winha Pro-järjestelmässä.

1.6.5 Lopetusvaihe

Valmistuttamisprosessi edellyttää todistusten tekemisen ja valmistumisjuhlien järjestämisen. Todistusten tekemisen aikataulu täsmennetään tutkintotoimikunnan kokousten mukaisesti ja projektsuunnitelmaa täsmennetään tältä osin myöhemmin. Valmistumisjuhlan muistilista (liite 4h) tarkennetaan puolta vuotta ennen ajankohtaa.

Jatko-ohjauksessa on mukana oppilaitoksen rekrytointiyksikkö ja alumni-toiminta. Opinto-ohjauksessa ohjataan jatko-opintomahdollisuuksiin.

1.7 Osatehtävät ja aikataulut, resurssit

Resursointitaulukossa on kuvattu suunnitelma, jossa näkyy oppilaitoksen projektitiimien jäsenet, heidän osatehtävät ja aikataulut sekä kuhunkin tehtävään kuluva aika (liite 4j). Nämä asiat ovat kuvattu myös MS Project ohjelmalla.

1.8 Kustannukset

Kustannukset muodostuvat pääosin projektitiimin palkkakustannuksista, joka näkyy henkilötyöaikana kohdassa 1.7. resursointiaikataulussa. Tämän lisäksi kustannuksia syntyy tilaisuuksien tarjoiluista (sidosryhmä, orientaatio,

työpaikkaohjaus), kiinteistä kuluista, jotka jyvitetään projektikohtaisesti ja työväline sekä ohjelmisto hankinnoista.

	Aloitus	Hakeutusvaihe	Tarvittavan ammattitaidon hankkiminen	Tutkinnon suorittaminen	Lopetus
Tarjoilu	100		600		1000
Työvälinehankinnat					
Kiinteät kustannukset					

1.9 Työmenetelmät, raportointi, kokoukset ja tiedottaminen ja laadunhallinta

Projektin onnistumisen varmistetaan huolellisella projektin käynnistymisellä (Liite 4i) ja projektisuunnitelmalla. Projektia mitataan ja täsmennetään projektin aikana.

Projektiryhmä huolehtii omista taidoistaan, joka takaa projektissa tarvittavan ajanmukaisen osaamisen. Projektin vastuuhenkilöillä on näyttötutkintomestarikoulutus ja he osallistuvat säännöllisesti Opetushallituksen muihin tutkinnon järjestämiseen liittyviin koulutustilaisuuksiin ja jakavat sieltä saatua tietoa koko tiimille. Koulutustilaisuuksista laaditaan yhteenveto ja kaikki tiimin jäsenet saavat näin tietoa ajankohtaisista asioista näyttötutkinnon järjestämiseen liittyen. Opettajilla on ammatillinen pätevyys opetukseen ja he osallistuvat tarpeen mukaan koulutuksiin, jolla takaavat oman ammatillisen osaamisen. Projektiryhmän jäsenillä on jaettu vastuu eri työvälinehallinnan osaamisesta siten, että vähintään kahdella ryhmän jäsenellä on osaamista samoihin ohjelmiin ja järjestelmiin.

Projektin käynnistymisestä tiedotetaan asiakasyrityksien ja oppilaitoksemme henkilökuntaa. Linjajohtaja tiedottaa Mercurian omaa henkilökuntaa projektin käynnistyessä ja projektipäällikkö tiedottaa lukuvuosittain projektin tilanteista (opiskelijamäärät, opiskeluvaiheet näyttöjen suhteen, projektiryhmän kokoonpano).

Projektin ohjausryhmään kuuluu eri sidosryhmien edustajat. Koulutuksen järjestäjän eli rahoittajan, asiakasyrityksen, oppilaitoksen ja opiskelijan edustajat. Ohjausryhmä kokoontuu säännöllisesti vähintään kaksi kertaa vuodessa ja tarvittaessa useammin. Ohjausryhmässä käsitellään ryhmän opiskelutilannetta ja reagoidaan heti, jos epäkohtia ilmenee.

Projektin kulkua seurataan tapahtuma-aikataulun mukaisesti (liite 4a). Kaikista tapahtumista on automaattinen muistutus projektipäällikön kalenterissa. Projektin etenemistä seurataan projektitiimin palaverissa, joissa läpikäydään projektille ajankohtaiset asiat ja kyselyjen sekä palautteiden vastaukset. Projektista raportoidaan sidosryhmille lukukausien käynnistymisen yhteydessä sekä ennen projektin päättymistä. Kun projekti on päättynyt ydinprojektiryhmä läpi käy projektin kokonaisvaltaisen onnistumisen mittareiden avulla, joita on valmistuneiden määrä ja todistusten laatu sekä keskeyttäneiden määrä ja toteutuneen laskutuksen vertaaminen alkubudjettiin.

Tapahtuma-aikataulu

Kevät 2008

Tapahtuma	Aikataulu	Vastuu
Info opiskelijoille	16.1.2008	Oppilaitos
Liiketalous ja hallinto näyttöjen info	helmikuu 2008	Oppilaitos
Info työpaikkokouluttajille+sidosryhmille	helmikuu 2008 tpk päivät maaliskuu 2008	Oppilaitos
Opiskeluprosessin palautekysely	helmikuu 2008	Oppilaitos kysyy Opiskelija vastaa ennen tutorinfoa
Tutor-infot	huhtikuu 2008	Oppilaitos
Opintojaksojen palautteen keruu	toukokuu	Oppilaitos kysyy Opiskelija vastaa

Lukuvuosi 2008-2009

Tapahtuma	Aikataulu	Vastuu
LV-info opiskelijoille	ensim. lähipäivä S 2008	Oppilaitos
YLT -näytön ohjaus	syyskuu 2008	Oppilaitos
Opiskeluprosessin palautekysely	syyskuu 2008	Oppilaitos kysyy tpk vastaa ennen tpkinfoa
Info työpaikkokouluttajille+sidosryhmille	lokakuu 2008	Oppilaitos
Itsearviointiin liittyvä info	lokakuu 2008	Oppilaitos
YLT -näytön seuranta/kysely op:lle	lokakuun loppu 2008	Oppilaitos
Opiskelija vastaa näytön seuranta-kyselyyn	marraskuu 2008	Opiskelija
Opintojaksojen palautteen keruu	joulukuu 2008	Oppilaitos kysyy Opiskelija vastaa
Lukukausi-info opiskelijoille	tammikuu 2009	Oppilaitos
ASMA -näytön ohjaus	tammikuu 2009	Oppilaitos
Opiskeluprosessin palautekysely	helmikuu 2009	Oppilaitos kysyy tpk vastaa ennen tpkinfoa
YLT -näyttöjen palautus	helmikuu 2009	Opiskelija
Perehdytys työpaikkokouluttajille+työelämän arvioijille j	maaliskuu 2009	Oppilaitos
Liiketalous ja hallinto arviointikeskustelu	huhtikuu 2009	Oppilaitos/Työelämä/Opiskelija
ASMA -näytön seuranta/kysely op:lle	huhtikuun loppu 2009	Oppilaitos

Opiskelija vastaa näytön seuranta-kyselyyn	huhtikuun loppu 2009	Opiskelija
Opintojaksojen palautteen keruu	toukokuu 2009	Oppilaitos kysyy
		Opiskelija vastaa

Lukuvuosi 2009-2010

Tapahtuma	Aikataulu	Vastuu
LV-info opiskelijoille	ensim. lähipäivä S 2009	Oppilaitos
ASMA -näytön palautus	syyskuu 2009	Opiskelija
MAVI -näytön ohjaus	syyskuu 2009	Oppilaitos
MAVI -näytön seuranta/kysely op:lle	lokakuun loppu 2009	Oppilaitos
Opiskelija vastaa näytön seuranta-kyselyyn	marraskuu 2009	Opiskelija
MASU -näytön ohjaus	marraskuu 2009	Oppilaitos
Opintojaksojen palautteen keruu	joulukuu 2009	Oppilaitos kysyy
		Opiskelija vastaa

Lukukausi-info opiskelijoille	tammikuu 2010	Oppilaitos
MAVI -näytön palautus	tammikuu 2010	Opiskelija
MASU -näytön ohjaus	tammikuu 2010	Oppilaitos
Perehdytys työelämän arvioijille	helmikuu 2010	Oppilaitos/oppisopimuskeskus
MASU -näytön palautus	helmikuu 2010	Opiskelija
ASMA, MAVI, MASU arviointikeskustelut	helmikuu 2010	Oppilaitos/Työelämä/Opiskelija
Opintojaksojen palautteen keruu	helmikuu 2010	Oppilaitos kysyy
Valmistumisjuhlat ja todistukset	huhtikuussa 2010	Oppilaitos

Näytön kyselylomake

Kysymme tällä lomakkeella Liiketoiminta -näytön edistymistä. Tarkoitus on, että työpaikkaohjaajat yhdessä opiskelijan kanssa keskustelevat näytön edistymisestä ja täyttävät tämän lomakkeen. Tarvittaessa ohjaamme kysymykset eteenpäin ohjaaville opettajille ja annamme näytön tekemiseen tarvittavaa tukea.

LOMAKE TULEE PALAUTTAA TÄYTETTYNÄ 15.11.2008 MENNESSÄ

Nimi	<input type="text"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.1	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.2	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.3	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.4	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.5	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.6	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.7	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.8	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.9	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.10	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.11	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet 2.1.12	On aloitettu <input type="button" value="v"/>
Liiketoimintasuunnitelman teko ja kansantalouden perusteet - kommentteja työn tekemisestä	<input type="text"/>
Mielipiteeni LO -näytön tekemisestä	<input type="text"/>
Lähetä	Palauta

Suunnittelupalaverin muistio

PALAVERI pvm

Osallistujat	Asiakasyrityksen yhteyshenkilö Mercurian linjajohtaja Mercurian tuotepäällikkö
Projektin käynnistyminen	Projektin tulee käynnistyä puitesopimuksen mukaisesti tammikuun puoleen väliin mennessä. Aloituspäiväksi sovittiin pvm.
Projektin päättäminen	Projekti tulee päättää 31.5.2010 mennessä, sillä opiskelijoiden oppisopimukset tullaan päättämään tällä päivämäärällä.
Projektin toteutus	Sovittiin, että oppilaitos suunnittelee koko opiskelun aikaiset opintojaksot, niin että ne toteutuvat projektin kokonaiskeston aikana. Lähiopetuspäivien määrä voi olla 2 päivää kuukaudessa ja ensimmäisen lukukauden lähiopetuspäivät asiakasyrityksen koulutusyhteyshenkilö ilmoittaa pvm mennessä.
Tehtävät	<p>Sovittiin markkinointitoimenpiteistä. Oppilaitos laatii ilmoitusmateriaalin ja toimittaa sen asiakasyrityksen yhteyshenkilölle. Yhteyshenkilö ilmoittaa henkilöstölle koulutusmahdollisuudesta ja kerää ilmoittautumiset. Oppilaitos haastattelee kaikki koulutukseen hakeutuvat ja huolehtii samalla hakeutumisvaiheen henkilökohtaistamisesta.</p> <p>Asiakasyritys toimittaa oppilaitokseen henkilöstön osaamiskartoitukset ja koulutuksen painopistealueiden yhteenvedot, joiden pohjalta oppilaitoksen asiantuntijaryhmä suunnittelee koulutusryhmän valmistavan koulutuksen.</p> <p>Asiakasyritys toimittaa oppilaitokseen oppisopimukset pvm mennessä. Oppilaitos lähettää kutsut koulutukseen.</p> <p>Ohjausryhmään kuuluu suunnittelupalaverin osallistujat ja tämän lisäksi oppilaitos huolehtii, että opiskelijaryhmästä saadaan kaksi jäsentä ryhmään.</p>

KEVÄÄN 2008 AIKATAULU

LIIKETALOUDEN PERUSTUTKINTO, MERKONOMI OPPISOPIMUKSELLA, MOPSK08 KEVÄT 2008								
Pvm	Pvä	Alku	Loppu	Aine	Opettaja		T	LK
29.1.	TI	9:00	11:00	Orientaatio	Mänttari	Maarit		
		11:00	12:00	Lounas				
		12:00	13:30	AKS ja kirjallinen viestintä	Saarinen	Marja	2	
		13:30	13:40	Tauko				
		13:40	14:40	Tietotekniikka; verkko-opiskelun info	Korpi	Airi	1,5	
		14:40	14:50	Tauko				
		14:50	16:20	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	
12.2.	KE	8:30	9:30	Näytön ohjaus	Mänttari	Maarit		
		9:30	10:45	Yritysidea	Varjola-Vahvelainen	Kaija	2	
		10:45	10:55	Tauko				
		10:55	12:30	Kansantalous: verkko-opiskelun info	Orenius	Mika	2	
		12:30	13:00	Lounas				
		13:00	14:30	AKS ja kirjallinen viestintä	Saarinen	Marja	2	
		14:30	14:40	Tauko				
		14:40	16:10	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	
26.2.	MA	8:30	10:00	AKS ja kirjallinen viestintä	Saarinen	Marja	2	
		10:00	10:10	Tauko				
		10:10	11:45	AKS ja kirjallinen viestintä	Saarinen	Marja	2	
		11:45	12:15	Lounas				
		12:15	13:45	Yritysidea	Maatela	Pirjo	2	
		14:30	14:40	Tauko				
		14:40	16:10	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	
11.3.	TI	8:30	9:00	Näytön ohjaus	Mänttari	Maarit		
		9:00	11:45	Yritysidea	Varjola-Vahvelainen	Kaija	4	
		11:45	12:15	Lounas				
		12:15	14:30	Yrityksen sisäinen laskenta	Koskinen	Ulla	3	
		14:30	14:40	Tauko				
		14:40	16:10	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	
25.3.	MA	8:30	10:00	Yritysoikeus	Ohvo	Sirkku	2	
		10:00	10:10	Tauko				
		10:10	11:45	Yritysoikeus	Ohvo	Sirkku	2	
		11:45	12:15	Lounas				
		12:15	13:45	AKS ja kirjallinen viestintä	Saarinen	Marja	2	
		13:45	14:15	Tilannekatsaus	Riihimäki	Mänttari		
		14:15	14:30	Tauko				
		14:30	16:00	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	
15.4.	TI	8:30	10:00	Yrityksen sisäinen laskenta	Koskinen	Ulla	3	
		10:00	10:10	Tauko				
		10:10	11:45	Yritysidea	Varjola-Vahvelainen	Kaija	2	
		11:45	12:15	Lounas				
		12:15	14:30	Yritysidea	Varjola-Vahvelainen	Kaija	3	
		14:30	16:00	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	
29.4.	MA	8:30	10:00	Yritysoikeus	Ohvo	Sirkku	2	
		10:00	10:10	Tauko				
		10:10	11:45	Yritysoikeus	Ohvo	Sirkku	2	
		11:45	12:15	Lounas				

		12:15	13:45	AKS ja kirjallinen viestintä	Saarinen	Marja	2	
		13:45	14:15	Tilannekatsaus	Mänttari	Maarit		
		14:15	14:30	Tauko				
		14:30	16:00	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	
13.5.	TI	8:30	10:00	Yrityksen sisäinen laskenta	Koskinen	Ulla	3	
		10:00	10:10	Tauko				
		10:10	11:45	Yritysidea	Varjola- Vahvelainen	Kaija	2	
		11:45	12:15	Lounas				
		12:15	14:30	Yritysidea	Varjola- Vahvelainen	Kaija	3	
		14:30	16:00	Liike-elämän ruotsi	Pirttilä	Mia	2	

1.10 Henkilökohtainen ammattitaidon hankkimisen suunnitelma (HOPS)

Tutkinnon suorittajan nimi: Ryhmä: Yrityksen nimi	Työtehtävä ja sisältö:
Tutkinnon suorittajan allekirjoitus/pvm:	Oppilaitoksen edustajan nimi ja allekirjoitus

OHJEITA LOMAKKEEN TÄYTTÄMISEEN:

Tutustu Liiketalouden perustutkinto, merkonomi tutkinnon perusteiden arviointikohteisiin ja - kriteereihin.

Arvioinnin kohteet näet henkilökohtainen näyttösuunnitelma -lomakkeen ensimmäisestä sarakkeesta (s. 2-3). Katso tutkinnon perusteiden **arviointikriteerit** näyttöjen arviointilomakkeilta.

Mieti, mikä on lähtö- ja tavoitetasosi eri arvioinnin kohteissa. Voit tutustua myös näyttöihin ja miettiä, minkälaista osaamista kussakin näytössä tarvitaan ja mikä on oma lähtö- ja tavoitetasosi. Kirjaa tämä arviointisi (1 - 5) arvosanalla lomakkeen toiseen sarakkeeseen.

Tutki, mitä tietopuolista opetusta oppilaitos tarjoaa eri arvioinnin kohteissa. Mieti, mihin opetukseen sinä osallistut ja kirjaa ne opintojaksot lomakkeelle. Mieti myös, minkälaiset asiat työpaikallasi, harrastuksissa ja muussa toiminnassasi voivat lisätä osaamistasi kussakin arvioinnin kohteessa. Kirjaa myös sinulla jo mahdollisesti olemassa oleva osaaminen joissakin arvioinnin kohteissa. Tee nämä kirjaukset lomakkeen neljännelle sarakkeelle.

LIIKETALOUS JA HALLINTO -OPINTOKOKONAISUUS

Arvioinnin kohteet	Osaamiseni nykytaso (asteikolla 1 - 5)	Tietopuolinen opetus	Omat tavoitteet ja painopisteet tietopuoliselle opetukselle ja työssä oppimiselle
<p>LIIKETALOUS JA HALLINTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oman organisaation tuntemus 2. Ammatillinen itseanalyysi 3. Kehittämistavoitteeni 4. Ergonomia ja työkyky <ol style="list-style-type: none"> 1. Tavallisimpien työelämän tilanteiden hoitaminen sekä suullisesti että kirjallisesti englanniksi / ruotsiksi/suomeksi. 2. Viestinnän eri keinojen käyttäminen työtehtävissä englanniksi / ruotsiksi/suomeksi. 3. Yrityksen sekä sen tuotteiden tai palvelujen esittely englanniksi / ruotsiksi/suomeksi. 4. Yrityksen eri toimintoihin liittyvän perussanaston hallinta englanniksi / ruotsiksi/suomeksi. <p>Toimistotekniset tiedot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietoturvaohjeiden käyttö • Tilastojen, tietokantojen ja tietolähteiden käyttö <p>Toimistotekniset taidot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikrotietokoneen käyttö (resursienhallinta, tiedostot, kansiot) • Internet- ja sähköpostitaidot • Tekstinkäsittelytaidot • Taulukkolaskennan taidot • Esitysgrafiikan taidot 		<p>Ammatillisen kasvun suunnitelma Työelämän kirjallinen viestintä</p> <p>Liike-elämän ruotsi</p> <p>Liike-elämän englanti</p> <p>Tietotekniikan koulutus (verkkokurssi)</p>	

LIIKETALOUS JA HALLINTO			
Arvioinnin kohteet	Osaamiseni nykytaso (asteikolla 1 - 5)	Tietopuolinen opetus	Omat tavoitteet ja painopisteet tietopuoliselle opetukselle ja työssä oppimiselle
<p>Liiketoiminnan osaaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toiminta-ympäristön ja toimialan tuntemus 2. Lähtökohta-analyysit 3. Liikeidean kuvaus 4. Riskien hallinta 5. Rahoitus ja kannattavuus 6. Keskeinen lainsäädäntö 7. Yritysmuodon valinta 8. Logistiikkaprosessi <p>Asiakasosaaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakasryhmien muodostaminen 2. Asiakaspalvelu 3. Tuote-palvelukonsepti/ Kilpailukeinojen käyttö 4. Keskeinen lainsäädäntö 5. Kestävä kehitys 6. Työsuhde <p>Talouden osaaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rahan tarpeet ja rahan lähteet 2. Kannattavuuden arviointi ja seuranta 3. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu 4. Velkasuhteet ja vakuussuunnitelma 5. Palkkauksen periaatteet 6. Tilinpäätös 7. Tulos- ja kassabudjetti 8. Laskutuksen ja reskontran hoitaminen 		<p>Yritystoiminta ja kehitysnäkymät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yritysidea • Kansantalous (verkkokurssi) • Yritysoikeus • Logistiikka (verkkokurssi) <hr/> <p>Asiakkuuksien hallinta ja asiakaspalvelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuksien hallinta ja asiakaspalvelu • Yritysoikeus, kuluttajan suoja <hr/> <p>Yrityksen sisäinen laskenta Palvelujen hinnoittelu ja asiakaspalvelun laskutoimitukset Yrityksen ulkoinen laskenta ja laskutus Palkkahallinto</p>	

Henkilökohtainen tutkinnon suorittamisen suunnitelma (HENSU)

LIIKETALOUS JA HALLINTO -OPINTOKOKONAISUUS

Tutkinnon suorittajan nimi:		Työtehtävä ja sisältö:	
Ryhmä:			
Yrityksen nimi			
Tutkinnon suorittajan allekirjoitus/pvm:	Työpaikkaohjaajan nimi ja allekirjoitus	Oppilaitoksen edustajan nimi ja allekirjoitus	

OHJEITA LOMAKKEEN TÄYTTÄMISEEN:

Tutustu liiketalouden perustutkinto, merkonomi tutkinnon perusteiden arviointikohteisiin ja - kriteereihin.

Arvioinnin kohteet näet tämän henkilökohtainen näyttösuunnitelma -lomakkeen ensimmäisestä sarakkeesta (s. 2-3). Katso tutkinnon perusteiden **arviointikriteerit** näyttöjen arviointilomakkeilta.

Suunnittele oma aikataulusi näytöille ja mieti vaihtoehtoisia näyttötapoja. Kirjaa nämä asiat lomakkeelle.

Mieti myös, ketkä ovat työelämän edustajan arvioijiasi. (TA = työnantajan edustajan arvioija, TT= työntekijä edustajan arvioija, OA= opetusalan edustajan arvioija)

Valmistumisjuhla 31.5.2010

TEHTÄVÄT	SUUNNITELTU TEHTÄVÄKSI PVM	TEHTY PVM
Todistukset tutkintotoimikunnalle (tutkintotoimikunnan kokous 20.5.2010)	30.4.2010	
Tilavaraukset ja faciliateetit Paikan nimi Yhteyshenkilön nimi	10.1.2010	
Esiintyjien varaukset Esiintyjien nimet ja yhteystiedot : 1) 2)	1.3.2010	
Puhujien varaukset 1) Juonto : 2) Juhlapuhe : 3) Työelämän puhe : 4) Työelämän puhe : 5) Työelämän puhe :	30.3.2010 30.3.2010 30.3.2010 30.3.2010 30.3.2010	
Tarjoiluvaraukset : Yhteyshenkilö	10.4.2010	
Valokuvaajan varaus	10.4.2010	
Kutsut opiskelijoille	5.5.2010	
Kutsut työpaikkaohjaajille	5.5.2010	
Kutsut henkilökunnalle	10.5.2010	
Stipendit 1) 2) 3) Ilmoitus laskentapäällikölle	10.5.2010 10.5.2010	
Juhlapäivän valmistelu Ohjelman teko ja kopiointi Ruusut : kpl Nimilaput Todistukset foldereihin Ohjelmien jakajat : Paikan näyttäjät : Juhlasalin järjestäjät : Loppusiivoojat :	20.5.2010 10.5.2010 20.5.2010 27.5.2010 10.4.2010 10.4.2010 10.4.2010 10.4.2010 10.4.2010	
Juhlapäivän purku, miten onnistuttiin	5.6.2010	

Projektin käynnistysaikataulu

TEHTÄVÄT	Vastuu	SUUNNITELTU TEHTÄVÄKSI PVM	TEHTY PVM
Sidosryhmäpalaveri	Tuotepäällikkö, Linjajohtaja	24.10.07	
Markkinointimateriaali asiakasyritykseen	Tuotepäällikkö	29.10.07	
Hakeutumisvaiheen henkilökohtaistaminen	Tuotepäällikkö, Linjajohtaja	vko 44/ 2007-vko 3/2008	
Tiimipalaveri oppilaitoksen asiantuntijoiden kanssa	Tuotepäällikkö	9.11.07	
Opetuksen suunnittelu ja jaksotus	Tuotepäällikkö	vko 46/2007	
Aikataulut	Tuotepäällikkö	vko 46/ 2007	
Resursointi	Tuotepäällikkö	vko 46/ 2007	
Opiskelijatilanteen katsaus oppisopimustoimiston kanssa	Tuotepäällikkö	7.12.07	
Opetuksen suunnitelman katsaus asiakasyrityksen kanssa	Tuotepäällikkö	7.12.07	
Opiskelijahallintojärjestelmä	Opintosihteeri	vko 2/2008	
Kutsut tilaisuuteen	Opintosihteeri	11.1.08	
Orientaatiopäivän valmistelut: tarjoilut, tilat, nimikyltit, opasteet, läsnäololista	Opintosihteeri	vko 2/2008	
Orientaatiopäivän valmistelut: materiaalipankki	Tuotepäällikkö	vko 3-4/2008	
Orientaatiopäivän valmistelut: ohjelma ja esitys	Tuotepäällikkö	vk1 4/2008	

Resursointisuunnitelma

Vaihe	Aikataulu	TEHTÄVÄT	PROJEKTITII- MIN JÄSEN	Henkiötyö- tunnit
Aloittamisvaihe	Lokakuu 2007	Sidosryhmäpalaveri	projektipääl- likkö	4
Aloittamisvaihe	Lokakuu 2007	Sidosryhmäpalaveri	linjajohtaja	4
Hakeutumisvaihe	Marraskuu 2007	Markkinointisuunnittelu	projektipääl- likkö	4
Hakeutumisvaihe	Marraskuu 2007	Koulutuksen markkinointi	projektipääl- likkö	4
Hakeutumisvaihe	Marraskuu 2007	Henkilökohtaistaminen	projektipääl- likkö	20
Hakeutumisvaihe	Marraskuu 2007	Opiskelijahallintajärjestelmä	projektsihtee- ri	2
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	projektipääl- likkö	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	asiantuntija 1	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	asiantuntija 2	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	asiantuntija 3	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	asiantuntija 4	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	asiantuntija 5	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	asiantuntija 6	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	asiantuntija 7	4
Am. taidon hankkimis- vaihe	Joulukuu 2007	Tiimipalaveri	projektipääl- likkö	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	asiantuntija	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	asiantuntija	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	asiantuntija	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	asiantuntija	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	asiantuntija	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	asiantuntija	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	asiantuntija	4
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Osaamisen näyttöjen suunnit- telu	projektipääl- likkö	2
Tutkinnon suorittami- sen vaihe	Joulukuu 2007	Resursointi ja aikataulujen laadinta keväälle 2008	projektipääl- likkö	3
Am. taidon hankkimis- vaihe	Kevät 2008	Ohjaus	projektipääl- likkö	15
Am. taidon hankkimis- vaihe	Kevät 2008	Ohjaus	linjajohtaja	15

Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät2008	Prosessiohjaus	projektipäällikkö	50
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Opiskelijahallintajärjestelmä	projektisihteer	
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Työpaikkaohjaus	projektipäällikkö	10
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Tietotekniikka	asiantuntija 1	8
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Yrityksen liiketoiminnot: yritysidea	asiantuntija 2	10
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Yrityksen liiketoiminnot: kansantalous	asiantuntija 3	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Yrityksen liiketoiminnot: yritysoikeus	asiantuntija 4	10
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Sisäinen laskenta	asiantuntija 5	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	AKS -opetus ja kirjallinen viestintä	asiantuntija 4	10
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2008	Liike-elämän ruotsi	asiantuntija 7	10
Am. taidon hankkimisvaihe	Maaliskuu 2008	Resursointi ja aikataulujen laadinta lv:lle 08-09	projektipäällikkö	30
Am. taidon hankkimisvaihe	Toukokuu 2008	Opiskelijahallintojärjestelmän päivitys	projektisihteer	5
Tutkinnon suorittaminen	Toukokuu 2008	AKS -näyttöjen arviointi	asiantuntija 6	30
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	projektipäällikkö	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 8	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 9	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 10	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 11	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 12	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 13	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 14	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Tiimipalaveri	projektipäällikkö	15
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Tiimipalaveri	linjajohtaja	15
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Prosessiohjaus	projektipäällikkö	50
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Työpaikkaohjaus	projektipäällikkö	10
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Yritystoiminta ja kehitysnäkymät Logistiset toiminnot	asiantuntija 8	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Liike-elämän englanti	asiantuntija 9	8

Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Palvelujen hinnoittelu ja asiakaspalvelun laskutoimitukset	asiantuntija 10	8
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Yrityksen ulkoinen laskenta	asiantuntija 11	12
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Palkkahallinto	asiantuntija 12	8
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Asiakkuuksien hallinta ja asiakaspalvelu	asiantuntija 13	12
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Yritysoikeus, kuluttajan suoja	asiantuntija 14	8
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2008	Vuorovaikutus - ja asiakaspalvelutaidot	asiantuntija 15	8
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Yrityksen liiketoiminnot näyttö: asiakasosaamisen arviointi	näyttöryhmä	30
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Yrityksen liiketoiminnot näyttö: asiakasosaamisen arviointi	näyttöryhmä	30
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Yrityksen liiketoiminnot näyttö: talouden osaamisen arviointi	näyttöryhmä	30
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Yrityksen liiketoiminnot näyttö: arviointikeskustelut	näyttöryhmä	30
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Englannin kielen näyttö	näyttöryhmä	30
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Arvioinnin perehdyttäminen	projektipäällikkö	6
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Yrityksen liiketoiminnot näyttö: ruotsin kielen näyttö	näyttöryhmä	30
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Yrityksen liiketoiminnot näyttö: tietotekniikka	näyttöryhmä	30
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2008	Yrityksen liiketoiminnot näyttö: asiakasosaamisen arviointi	näyttöryhmä	30
Am. taidon hankkimisvaihe	Tammikuu 2008	Tiimipalaveri	projektipäällikkö	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Tammikuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 16	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Tammikuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 17	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Tammikuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 18	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Tammikuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 19	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Tammikuu 2008	Tiimipalaveri	asiantuntija 20	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Tammikuu 2008	Tiimipalaveri	projektipäällikkö	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Maaliskuu 2009	Resursointi, budjetointi ja aikataulujen laadinta lv:lle 08-09	projektipäällikkö	20
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Opiskelijoiden ohjaus	projektipäällikkö	15
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Opiskelijoiden ohjaus	linjajohtaja	15

Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Prosessiohjaus	projektipäällikkö	50
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Opiskelijahallintajärjestelmä	projektisihteerit	5
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Työpaikkaohjaus	projektipäällikkö	10
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Kaupan ruotsi	asiantuntija	16
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Kaupan suhdemarkkinointi	asiantuntija	17
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Kaupan toimintaympäristö Kilpailukeinot	asiantuntija	18
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Kaupan toimintaympäristöt Ketjut ja niiden merkitys	asiantuntija	19
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Kaupan materiaalitoinnot Tilaukset ja toimitukset	asiantuntija	20
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Kaupan tuotteet ja laatu Laatu ja kestävä kehitys	asiantuntija	21
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2009	Kaupan tuotteet ja laatu Tuotelainsäädäntö	asiantuntija	22
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	projektipäällikkö	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	23
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	24
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	25
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	26
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	27
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	28
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	29
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	30
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	asiantuntija	31
Am. taidon hankkimisvaihe	Elokuu 2009	Tiimipalaveri	projektipäällikkö	15
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Liiketoiminta verkossa (verkko-kurssi)	asiantuntija	23
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Kaupan viestintä Markkinointiviestintä	asiantuntija	24
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Yhteisöviestintä	asiantuntija	25
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Kaupan englanti	asiantuntija	26
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009 - kevät 2010	Markkinointitutkimukset	asiantuntija	27
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009 - kevät 2010	Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus	asiantuntija	28
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Kampanjasuunnittelu	asiantuntija	29

Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Lainsäädäntö	asiantuntija	30	8
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Kehittämishankkeen tekstinohjaus	asiantuntija	31	4
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Opiskelijoiden ohjaus	projektipäällikkö		15
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Opiskelijoiden ohjaus	linjajohtaja		15
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Prosessiohjaus	projektipäällikkö		50
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Opiskelijahallintajärjestelmä	projektsihteeri		5
Am. taidon hankkimisvaihe	Syksy 2009	Työpaikkaohjaus	projektipäällikkö		10
Tutkinnon suorittaminen	Syksy 2009	Arvioinnin perehdyttäminen	projektipäällikkö		6
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2010	Opiskelijoiden ohjaus	tuotepäällikkö		15
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2010	Opiskelijoiden ohjaus	projektipäällikkö		15
Am. taidon hankkimisvaihe	Kevät 2010	Opiskelijahallintajärjestelmä	projektsihteeri		5
Tutkinnon suorittaminen	Tammikuu 2010	Asiakasmarkkinoinnin -näyttö	näyttöryhmä		30
Tutkinnon suorittaminen	Helmikuu 2010	Markkinointiviestinnän -näyttö	näyttöryhmä		30
Tutkinnon suorittaminen	Huhtikuu 2010	Markkinoinnin suunnittelun näyttö	näyttöryhmä		30
Tutkinnon suorittaminen	Huhtikuu 2010	ASMA, MAVI, MASU -näyttöjen arviointikeskustelu	näyttöryhmä		30
Tutkinnon suorittaminen	Huhtikuu 2010	Opiskelijahallintajärjestelmä	projektsihteeri		10
Päätös vaihe	Toukokuu	Valmistumisvaihe	projektipäällikkö		4
Päätös vaihe	Toukokuu	Valmistumisvaihe	projektsihteeri		10
Päätös vaihe	Toukokuu	Jatko-ohjaus	projektipäällikkö		2

Projektin kokonaisu aikataulu

LIIKETALouden PERUSTUTKINTO, MERKONOMI RETAIL-SOVELLUS VALMISTAVAN KOULUTUKSEN JAKSOTUSSUUNNITELMA JA NÄYTTÖJEN AIKATAULU

LIIKETALOUS JA HALLINTO:

Ammatillisen kasvun suunnitelma (AKS)	näyttö valmis toukokuussa 2008
Yrityksen liiketoiminta = YLT	
OSA 1: Liiketoiminnan osaaminen (LO)	näyttö valmis marraskuussa 2008
OSA 2: Asiakasosaaminen (AO)	näyttö valmis helmikuussa 2009
OSA 3: Talouden osaaminen (TO)	näyttö valmis helmikuussa 2009
Ruotsin kieli	näyttö valmis toukokuussa 2008
Englannin kieli	näyttö valmis joulukuussa 2009
Tietotekniikka	näyttö valmis joulukuussa 2009

Liiketalous ja hallinto opintokokonaisuuden arviointikeskustelut huhtikuussa 2009

ASIAKASPALVELUN JA MARKKINOINNIN KOULUTUSOHJELMA:

ASIAKASMARKKINOINTI:

Asiakasmarkkinoinnin näyttö (ASMA) näyttö valmis elokuussa 2009

MARKKINOINTIVIESTINTÄ:

näyttö valmis tammikuussa 2010

Markkinointiviestinnän näyttö (MAVI)

Ruotsin kieli
Englannin kieli

näyttö valmis toukokuussa 2009
näyttö valmis joulukuussa 2009

MARKKINOINNIN SUUNNITTELU:

Kehittämishanke asiakaspalvelusta ja markkinoinnista (MASU)

näyttö valmis maaliskuussa 2010

Asiakasmarkkinointi, markkinointiviestintä ja markkinoinnin suunnittelu opintokokonaisuuksien arviointikeskustelut huhtikuussa 2010.

KEVÄT 2008

Orientaatio
Työssä oppimisen ohjaustilaisuus
Tilannekatsaukset

VALMISTAVA KOULUTUS LIIKETALOUS JA HALLINTO -OPINTOKOKONAISUUS	NÄYTÖT, JOIHIN VALMISTAVA KOULUTUS OHJAA	VALMISTAVAN KOULUTUKSEN AJANKOHTA	VALMISTAVAN KOULUTUKSEN OPETUSMENETELMÄT
Ammatillinen kasvu	Ammatillisen kasvun suunnitelma (AKS)	Kevät 2008	Lähiopetus Mercuria
Kirjallinen viestintä <ul style="list-style-type: none"> Oikeakielisyys ja kirjallinen viestintä 	Ammatillisen kasvun suunnitelma (AKS)	Kevät 2008	Lähiopetus Mercuria
Liike-elämän ruotsi	Ruotsin näyttö (Liiketalous ja hallinto)	Kevät 2008	Lähiopetus Mercuria
Tietotekniikan opetus	Tietotekniikan näyttö	Kevät 2008	Verkko-opetus Mercuria
Yritystoiminta ja kehitysnäkymät <ul style="list-style-type: none"> Yritysidea 	Yrityksen liiketoiminta (YLT)t: Liiketoiminnan osaaminen (LO)	Kevät 2008	Lähiopetus Mercuria
Yritystoiminta ja kehitysnäkymät <ul style="list-style-type: none"> Kansantalous 	Yrityksen liiketoiminta (YLT)t: Liiketoiminnan osaaminen (LO)	Kevät 2008	Verkko-opetus Mercuria
Yritystoiminta ja kehitysnäkymät <ul style="list-style-type: none"> Yritysoikeus 	Yrityksen liiketoiminta (YLT): Liiketoiminnan osaaminen (LO)	Kevät 2008	Lähiopetus Mercuria
Sisäinen laskenta	Yrityksen liiketoiminta (YLT)t: Liiketoiminnan osaaminen (LO), Talouden osaaminen (TO)	Kevät 2008	Lähiopetus Mercuria

SYKSY 2008

Työssä oppimisen ohjaustilaisuus
Tilannekatsaukset

VALMISTAVA KOULUTUS KOULUTUSOHJELMAKOHTAISET OPINNOT	NÄYTÖT, JOIHIN VALMISTAVA KOULU- TUS OHJAA	VALMISTAVAN KOULU- TUKSEN AJANKOHTA	VALMISTAVASTA KOULUTUKSESTA VASTAA / OPETUSMENETELMÄT
Tietotekniikan opetus	Tietotekniikan näyttö	syksy 2007 - kevät 2008	Verkko-opetus Mercuria
Yritystoiminta ja kehitysnäkymät <ul style="list-style-type: none"> Logistiset toiminnot 	Yrityksen liiketoiminta (YLT): Liiketoiminnan osaaminen (LO)	Syksy 2008	Verkko-opetus Mercuria
Liike-elämän englanti	Englannin näyttö (Liiketalous ja hallin- to)	Syksy 2008	Lähiopetus Mercuria
Palvelujen hinnoittelu ja asiakaspalvelun lasku- toimitukset	Yrityksen liiketoiminta (YLT): Talouden osaaminen (TO)	Syksy 2008	Lähiopetus Mercuria
Yrityksen ulkoinen laskenta ja laskutus	Yrityksen liiketoiminta (YLT): Talouden osaaminen (TO)	Syksy 2008	Lähiopetus Mercuria
Palkkahallinto	Yrityksen liiketoiminta (YLT): Talouden osaaminen (TO)	Syksy 2008	Lähiopetus Mercuria
Asiakkuuksien hallinta ja asiakaspalvelu <ul style="list-style-type: none"> Asiakkuuksien hallinta ja asiakaspalvelu 	Yrityksen liiketoiminta (YLT): Asiakasosaaminen (AO)	Syksy 2008	Lähiopetus Mercuria
Asiakkuuksien hallinta ja asiakaspalvelu <ul style="list-style-type: none"> Yritysoikeus, kuluttajan suoja 	Yrityksen liiketoiminta (YLT): Asiakasosaaminen (AO)	Syksy 2008	Lähiopetus Mercuria
Vuorovaikutus - ja asiakaspalvelutaidot	Markkinointiviestintä (MAVI)	Syksy 2008	Lähiopetus Mercuria

KEVÄT 2009

Työssä oppimisen ohjaustilaisuus
Tilannekatsaukset

VALMISTAVA KOULUTUS KOULUTUSOHJELMAKOHTAISET OPINNOT	NÄYTÖT, JOIHIN VALMISTAVA KOULUTUS OHJAA	VALMISTAVAN KOULUTUKSEN AJANKOHTA	VALMISTAVASTA KOULUTUKSESTA VASTAA / OPETUSMENETELMÄT
Kaupan ruotsi	Ruotsin näyttö (Markkinointiviestintä MAVI)	Kevät 2009	Lähiopetus Mercuria
Kaupan suhdemarkkinointi	Asiakasmarkkinointi (ASMA)	Kevät 2009	Lähiopetus Mercuria
Kaupan toimintaympäristö • Kilpailukeinot	Asiakasmarkkinointi (ASMA)	Kevät 2009	Verkko-opetus Mercuria
Kaupan toimintaympäristöt • Ketjut ja niiden merkitys	Asiakasmarkkinointi (ASMA)	Kevät 2009	Verkko-opetus Mercuria
Kaupan materiaalitoinnot • Tilaukset ja toimitukset	Asiakasmarkkinointi (ASMA)	Kevät 2009	Lähiopetus Mercuria
Kaupan tuotteet ja laatu Laatu ja kestävä kehitys	Asiakasmarkkinointi (ASMA)	Kevät 2009	Lähiopetus Mercuria
Kaupan tuotteet ja laatu Tuotelainsäädäntö	Asiakasmarkkinointi (ASMA)	Kevät 2009	Lähiopetus Mercuria
Kaupan tuotteet ja laatu Tuotekehitys	Asiakasmarkkinointi (ASMA)	Kevät 2009	Lähiopetus Mercuria
Liiketoiminta verkossa	Markkinointiviestintä (MAVI)	Syksy 2009	Verkko-opetus Mercuria
Kaupan viestintä • Markkinointiviestintä	Markkinointiviestintä (MAVI)	Syksy 2009	Lähiopetus Mercuria
Yhteisöviestintä	Markkinointiviestintä (MAVI)	Syksy 2009	Lähiopetus Mercuria

SYKSY 2009 - KEVÄT 2010

Työssä oppimisen ohjaustilaisuus
Tilannekatsaukset

VALMISTAVA KOULUTUS KOULUTUSOHJELMAKOHTAISET OPINNOT	NÄYTÖT, JOIHIN VALMISTAVA KOULU- TUS OHJAA	VALMISTAVAN KOULU- TUKSEN AJANKOHTA	VALMISTAVASTA KOULUTUKSESTA VASTAA / OPETUSMENETELMÄT
Kauppan englanti	Markkinointiviestintä (MAVI)	Syksy 2009	Lähiopetus Mercuria
Yhteisöviestintä	Markkinointiviestintä	Syksy 2009	Lähiopetus Mercuria
Markkinoinnin lainsäädäntö	Markkinoinnin suunnittelu (MASU)	Syksy 2009	Markkinoinnin suunnittelu (MASU)
Kampanjasuunnittelu	Markkinoinnin suunnittelu (MASU)	Syksy 2009	Lähiopetus Mercuria
Kehittämishankkeen tekstiöohjaus	Markkinoinnin suunnittelu (MASU)	Syksy 2009	Etäohjaus Mercuria
Markkinointitutkimukset	Markkinoinnin suunnittelu (MASU)	Syksy 2009 - Kevät 2010	Lähiopetus Mercuria
Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus	Markkinoinnin suunnittelu (MASU)	Syksy 2009 - Kevät 2010	Lähiopetus Mercuria



Oppisopimuksen rekisterinumero

Opiskelijan nimi

Opiskelijan nimi		Henkilötunnus
Katuosoite		Postinumero – ja osoitetoimipaikka
Kotikunta	Kansalaisuus	Äidinkieli Suomi Ruotsi Muu
Sähköpostiosoite		Puhelinnumero
Tilinumero		Alle 18-vuotiaiden lasten syntymävuodet

Opintojen peruste ja tavoite

Tutkinto
Ammattinimike

Opiskelu-aika

Opiskelun alkamispäivä	Opiskelun päättymispäivä	Opiskelun kokonaisaika
Peruskoulutus <input type="checkbox"/> Lisäkoulutus <input type="checkbox"/> PT <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> EAT <input type="checkbox"/> Ei tutkintotavoitteinen <input type="checkbox"/>		
Tutkinto Osatutkinto		

Aikaisempi koulutus

Pohjakoulutus peruskoulu <input type="checkbox"/>	Pohjakoulutus lukio <input type="checkbox"/>	Pohjakoulutus ylioppilas <input type="checkbox"/>
Ammatillinen peruskoulutus/Tutkinto		
Muu koulutus ja alan työkokemus		

Työnantaja

Työnantajan nimi	
Katuosoite	Postinumero – ja osoitetoimipaikka
Puhelinnumero	Sähköposti
Työnantajan Y-tunnus	Työnantajan pankkitilin numero
Oppisopimusyhdyshenkilö	Puhelinnumero ja sähköpostiosoite
Työpaikka	
Katuosoite (jos eri kuin yllä)	Postinumero – ja osoitetoimipaikka (jos eri kuin yllä)
Puhelinnumero	Sähköposti
Työpaikka kouluttaja	Puhelinnumero ja sähköpostiosoite
Kouluttajan ammatillinen koulutus/Tutkinto/Nimike	Kouluttajan työkokemus vuosissa

TIETOPUOLINEN OPETUS

Opetuksen järjestäjä Kauppiaitten Kauppaoppilaitos	Opetuksen alkamispäivä 30.1.2008
Yhteyshenkilö Maarit Mänttari	Puhelinnumero ja sähköpostiosoite 09-89558 326, maarit.manttari@mbs.fi
Opetuksen järjestäjän osoite Martinlaaksontie 36	Postinumero ja osoitetoimipaikka 01620 Vantaa

TYÖSSÄ OPPIMINEN

Arvioitavat opinto-kokonaisuudet/tutkinnon osat Liiketalous ja hallinto
Asiakasmarkkinointi
Markkinointiviestintä
Markkinoinnin suunnittelu

TYÖSUHTEEN EHDOT

Palkka oppisopimuksen alkaessa (tai TES) euroa/kk tai TES euroa/h	Tietopuolisen opetuksen palkanmaksu <input type="checkbox"/> maksetaan <input type="checkbox"/> ei makseta
Työaika h / pv h /viikko	Palkanmaksukausi
<p>Muuta huomioon otettavaa</p> <p>Tähän sopimukseen sovelletaan ammatillista koulutusta ja opetus – kulttuuritoimen rahoitusta koskevaa lainsäädäntöä. Työsopimuslakia ja työsuojelua koskevia säännöksiä sovelletaan siten, kuin ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630 annetussa laissa säädetään. Oppisopimuksen alussa on neljän kuukauden koeaika, ellei alan työehtosopimuksessa ole toisin sovittu. Koulutus toteutetaan erillisen henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman mukaan (Liite). Oppisopimus voidaan päättää myös aikaisemmin toisen osapuolen vaatimuksesta tavoitteena olevan tutkinnon tultua suoritetuksi.</p> <p>Erikseen sovitaan seuraavaa:</p>	

KOULUTUSKORVAUS JA OPINTOSOSIAALISET EDUT

Työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta euroa/kk	Muuta huomioon otettavaa Koulutuskorvausta haetaan erillisellä lomakkeella
<p>Opiskelijan opintososiaaliset edut tietopuolisen opetuksen ajalta</p> <p><input type="checkbox"/> Päiväraha 15 €/pv <input type="checkbox"/> Perheavustus 17 euroa/pv <input type="checkbox"/> Matkakorvaus halvimman matkustustavan mukaan</p> <p><input type="checkbox"/> Majoituskorvaus 8 €/yö <input type="checkbox"/> Ei opintososiaalisia etuja</p>	
<p>Muuta huomioon otettavaa</p> <p>Opintososiaalisia etuja haetaan lomakkeella "Lasku opintososiaalisista eduista". Tutkintomaksua ei makseta.</p>	
Henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman palautus pvm mennessä.	

ALLEKIRJOITUKSET

<p>Me allekirjoittaneet sitoudumme täyttämään oppisopimuskoulutusta koskevien säännösten sekä laaditun opiskeluohjelman ja tämän sopimuksen mukaiset velvoitteet ja vakuutamme, että antamamme tiedot ovat oikeat.</p>	
Työnantajan allekirjoitus ja päivämäärä	Opiskelijan allekirjoitus ja päivämäärä

OPPISOPIMUKSEN HYVÄKSYMINEEN

Päivämäärä	<p>Koulutuksen järjestäjän allekirjoitus ja nimen selvennys</p> <p>Kauppiaitten Kauppaoppilaitos</p>
------------	--

Jakelu: 1 kpl koulutuksen järjestäjä, 1 kpl työnantaja, 1 kpl opiskelija



OPPISOPIMUKSEN MUUTOKSET

Tutkinto	Oppisopimuksen rekisterinumbero
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Opiskelijan nimi	Henkilötunnus
<input type="text"/>	<input type="text"/>

1. YHTEYSTIETOJEN MUUTOKSET

Puhelinnumero ja sähköpostiosoite
<input type="text"/>

Katuosoite ja postinumero ja -paikka
<input type="text"/>

2. TYÖPAIKKAKOULUTTAJAN VAIHTO

Työnantaja	Osoite
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Uuden työpaikkakouluttajan nimi	Puhelinnumero ja sähköposti
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Koulutus	Työkokemus
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. OPPISOPIMUSTA KOSKEVAT MUUTOKSET

Oppiajan pidennys, uusi päättymispäivämäärä	Oppiajan lyhennys, uusi päättymispäivämäärä
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Oppisopimus keskeytetään ajaksi	Perustelut keskeytykselle
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Oppisopimus puretaan (purku pvm)	Perustelut keskeytykselle
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Purku on tehty koeaikana <input type="checkbox"/>
Purku on tehty työnantajan aloitteesta <input type="checkbox"/>
Purku on tehty opiskelijan aloitteesta <input type="checkbox"/>
Purku on tehty yksimielisesti <input type="checkbox"/>
Purku on tehty TSL (55/2001) luku 8: 1§ perusteella <input type="checkbox"/>
Purku on tehty TSL (55/2001) luku 8: 3§ perusteella <input type="checkbox"/>
Purku on tehty jostain muusta syystä <input type="checkbox"/>

Lisätietoja ja perusteluja

Oppilaitoksen edustaja, jonka kanssa muutoksista on sovittu

ALLEKIRJOITUKSET

Työnantajan allekirjoitus ja päivämäärä	Opiskelijan allekirjoitus ja päivämäärä
---	---

OPPISOPIMUS VOIDAAN PURKAA

- opiskelijan ja työnantajan yhteisellä sopimuksella välittömästi
- yksipuolisesti työnantajan lopettaessa liikkeensä, joutuessa konkurssiin tai työnantajan kuollessa
- koeaikana, työsopimuslain 1 luvun 4§:n perusteella
- alaikäisen opiskelijan holhoojan toimesta
- työsopimuslain (55/2001) luku 8: 1 ja 3§:ssä säädetyillä perusteilla
- koulutuksen järjestäjän luvalla myös perusteilla, jotka työsopimuslain mukaan oikeuttaisivat työsopimuksen irtisanomiseen
- koulutuksen järjestäjä voi purkaa oppisopimuksen opiskelijaa ja työnantajaa kuultuaan, jos työpaikalla järjestetyssä koulutuksessa ei noudateta ao. lainsäädännön ja tehdyn sopimuksen määräyksiä

TSL 8: 1§ Purkamisperuste

Työnantaja saa purkaa työsopimuksen noudatettavasta irtisanomisajasta tai työsopimuksen kestosta riippumatta päättyväksi heti vain erittäin painavasta syystä. Tällaisena syynä voidaan pitää työntekijän työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.

Työntekijä saa vastaavasti purkaa työsopimuksen päättyväksi heti, jos työnantaja rikkoo tai laiminlyö työsopimuksesta tai laista johtuvia, työsuhteessa olennaisesti vaikuttavia velvoitteitaan niin vakavasti, että työntekijältä ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.

TSL 8: 3§ Työsopimuksen purkautuneena pitäminen

Jos työntekijä on ollut poissa työstä vähintään seitsemän päivää ilmoittamatta sinä aikana työnantajalle pätevää syytä poissaololleen, työnantaja saa käsitellä työsopimusta purkautuneena poissaolon alkamisesta lukien.

Jos työnantaja on poissa työpaikalta vähintään seitsemän päivää ilmoittamatta sinä aikana työntekijälle pätevää syytä poissaololleen, työntekijä saa katsoa työsopimuksen purkautuneen.

Jos poissaolosta ei ole voitu ilmoittaa toiselle sopijapuolelle hyväksyttävän esteen vuoksi, työsopimuksen purkautuminen peruuntuu.



LASKU OPINTOSOSIAALISISTA EDUISTA

Nimi

Puhelinnumero ja sähköpostiosoite

Katuosoite ja postinumero ja -paikka

Työpaikka

Pankkiyhteys

OPINTOSOSIAALISET EDUT

Opiskelijan toimeentulo turvataan tietuoluisen opetuksen aikana.

Päiväraha

Maksetaan, jos työnantaja ei maksa tietuoluisen opetuksen ajalta palkkaa. Päiväraha on 15 €/opetuspäivä. Jos tietuoluiseen opetukseen osallistuminen ei aiheuta palkanmenetyksiä, päivärahaa ei makseta.

Jos opiskelija sairastuu opetusjakson aikana, maksetaan päivärahaan oikeutetulle opiskelijalle päiväraha myös opetusajan sairaspäiviltä (jos niiltä päiviltä ei makseta palkkaa).

Perheavustus

Jos opiskelija on oikeutettu päivärahaan ja hänellä on alle 18-vuotiaita huollettavia lapsia, maksetaan lisäksi perheavustusta 17 €/opetuspäivä.

Matkakorvaus

Maksetaan **halvimman matkustustavan mukaan**, kun opetus tapahtuu koti- tai oppisopimuspaikkakunnan ulkopuolella. Yksi edestakainen matka opetusjaksoa/viikkoa kohden. Matkakustannuksia ei korvata, mikäli työpaikka ja oppilaitos sijaitsevat pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa). **Paikkalippuja ei korvata.**

Pääkaupunkiseutu tulkitaan yhdeksi paikkakunnaksi. Seudun sisäisiä matkoja ei korvata.

Majoituskorvaus

Maksetaan, jos tietuoluinen opetus järjestetään opiskelijan koti- tai oppisopimuskoulutuspaikkakunnan (työpaikkakunta) ulkopuolella. Pääkaupunkiseutu (Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa) tulkitaan yhdeksi paikkakunnaksi. Majoituskorvaus on 8 €/päivä, riippumatta kustannuksista.

Opiskelijan tietuoluisen opetuksen aikana saamat edut ovat verottomia.

Oppikirjat ja ruokailut opiskelija kustantaa itse.

PALKKA TIETOPUOLISESTA KOULUTUKSESTA

Opiskelija saa palkkaa lähiopetuspäiviltä

Opiskelija ei saa palkkaa lähiopetuspäiviltä

Lisätietoja

KUSTANNUKSET

Päiväraha	15 € x	pv	yht.	€
Perheavustus	17 € x	pv	yht.	€
Majoitus	8 € x	pv	yht.	€
Matkat oppilaitokseen	Mistä	Mihin		á €
KUSTANNUKSET YHTEENSÄ				€

OPINTOSOSIAALISIA ETUJA HAETAAN SEURAAVILTA LÄHIOPETUSPÄIVILTÄ

					Päivämäärä
					Opiskelijan allekirjoitus
					Opiskelijan nimen selvennys
					Oppilaitoksen edustajan allekirjoitus
					Oppilaitoksen edustajan nimen selvennys



KOULUTUSKORVAUSHAKEMUS

Opiskelijan nimi	Oppisopimuksen rekisterinumero
Työnantajan nimi	
Y-tunnus	EPR voimassa (pv, kk, vv)
Työnantajan osoite	
Työpaikkakouluttaja	Työpaikkakouluttajan puhelinnumero

Koulutuskorvauksen hakemuskausi

Laskutuskausi 1	Helmikuu <input type="checkbox"/>	Maaliskuu <input type="checkbox"/>	Huhtikuu <input type="checkbox"/>	Toukokuu <input type="checkbox"/>	Kesäkuu <input type="checkbox"/>	Heinäkuu <input type="checkbox"/>	Palautettava elokuussa Maksetaan syys-lokakuussa
Laskutuskausi 2	Elokuu <input type="checkbox"/>	Syyskuu <input type="checkbox"/>	Lokakuu <input type="checkbox"/>	Marraskuu <input type="checkbox"/>	Joulukuu <input type="checkbox"/>	Tammikuu <input type="checkbox"/>	Palautettava helmikuussa Maksetaan maalis-huhtikuussa
Lisätiedot, mm. lomat							

<p>Onko oppisopimuskoulutus toteutunut laskutuskaudella henkilökohtaisen opiskeluohjelman mukaisesti?</p> <p>Kyllä <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/></p> <p>Jos ei, niin perustelut miksi ei</p>
<p>Työnantaja hakee koulutuskorvausta ajalta (Asetus ammatillisesta koulutuksesta nro 811/1998)</p> <p>1.2 – 30.7. <input type="checkbox"/> 1.8 – 30.1. <input type="checkbox"/></p>
<p>Pankkiyhteys</p>
<p>Päivämäärä ja paikka</p>
<p>Työnantajan edustajan allekirjoitus ja nimen selvennys</p>

Lisätietoja:

Työnantaja voi hakea koulutuskorvausta niiltä kuukausilta, joiden aikana opiskelija on ollut työssä, tietopuolisessa opetuksessa tai vuosilomalla yhteensä vähintään 10 päivää. Vuosiloman ja sairausloman (enintään yhden kuukauden) ajalta maksetaan koulutuskorvausta. Hakemus lähetetään postitse ja siihen liitetään työssä oppimisen arviointilomake mukaan.

TYÖSSÄ OPPIMISEN ARVIOINTILOMAKE

Kun olet täyttänyt lomakkeen, tulosta se ja lähetä Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitokseen. Täytä nimesi, työpaikkasi nimi ja työpaikkaohjaajan nimi.

Koulutuksen järjestäjä	Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos
Tutkinto	Liiketalouden perustutkinto, merkonomi
Opiskeluryhmä	MOPSK08 -oppisopimusryhmä
Opintokokonaisuus	Liiketalous ja hallinto
Työssä oppimisen arviointiaika	1.2- 30.7.2008
Tutkinnon suorittajan nimi	<input type="text"/>
Tutkinnon suorittajan työpaikka	<input type="text"/>
Työpaikkaohjaajan nimi	<input type="text"/>

Arvioi toteutunutta työssä oppimista yhdessä työpaikkaohjaajasi kanssa. Kirjoita työssä oppiminen työpaikalla -sarakeeseen, minkälaista työssä oppimista olet toteuttanut. Arvioikaa työssä oppimista arvosanoilla (1-5).

1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä

<p>TIETOPUOLINEN OPETUS OPPILAITOKSESSA</p>	<p>TYÖSSÄ OPPIMINEN TYÖPAIKALLA</p>
--	--

Yritystoiminta

Opintjakso ohjaa YLT/LO
-näyttöön kohtiin 2.1, 2.3,2.4,2.7 ja
2.8.

Tutkinnon suorittajan itsearviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Työpaikkaohjaajan arviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Tietotekniikan verkko-opetus -opintopakso Opintopakso ohjaa tietotekniikan näyttöön	
Tutkinnon suorittajan itsearviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Työpaikkaohjaajan arviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kansantalouden verkko-opetus -opintopakso Opintopakso ohjaa YLT/LO -näyttöön kohtaan 2.2.	

Tutkinnon suorittajan itsearviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Työpaikkaohjaajan arviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Yritysoikeuden -opintojakso Opintojakso ohjaa LO -näyttöön kohtaan 2.10 ja 2.11	
Tutkinnon suorittajan itsearviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Työpaikkaohjaajan arviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Logistiikan verkko-opetus Opintojakso ohjaa YLT/LO -näyttöön kohtaan 2.9	
Tutkinnon suorittajan itsearviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Työpaikkaohjaajan arviointi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN ERI OSAPUOLTEN ARVIOINTI	
Työssä oppimisen ohjaus on ollut opiskelijan mielestä riittävää	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Työtehtävät ovat olleet tutkinnon suorittajan mielestä monipuolisia ja oppimistavoitteita tukevia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Tutkinnon suorittajan opiskelumotivaatio on hyvä	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Tietopuolinen opetus on ollut oppimistavoitteita tukevaa	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Koulutuksen järjestäjä on tukenut työssä oppimisen toteutumista	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Koulutuksen järjestäjän palvelu on ollut asiantuntevaa	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Koulutuksen järjestäjän palvelu on ollut riittävää	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Onko tietopuolinen opetus toteutunut suunnitelmien mukaisesti	<input type="checkbox"/> Kyllä
	<input type="checkbox"/> Ei.Miksei?
<input type="button" value="Palauta"/>	

KAUPPIAITTEN KAUPPAOPPILAITOS
LIIKETALouden PERUSTUTKINTO, MERKONOMI

OPPISOPIMUSKOULUTUS JA TYÖSSÄ OPPIMINEN

Maarit Mänttari
040-8498809
maarit.manttari@mbs.fi
8.1.2008

SISÄLLYS

1 KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄ.....	61
2 OPPISOPIMUSKOULUTUS	61
2.1. Työnantajan rooli ja vastuutehtävät	62
2.2. Opiskelijan rooli ja vastuutehtävät.....	62
2.3. Oppisopimus.....	63
2.3.1. Oppisopimuksen tekeminen	63
2.3.2. Oppisopimuksen muutokset	64
2.3.3. Oppisopimuksen päättyminen	64
3 KÄYTÄNNÖN OHJEITÄ TYÖPAIKKAKOULUTTAJALLE	65
3.1. Työpaikkaohjaajan rooli.....	65
3.1.1. Vuorovaikutus.....	65
3.1.2. Tukeminen ja neuvominen	65
3.1.3. Seuranta ja arviointi	65
3.2. Työssä oppiminen.....	66
3.3. Raportointi	66
4 HENKILÖKOHTAISTAMISSUUNNITELMAT	66
5 LIIKETALouden PERUSTUTKINTO, MERKONOMI	67

LIITTEET

- Liite 1 Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS) -lomakemalli
- Liite 2 Henkilökohtainen näyttösuunnitelma (HENSU) -lomakemalli
- Liite 3 Oppisopimus
- Liite 4 Koulutuskorvaushakemus
- Liite 5 Lasku opintososiaalisista eduista
- Liite 6 Oppisopimuksen muutokset
- Liite 7 Työssä oppimisen arviointilomake

1 KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄ

Tervetuloa opiskelemaan oppisopimuksella Liiketalouden perustutkinto, merkonomi - tutkintoa. Koulutuksen järjestäjänä on Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos. Koulutuksen järjestäjä vastaa sekä tietopuolisesta opetuksesta oppilaitoksessa että oppisopimuspalveluista.

Kauppiaitten Kauppaoppilaitos on perinteikäs; se aloitti toimintansa vuonna 1908 ja on vuosikymmenet kouluttanut kaupan alan ammattilaisia elinkeinoelämän eri aloille. Oppisopimuskoulutuksen opetusmuodot poikkeavat perinteisestä opiskelusta. Ammattitaitosi vahvistuu ja lisääntyy työelämälähtöisessä koulutuksessa: työssä oppimalla, lähiopetuspäivillä, verkko-opiskelussa ja itsenäisesti tietoa hakemalla. Koulutusmenetelmämme ovat tehokkaat ja saat ohjausta koko opiskelusi ajan. Osaamisesi ja ammattitaitosi osoitat näytöin koulutuksen aikana.

Tässä oppaassa kerrotaan oppisopimuskoulutuksesta yleisesti sekä annetaan käytännön ohjeita oppisopimusopiskelijalle, työnantajalle ja työpaikkaohjaajalle. Ohjeessa kuvataan oppisopimuskoulutusta koulutusmuotona sekä työpaikkaohjaan tehtäviä ja työssä oppimisen ohjausta. Lisäksi kerrotaan myös, miten Liiketalouden perustutkinto, merkonomi koulutus toteutetaan Mercuriassa.

Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen yhteystiedot ovat seuraavat:

www.mbs.fi

Martinlaaksontie 36, 01620 Vantaa

puhelin: 09-895581

Koulutuksesta vastaavat seuraavat henkilöt:

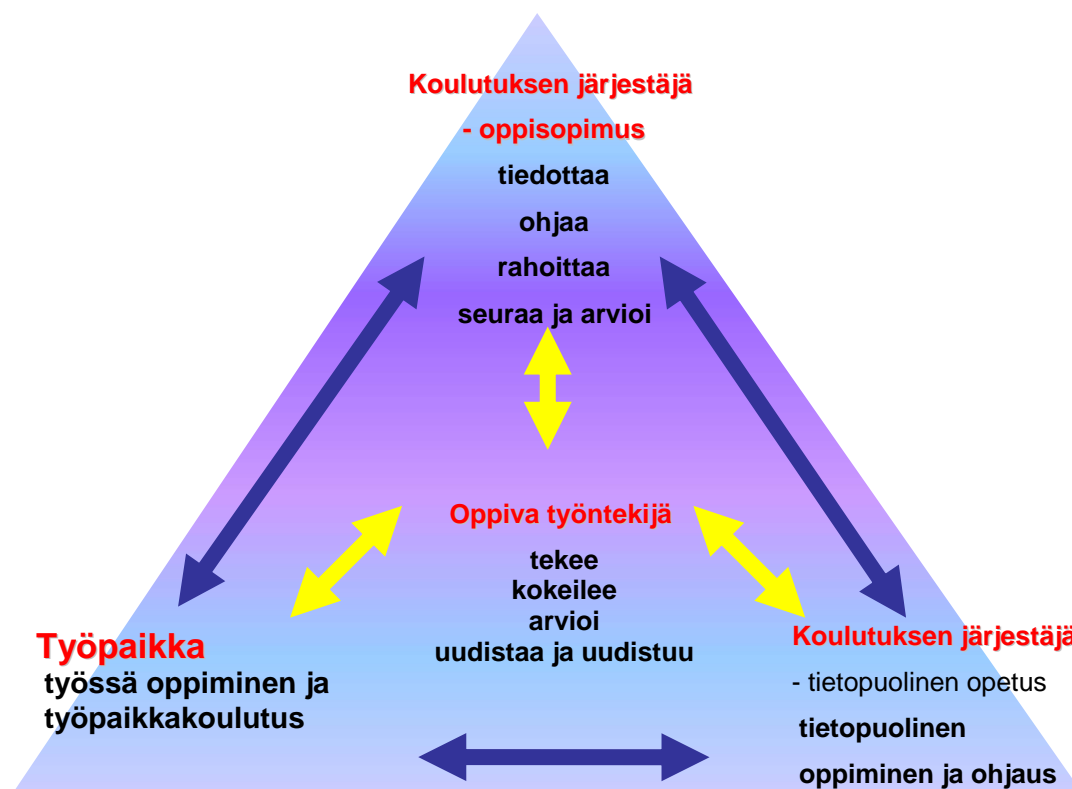
Koulutusjohtaja, etunimi.sukunimi@mbs.fi, puhelinnumero

Tuotepäällikkö, etunimi.sukunimi@mbs.fi, puhelinnumero

Opintosihtööri, etunimi.sukunimi@mbs.fi, puhelinnumero

2 OPPISOPIMUSKOULUTUS

Oppisopimuskoulutus on nykyaikainen tapa suorittaa ammatillisia perustutkintoja työn ohessa. Oppisopimuskoulutus on yhteistyötä opiskelijan ja hänen työpaikkansa, työpaikkakouluttajan ja koulutuksen järjestäjän välillä. Tietopuolinen opiskelu muodostuu lähiopetuspäivistä, etätehtävistä ja verkko-opiskelusta. Työssä oppiminen on pääosin omien työtehtävien tekemistä. Tietopuolinen opetus ja työssä oppiminen yhdessä valmentavat näyttöihin.



2.1 Työnantajan rooli ja vastuutehtävät

Työnantajalta edellytetään, että työpaikalla on koulutuksen ja tutkinnon tavoitteiden kannalta riittävän laajaa ja laadukasta toimintaa. Työpaikalla tulee olla ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan henkilö, joka voi toimia opiskelijan työpaikkaohjaajana. Oppilaitoksen tietopuolinen opetus on ilmaista ja työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta työssä oppimisen ohjauksesta aiheutuneisiin kustannuksiin (liite 4).

Työnantajalta edellytetään lisäksi seuraavia asioita oppisopimuskoulutuksessa:

- Työnantaja maksaa opiskelijalle työehtosopimuksen mukaista palkkaa.
- Työnantaja huolehtii, että opiskelija voi osallistua tietopuolisen koulutuksen lähiopetuspäiviin.
- Työnantaja antaa päättöarvioinnin opiskelijan työssä oppimisesta.

2.2 Opiskelijan rooli ja vastuutehtävät

Opiskelijalla on oikeus saada alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa ja maksuttoman koulutuksen oppilaitoksessa sekä tutkinnon. Mikäli työnantaja ei maksa lähiopetuspäivien osalta palkkaa, opiskelijalla on oikeus saada verottomia opintososiaalisia etuja tietopuolisten opintojen ajalta. Opintososiaalisten etujen maksamisessa noudatetaan opetusministeriön määräyksiä. Näitä etuja ovat päiväraha (15 €/päivä), perheavustus (17 €/päivä), jos on alle 18 - vuotiaita huollettavia lapsia ja mahdollisesti matka- ja majoittumiskorvauksia. Matkakorvaus maksetaan halvimman

matkustustavan mukaan, kun opetus tapahtuu koti- tai oppisopimuspaikkakunnan ulkopuolella. Majoituskorvaus on 8 €/päivä. Opintososiaaliset edut ovat verottomia (liite 5).

Opiskelijan rooli on olla aktiivinen oppija tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden tutkinnon suorittajien ja opettajien kanssa. Hän on tiedonhankkija omaan organisaatioon liittyvissä asioissa ja tekee itsearviointia oman kehittymisen osalta koko opiskelun ajan. Hän tutkii ja tunnistaa oman osaamisen, jonka perusteella suunnittelee henkilökohtaisen opiskeluohjelman ja näyttösuunnitelman. Opiskelijan velvollisuutena on osallistua tietopuoliseen opetukseen, antaa osaamisestaan näyttöjä ja tehdä henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman mukaisia työtehtäviä.

Opiskelijan velvollisuutena on maksaa 50,5 € tutkintomaksu. Maksun voi suorittaa myös työnantaja työntekijän ja työnantajan niin sopiessa.

2.3 Oppisopimus

Oppisopimuskoulutuksessa noudatetaan seuraavia säännöksiä:

- Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) ja tähän liittyvä asetus oppisopimuskoulutusta koskevilta osiltaan
- Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) ja tähän liittyvä asetus oppisopimuskoulutusta koskevilta osiltaan
- Työsopimuslaki (55/2001)
- Työntekijän työaika, vuosilomaa, työturvallisuutta ja työntekijän muuta suojelua koskevat säännökset (työturvallisuuslaki 738/2002)
- Alan työehtosopimus
- Laki opetus - ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998) ja siihen liittyvä asetus

2.3.1 Oppisopimuksen tekeminen

Oppisopimus on opiskelijan/työntekijän ja työnantajan välinen määräaikainen työsopimus, joka noudattaa ammatillisesta koulutuksesta annettua lakia. Oppisopimuksessa määritellään sopimuksen voimassaoloaika, koeajan pituus, tutkinnon peruste, johon oppisopimuskoulutus valmistaa ja palkkauksen perusteet (liite 3). Palkka, työaika, lomapäivät, työturvallisuus yms. määräytyvät normaalin työsuhteen mukaisesti. Oppisopimussuhteessa lomaoikeus karttuu myös tietopuolisen opetuksen aikana, vaikka työnantaja ei maksaisikaan palkkaa siltä ajalta. Kun oppisopimus perustuu työsopimukseen, tulee opiskelijan ilmoittaa poissaoloistaan tietopuolisilta opetuspäiviltä sekä oppilaitokseen että työnantajalle. Oppisopimukseen liitetään opiskelijan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS). HOPS:in tekemisestä on kerrottu tarkemmin luvussa 4.1.

2.3.2 Oppisopimuksen muutokset

Oppisopimukseen voidaan tehdä muutoksia perustelluista syistä kuten lyhentää tai pidentää oppisopimusta. Lyhentäminen on mahdollista esimerkiksi siinä tapauksessa, jos koulutuksen tavoite saavutetaan arvioitua aikaisemmin. Oppiaikaa voidaan jatkaa esimerkiksi, jos tietopuolinen koulutus on kesken.

Oppisopimus voidaan keskeyttää esim. perhevapaiden, varusmiespalveluksen tai pitkän sairaaloman vuoksi. Oppisopimuksen keskeytys tehdään aina määräajaksi.

Opiskelija ja työnantaja voivat yhteisellä sopimuksella purkaa oppisopimuksen välittömästi. Oppisopimus voidaan purkaa koeaikana, työsopimuslain 8 luvun 1 ja 3§:ssä säädetyillä perusteilla ja jos työnantaja lopettaa liikkeensä, joutuu konkurssiin tai kuolee. Koulutuksen järjestäjän luvalla oppisopimus voidaan purkaa myös perusteilla, jotka työsopimuslain mukaan oikeuttaisivat työsopimuksen irtisanomiseen. Koulutuksen järjestäjä voi purkaa oppisopimuksen opiskelijaa ja työnantaja kuultuaan, jos työpaikalla järjestetyssä koulutuksessa ei noudateta ao. lainsäädännön ja tehdyn sopimuksen määräyksiä. Samoin mikäli opiskelija toistuvasti laiminlyö tietopuoliseen koulutukseen osallistumisen tai työnantaja ei mahdollista opiskelijan osallistumista teoriaopetukseen.

Kaikista muutoksista sovitaan koulutuksen järjestäjän kanssa ja täytetään oppisopimuksen muutosilmoitus (liite 6).

2.3.3 Oppisopimuksen päättyminen

Oppisopimuksen voimassaolo lakkaa, kun sovittu oppiaika päättyy tai sopimus on yhteisellä päätöksellä purkautunut.

Päätösarviointi työnantajalta

Opiskelija ja työpaikkakouluttaja käyvät päätösarviointikeskustelun ja arviointi kirjataan Mercurialta saatavalle päätösarviointilomakkeelle. Kopio laaditusta arvioinnista toimitetaan Mercurian.

Todistus oppisopimuskoulutuksesta

Mercuria laatii tutkintoon valmistavasta oppisopimuskoulutuksesta todistuksen.

Todistus tietopuolisesta opetuksesta

Mercuria laatii tutkintoon valmistavasta tietopuolisesta koulutuksesta todistuksen.

Tutkintotodistus

Tutkintotodistuksen saaminen edellyttää näyttöjen suorittamista. Tutkintotoimikunta myöntää tutkintotodistuksen.

Ammattitutkintostipendi

Tutkinnon suorittajat voivat hakea Koulutusrahastolta 338 euron suuruista ammattitutkintostipendiä. Lisätietoa stipendistä saa osoitteesta www.koulutusrahasto.fi

3 KÄYTÄNNÖN OHJEITA TYÖPAIKKAKOULUTTAJALLE

3.1 Työpaikkaohjaajan rooli

Työpaikkaohjaajan rooli riippuu opiskelijan ohjauksen tarpeesta, olemassa olevasta osaamisesta ja ammatillisista kehitymisestä. Työpaikkaohjaajan roolissa korostuu vuorovaikutus, tukeminen ja neuvominen sekä seuranta ja arviointi.

3.1.1 Vuorovaikutus

- Palaverikäytännön muodostaminen opiskelijan kanssa esim. joka toinen viikko tai lähiopetuspäivien jälkeen. Tärkeää on, että palaverit sovitaan ja ne toteutetaan
- Opiskelijan kanssa keskusteleminen hänen opintojensa etenemisestä. Kannustaminen ja ohjaaminen opiskelijan tavoitteiden saavuttamisessa
- Osallistuminen oppilaitoksen järjestämiin työssä oppimisen suunnittelutilaisuuksiin, jossa voi olla vuorovaikutuksessa myös muiden ryhmän työpaikkaohjaajien ja opiskelijoiden kanssa
- Tietopuolisen koulutuksen etenemisen seuraaminen oppilaitoksen materiaalipankin avulla ja tarvittaessa yhteydenpito oppilaitokseen.

3.1.2 Tukeminen ja neuvominen

- Työjärjestelyjen organisoiminen siten, että opiskelijalla on mahdollisuus osallistua tietopuolisiin opintoihin
- Työssä oppimisen ohjauksen järjestäminen
- Työssä oppimisen muotojen suunnitteleminen. Ohjausvastuuta voi jakaa myös muulle työyhteisölle.

3.1.3 Seuranta ja arviointi

- Palautteen antaminen on työpaikkaohjaajan ja opiskelijan jokapäiväistä vuoropuhelua. Hyvä palaute on avointa ja kohdistuu opiskelijan toimintaan
- Työssä oppimisen arviointikeskustelussa on tärkeää miettiä, miten opiskelijan tiedot ja taidot ovat kehittyneet, tarvitseeko opiskelija lisää ohjausta, miten ohjausta voidaan parantaa, mitä kehittämisehdotuksia työpaikkaohjaajalla ja opiskelijalla on ja miten ehdotukset voidaan käytännössä toteuttaa
- Arvioinnissa peilataan työssä oppimisen toteutumista, joka on ohjannut näyttöihin
- Myös opiskelija itse arvioi omaa kehittymistään
- Arviointikeskustelun yhteydessä voidaan täydentää ja päivittää myös henkilökohtaistamissuunnitelmia (kts kohta 4.1.)

-
- Oppilaitoksen materiaalipankissa on työssä oppimisen arviointilomakkeet (liite 7)
- Katso kohta 3.2.

3.2 Työssä oppiminen

Työssä oppiminen on olennainen osa opiskelua. Opiskelija ja työpaikkaohjaaja yhdessä suunnittelevat työssä oppimista, jossa mietitään työssä oppimisen määrä, tavat ja vastuhenkilöt. Suunnitelmia tarkennetaan opiskelun kuluessa.

Työssä oppiminen on mm:

- Toisen työsuorituksen seuraaminen ja tarkkaileminen
- Keskustelu ja vuorovaikutus toisten työntekijöiden ja esimiesten kanssa
- Ammattityöntekijän / asiantuntijan haastattelu
- Vertaisoppiminen projekti- ja suunnittelutehtävissä
- Muiden kouluttaminen ja opastaminen
- Virheet ja niiden analysointi
- Perehtyminen uusiin työtehtäviin
- Työkierto
- Työnteko toisen työntekijän kanssa ja ohjauksessa
- Projekteihin osallistuminen
- Yhteiset "näköalatilaisuudet" työpaikalla
- Hyvä palaverikäytäntö
- Verkostoituminen

Työssä oppimisen erilaisia muotoja ja työtehtäviä, joita suunnitellaan työpaikkaohjaajien koulutuksessa. Koulutustilaisuuksia järjestetään vähintään kaksi kertaa koko tutkinnon suorittamisen aikana. Oppilaitoksen edustajat tulevat aina tarvittaessa työpaikalle antamaan tukea ja tietoa työssä oppimisen suunnitteluun ja tietopuolisen opetuksen kulkuun.

3.3 Raportointi

Koulutuskorvaushakemus ja työssä oppimisen arviointilomake täytetään kaksi kertaa vuodessa ja molemmat lomakkeet lähetetään Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitokseen. Koulutuskorvauslomake täytetään kauden päätyttyä. Työssä oppimisen arvioinnista on kerrottu luvussa 3.1.3.

28.2. mennessä arvioidaan mennyt puoli vuotta eli 1.8. - 30.1. välinen aika.

30.8. mennessä arvioidaan mennyt puoli vuotta eli 1.2. - 30.7. välinen aika.

4 HENKILÖKOHTAISTAMISSUUNNITELMAT

Henkilökohtaistaminen kuuluu oleellisesti näyttötutkintojärjestelmään. Tämä tarkoittaa, että koulutuksen järjestäjä ja tutkinnon suorittaja laativat yhdessä tutkinnon suorittajalle henki

lökohtaisen oppimis- ja näyttösuunnitelman. Molemmat osapuolet allekirjoittavat suunnitelman.

Henkilökohtaistamisen lähtökohtana on tunnistaa tutkinnon suorittajan aikaisempi osaaminen ja tarvittavan ammattitaidon hankkiminen. Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa tämä toteutetaan koko tutkinnon suorittamisen aikaisena opinto-ohjauksena, johon kuuluvat henkilökohtaiset keskustelut ja ryhmäohjaukset. Osaamisen tunnistamisen työvälineinä käytetään henkilökohtaisen opiskeluohjelman - ja henkilökohtaisen näyttösuunnitelman - lomakkeita.

Opetushallituksen julkaisemissa tutkinnon perusteissa kerrotaan, mitä osaamista Liiketalouden perustutkinnossa edellytetään. Opiskelun alussa tutkinnon suorittaja tekee lähtötasokartoituksen, jossa hän perehtyy tutkinnon ammattitaitovaatimuksiin ja arvioi omia oppimisvalmiuksiaan sekä elämäntilannettaan.

Jokaiselle opiskelijalle laaditaan henkilökohtaistamissuunnitelmat:

- henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS) ja
- henkilökohtainen näyttösuunnitelma (HENSU).

Opiskelun alussa laaditaan liiketalous ja hallinto - opintokokonaisuuden HOPS- ja HENSU-lomakkeet. Seuraavana lukuvuonna suunnitellaan koulutusohjelmakohtaisia opintoja ja laaditaan asiakasmarkkinoinnin, markkinointiviestinnän ja markkinoinnin suunnittelun HOPS- ja HENSU -lomakkeet.

Oppisopimusopiskelijat osallistuvat pääsääntöisesti lukujärjestyksen mukaiseen opetukseen. Jos opiskelijalla on riittävä osaaminen jostakin aihealueesta, voi hän olla osallistumatta kyseisen aihealueen lähiopetusjaksolle. Tällöin hänen tulisi kirjata asia HOPS -lomakkeelle, jonka työnantaja lähettää sähköpostitse oppilaitokselle (maarit.manttari@mbs.fi).

HOPS- ja HENSU -suunnitelmien laatimiseen antaa oppilaitoksen opinto-ohjaaja -henkilökohtaista ohjausta. Työpaikkaohjaaja voi tukea opiskelijaa suunnitelmissa. Henkilökohtaistamissuunnitelmia päivitetään opiskelun aikana. Henkilökohtaistamis-suunnitelmien mallilomakkeet ovat tämän ohjeen liitteenä. (liite 1 ja liite 2).

5 LIIKETALouden PERUSTUTKINTO, MERKONOMI

Liiketalouden perustutkinto, merkonomi koulutus toteutetaan noin kahdessa vuodessa.

Tutkinto on näyttötutkinto, joka tarkoittaa, että merkonomiksi valmistumisen edellytyksenä on ammattitaidon osoittaminen näytöin. Näytöt arvioidaan asteikolla 1 - 5 opetushallituksen tavoitteiden mukaan laadittujen kriteereiden pohjalta. Arvioinnissa noudatetaan kolmikantaperiaatetta, eli oppilaitoksen arviointi, työelämän edustaja ja työntekijän arviointi. Näyttöön sisältyy myös suorittajan itsearviointi.

Tutkinnossa on neljä opintokokonaisuutta, jotka muodostuvat näytöistä seuraavasti:

Liiketalous ja hallinto -opintokokonaisuus

- Ammatillisen kasvun suunnitelma -näyttö
- Yrityksen liiketoiminnot -näyttö
 - Liiketoimintaosaaminen
 - Asiakasosaaminen
 - Talouden osaaminen
- Englannin kielen -näyttö
- Ruotsin kielen -näyttö
- Tietotekniikan näyttö

Asiakasmarkkinoinnin -opintokokonaisuus

- Asiakasmarkkinoinnin näyttö

Markkinointiviestinnän opintokokonaisuus

- Markkinointiviestinnän näyttö
- Englannin kielen näyttö
- Ruotsin kielen näyttö

Markkinoinnin suunnittelun opintokokonaisuus

- Markkinoinnin suunnittelun näyttö

Opiskelija saa näyttöihin ohjaavaa opetusta oppilaitoksen tietopuolisessa opetuksessa ja työpaikalla työssä oppimalla. Tietopuolista opetusta on noin kaksi päivää kuukaudessa.

Tutkinnon suorittamisesta, tietopuolisesta opetuksesta ja työssä oppimisesta kerrotaan oppilaitoksen materiaalipankissa. Jokaisella ryhmällä on materiaalipankissa oma internet-osoite:

<http://virtual.mbs.fi> - oppisopimusopiskelijat - materiaali - oma ryhmä. Käyttäjätunnus ja salasana materiaalipankkiin jaetaan erikseen.

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti

1. Hakeutuminen:
Työpaikkakäynnit ja ohjaus
2. Tutkinnon suorittaminen
Työpaikkakäynnit ja ohjaus
3. Tarvittavan ammattitaidon hankkiminen
Työpaikkakäynnit ja ohjaus



Henkilökohtaistaminen

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti

70
Liite 11

HAKEUTUMISVAIHE

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Asiakasyrityksen kanssa neuvottelut ja palaverit

- 1) Selvitetään työpaikan osaamistarpeet
- 2) Selvitetään hakijan koulutustarpeet ja –toiveet (hakemukset)
- 3) Tutkinnon suorittajan ja hänen työpaikkansa koulutustarpeiden yhteensovittaminen.

1. työpaikkakäynti

Osallistujat: tutkinnon suorittaja, työpaikkaohjaaja

- 1) Selvitetään hakijan aikaisemmin osoitettu osaaminen
- 2) Selvitetään aikaisemmin saavutettu osaaminen ja ohjataan näyttöön
- 3) Tarvittaessa ohjataan tarvittavan ammattitaidon hankkimiseen
- 4) Selvitetään ohjauksen ja tukitoimien tarve

Osallistujat: asiakasyrityksen edustajat, ohjausrengas

- 1) Tutkinnon suorittajan oman työpaikan tai muiden työpaikkojen mahdollisuudet ja soveltuvuus näyttö- ja oppimisympäristöksi.

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti

71
Liite 11

HAKEUTUMISVAIHE

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Asiakasyrityksen kanssa neuvottelut ja palaverit :

- 1) Hakemusvaiheen mallintaminen
- 2) Tiedottaminen, markkinointi
- 3) Perehdyttämistilanteet

Ohjauksen menetelmät 1. työpaikkakäyntiin liittyen:

- 1) Ryhmä- ja henkilökohtaiset haastattelut
- 2) Työpaikkapalaverit
- 3) Työtodistukset ja aikaisemmat koulutodistukset
- 4) Työnantajan lausunnot
- 5) Osaamisen tunnistaminen (lähtötasokartoitus osaamiskartoitukset esim. www.osaan.fi)
- 6) Kartoitustyökalut (lukiseula, matematiikka, kielitaito):
- 7) Ohjausrengastoiminta

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti

TUTKINNON SUORITTAMINEN Työpaikkakäynnit ja ohjaus

2 -3. työpaikkakäynti

Osallistujat: tutkinnon suorittaja, työpaikkaohjaaja
Ohjausta tapahtuu tämän lisäksi oppilaitoksessa tilannekatsauksissa kahdeksan kertaa lukuvuoden aikana ja aina tarvittaessa henkilökohtaisesti

- 1) Päätetään aikaisemmin osoitetun osaamisen tunnustamisesta (luotettavat dokumentit)
- 2) Suunnitellaan tutkinnon suorittajan kanssa hänelle soveltuvat tutkintosuoritusten järjestelyt (Toisen työpaikkakäynnin yhteydessä järjestelysuunnitelmien pohjalta)
- 3) Neuvotaan ja ohjataan tutkinnon suorittajaa tutkintosuoritusten suunnittelussa
- 4) Otetaan huomioon tutkinnon suorittajan erityistarpeet ja lähtökohdat tutkintosuoritusten järjestelyissä
- 5) Otetaan huomioon mahdolliset kieli- ja kulttuuritaustasta johtuvat erityisjärjestelyt

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti

73
Liite 11

TUTKINNON SUORITTAMINEN Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Ohjauksen menetelmät 2 - 3. työpaikkakäyntiin liittyen sekä oppilaitoksessa tapahtuvassa ohjauksessa:

- 1) Ryhmätömenetelmät
 - 1) Opiskeluryhmä, pienryhmä
 - 2) Opiskelijoiden muodostaman opintopiirit
- 2) Henkilökohtaiset keskustelut
- 3) Ohjausryhmä (oppilaitos, työelämä, oppisopimustoimisto, tutkinnon suorittaja)
- 4) Itsearviointi
- 5) Verkko-ohjaus
- 6) Materiaalipankki
- 7) Osaamisen kartoitukseen liittyvät työvälineet
- 8) Työpaikkapalaverit
- 9) Keskustelufoorumit materiaalipankissa

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti

**TARVITTAVAN
AMMATTIT AidON
HANKKIMINEN**
Työpaikkakäynnit ja ohjaus

2 -3. työpaikkakäynti

Osallistujat: tutkinnon suorittaja, työpaikkaohjaaja

Aikataulu: kaksi kertaa tutkinnon suorittamisen aikana

työpaikalla (tutkinnon osittain)

Ohjausta tapahtuu tämän lisäksi oppilaitoksessa tilannekatsauksissa kahdeksan kertaa lukuvuoden aikana ja aina tarvittaessa henkilökohtaisesti

- 1) Perehdytetään opiskelija itseensä oppijana
- 2) Tarjotaan opiskelijalle parhaiten soveltuvia monipuolisia koulutusmuotoja, opetusmenetelmiä, oppimisympäristöjä ja oppimisjärjestelyjä
- 3) Ohjataan opiskelijaa hänelle soveltuvien joustavien henkilökohtaisten oppimistapojen suunnittelussa ja opiskeluvälinoissa
- 4) Ohjataan opiskelua, neuvotaan ja ohjataan opiskelijaa myös tarvittaessa muiden muiden asiantuntijoiden tarjoamiin tukipalveluihin
- 5) Suunnitellaan erilaisia tarvittavan ammattitaidon hankkimistapoja työssä oppimisen keinoilla

Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Henkilökohtaistamisvaiheiden mukaisesti

**TARVITTAVAN
AMMATTITAITON
HANKKIMINEN**
Työpaikkakäynnit ja ohjaus

Ohjauksen menetelmät 2-3. työpaikkakäyntiin liittyen sekä oppilaitoksessa tapahtuvassa ohjauksessa:

1. Ryhmätömenetelmät
 1. Opiskeluryhmä, pienryhmä
 2. Opiskelijoiden muodostaman opintopiirit
2. Henkilökohtaiset keskustelut
3. Opiskelijan henkilökohtainen oppimistyyli ja -tavat otetaan huomioon, joustetaan opiskelussa ja aikatauluissa
4. Verkko-ohjaus
5. Ohjausryhmä (oppilaitos, työelämä, oppisopimustoimisto, tutkinnon suorittaja)
6. Materiaalipankki
7. Osaamisen kartoitukseen liittyvät työvälineet
8. Työpaikkalaverit
9. Työssä oppimisen mallien ja keinojen suunnittelemine
10. Palautejärjestelmät
11. Keskustelufoorumit materiaalipankissa
12. Erilaiset oppimisympäristöt

Opintososiaalisten etujen maksuprosessi

Maksaminen

Opiskelija

- Täyttää laskun opintososiaaliset edut
- Lasku suositellaan tekemään kaksi kertaa lukukaudessa
- Laskun voi tehdä joka opiskelujakson yhteydessä
- Matkat veloitetaan halvimman matkustustavan mukaan
- Laskulomakkeen saa materiaalipankista
- Lasku toimitetaan tuotepäällikölle

Kulutapahtuma

Laskentapäällikkö

- Maksaa laskun opiskelijan tilille
- Maksupäivä on joka kuun 15 tai 30 päivä

Koulutuspäällikkö

- Tarkistaa matkan hinnan ja päivämäärät
- Hyväksyy asiatarkastuksen
- Merkitsee kustannuspaikan ja projektin
- Lasku toimitetaan eteenpäin kahden päivän aikana sen saamisesta

Koulutusjohtaja

- Hyväksyy laskun
- Toimittaa eteenpäin maksettavaksi kahden päivän aikana sen saamisesta

Hyväksyminen

Tarkistaminen

Opintososiaalisten etujen maksuprosessi

Maksaminen

Työpaikkaohjaaja

Kulutapahtuma

Täyttää koulutuskorvauslomakkeen
Lomake täytetään kaksi kertaa lukuvuonna 30.8 ja 30.1.
Korvauslomakkeen saa materiaalipankista
Lasku toimitetaan tuotepäällikölle

Laskentapäällikkö

Koulutuspäällikkö

Maksaa laskun opiskelijan tilille
Maksupäivä on joka kuun 15 tai 30 päivä

Tarkistaa koulutuskorvauslomakkeen
Korvauksen suuruus
Korvattavat kuukaudet
Hyväksyy asiatarkastuksen
Merkitsee kustannuspaikan ja projektin
Lasku toimitetaan eteenpäin
päivän aikana sen saamisesta

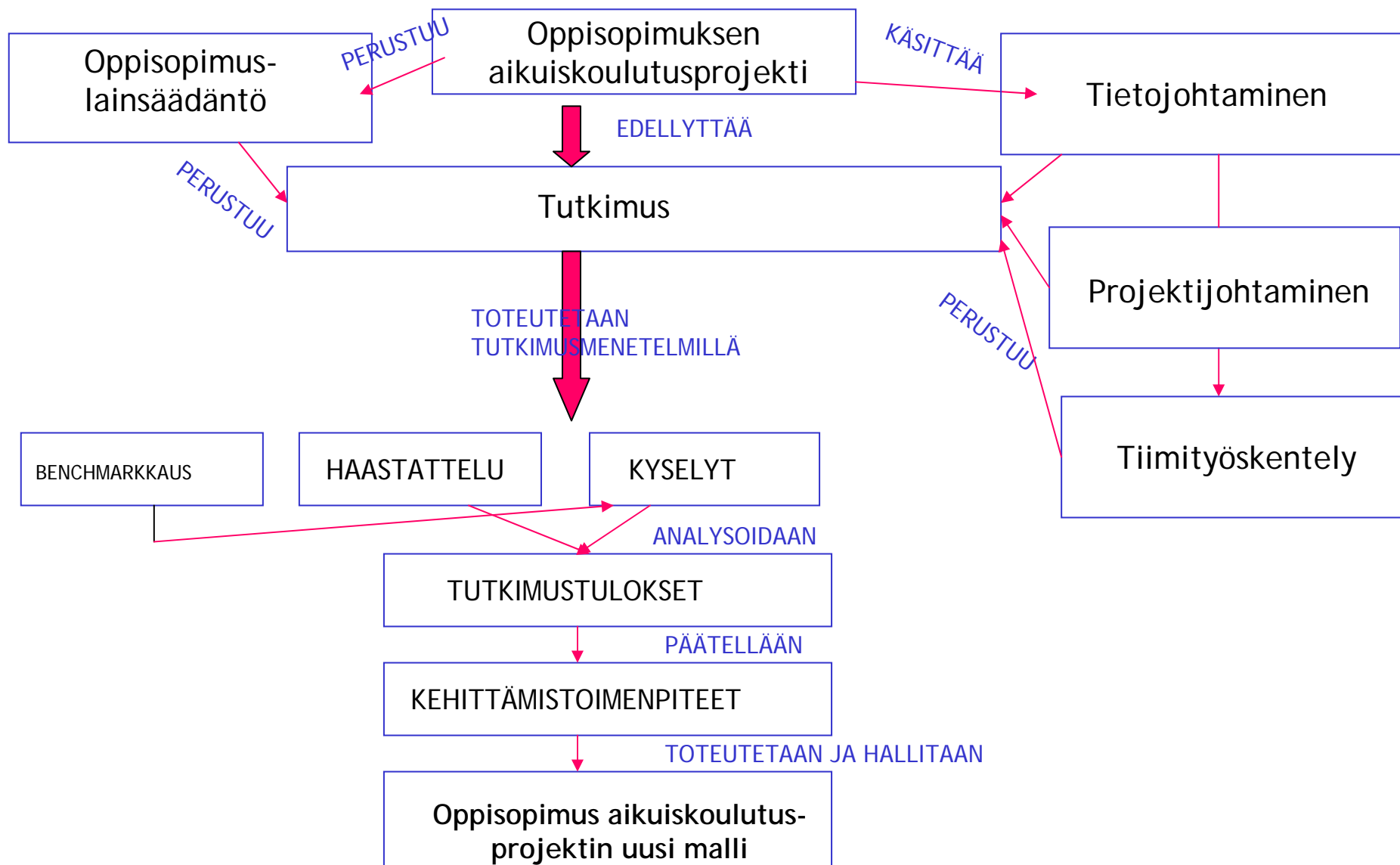
Koulutusjohtaja

Tarkistaminen


Hyväksyy laskun
Toimittaa eteenpäin maksettavaksi
kahden päivän aikana sen saamisesta

Hyväksyminen

MIND MAP:miten kehittämisprojekti etenee





 Välitit viestin 6.4.2008 11:48.

Lähtettäjä: Mänttari Maarit

Lähetetty: ti 4.12.2007 20:23

Vastaanottaja:

Kopio:

Aihe: Opettajakysely aikuiskoulutusprojektien kehittämiseksi

Liitteet:

Hei Opettajat

Opiskelen ylempää AMK -tutkintoa ja teen opinnäytetyönäni aikuiskoulutusprojektien toimintaan liittyvän kehittämistyön. Kehittämiprojektissani toteutan kyselyt sekä opettajille että opiskelijoille.

Pyytäisin Sinua ystävällisesti osallistumaan aikuiskoulutusprojektien ja tiimitoiminnan toteutumiseen liittyvään kyselyyn. Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmalla.

Pyydän Sinua vastaamaan kyselyyn 17.12.2007 mennessä. Vastauksesi on tärkeä kehittämistyöni ja koko koulutusprojektitoiminnan kehittämisen kannalta.

Pääset vastaamaan kyselyyn seuraavassa osoitteessa: <http://webropol.com/opettajat.net>

Salasana palautteen antamiseen on opettajaS07

Kiitos jo etukäteen!

T: Maarit

Lähtettäjä: Mänttari Maarit
Lähetetty: ma 15.10.2007 11:29
Vastaanottaja:
Kopio:
Aihe: VS: Oppisopimuskoulutuksen rahoitus

Hei

Mielessämme on kysymyksiä liittyen ainakin seuraaviin asioihin:

Rahoituksen muodostuminen (miten oppisopimusrahoitus muodostuu ja sen suuruus, koska sitä maksetaan ym)
Miten oppisopimuspaikoista ilmoitetaan
Mitä kaikkea viranomaistehtävät pitävät sisällään (oppisopimusasioiden johto ja valvontatehtävät ym)
Eri asiapapereiden laadinta ja säilyttämisaajat (mitkä on vähimmäisasiat, mitä pitää merkitä oppisopimuksiin ym asiapapereihin)

Opiskelijoiden opintososiaaliset maksut (mitä kaikkea pitää sisällään, suuruus)
Koulutuskorvauksen maksaminen
Työssä oppimiseen liittyvä seuranta, arviointi ym.

Ennen tapaamistamme tarkistaisin seuraavan asian: Mikäli ensi vuonna aiomme järjestää omaa perustutkintoon liittyvää oppisopimuskoulutusta, tuleeko meidän lähettää tästä etukäteen suunnitelma. Pitäisikö ilmoittaa 23.10. (=lisäkoulutuspaikkojen hakemisen pvm) myös perustutkinnon oppisopimuspaikoista suunnitelma?

Ystävällisin terveisin

Maarit Mänttari

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähtettäjä: Mänttari Maarit
Lähetetty: 10. lokakuuta 2007 15:33
Vastaanottaja: Mänttari Maarit; 'Juhola Lea'
Kopio: 'Mäkinen Tarja'; 'Pesonen Tuula'; Korpi Airi
Aihe: VS: Oppisopimuskoulutuksen rahoitus

Hei vielä

Tarkoitin, että tulimme tapaamaan 1.11. perjantaina tai 7.11 keskiviikkona. Sopsisiko näistä marraskuun päivistä jompikumpi.

Anteeksi tämä sekoiluni.

Ystävällisin terveisin,

Maarit Mänttari

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähtettäjä: Mänttari Maarit
Lähetetty: 10. lokakuuta 2007 15:28
Vastaanottaja:
Kopio:
Aihe: VS: Oppisopimuskoulutuksen rahoitus

Hei

Kiitos viestistäsi. Hienoa, että voin tulla keskustelemaan tästä asiasta kanssanne. Kollegani Airi Korpi tulee mukaani, sillä asia koskee meitä molempia.

Lähetän ensi viikolla kysymyksiämme.

Sopsisiko, että tulemme 1.12. perjantaina tai 7.12. keskiviikkona. Meille sopii mikä kellonaika tahansa.

Ystävällisin terveisin,

Maarit Mänttari

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähtettäjä:
Lähetetty: 10. lokakuuta 2007 9:33
Vastaanottaja: Mänttari Maarit
Kopio:
Aihe: VS: Oppisopimuskoulutuksen rahoitus

Hei

Kyllä se sopii, että keskustelemme oppisopimuksen rahoituksen määräytymisestä. Olisiko mahdollista, että toimittaisit kysymyksiä sähköpostitse. Katsomme niitä täällä ja yritetään sopia yhteinen tapaaminen siten, että myös Tarja Mäkinen ja Tuula Pesonen ovat läsnä. Voisitko sinä ehdottaa esim. marraskuun alusta muutamaa aikaa.

Yst. terv.

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähetäjä: Mänttari Maarit [mailto:Maarit.Manttari@mbs.fi]
Lähetetty: 6. lokakuuta 2007 12:33
Vastaanottaja:
Aihe: Oppisopimuskoulutuksen rahoitus

Hei

Toimin Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa aikuismerkonomi-tutkinnon tuotepäällikkönä. Olemme kiinnostuneita aloittamaan oman oppisopimuskoulutuksen. Tähän asti olemme toteuttaneet sitä yhteistyössä oppisopimustoimistojen kanssa.

Koulutusjohtajamme keskusteli kanssasi oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä 14.9. OPH:n tilaisuudessa. Hän pyysi minua kääntymään Sinun puoleesi seuraavassa asiassa:

Teen selvitystyötä oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä (rahoitus, lainsäädäntö, toimintaprosessit) ja laadin sitten oppilaitoksellemme tähän liittyen toimintamallin. Tämä liittyy myös kehittämisprojektiin, jota suoritan Ylemmän AMK-tutkinnon opinnoissani.

Sopisiko Sinulle, että haastattelisin Sinua oppisopimuskoulutuksen rahoitukseen ja lainsäädäntöön liittyvissä asioissa. Voisin tulla käymään luonasi Sinulle sopivana ajankohtana. Toki voin tehdä haastattelun myös sähköpostitse.

Jos tämä onnistuu, ehdottaisitko sopivan ajan.

Kiitän jo etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Maarit Mänttari
Tuotepäällikkö
Kauppiaitten Kauppaoppilaitos
Martinlaaksontie 36, 01620 Vantaa
09-89558 326
040-8498809
maarit.manttari@mbs.fi
www.mbs.fi