

Johanna Leponiemi-Sandvik

**Yhteishankintakoulutusten prosessimallinnus  
laadunhallinnan apuvälineenä**

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen

Tekijä: Johanna Leponiemi-Sandvik

Työn nimi: Yhteishankintakoulutusten prosessimallinnus laadunhallinnan apuvälineenä

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämä opinnäytetyö käsitteli yhteishankintakoulutuksia osana toimeksiantajaorganisaation laadunhallinta- ja prosessityötä ja sen tavoitteena oli laatia rekrytointikoulutuksesta keskeisimpänä yhteishankinnan koulutusmuotona prosessikaavio ja prosessikuvaus laatukäsikirjaa varten.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä olivat laatu ja prosessit. Laadunhallinnan puitteissa tarkasteltiin laadun käsitettä, eri näkökantoja laatuun, laatukustannuksia ja laatujohtamista. Lisäksi käsiteltiin palvelutuotannon laadunhallinnan erityispiirteitä ja niiden vaikutusta laatutyöhön. Teoreettisena viitekehyksenä käsiteltiin myös prosesseja, niiden tunnistamista ja rajaamista ja tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä prosessien mallinnustapoja.

Toimeksiantaja työssä oli valtakunnallisesti toimiva monialainen aikuiskoulutuskeskus. Sen toimintaa ohjaa paitsi lainsäädäntö, myös alan laadunhallintasuositukset ja normit, joten työssä tarkastellaan myös ammatillisen ja aikuiskoulutuksen laadunhallinnan menetelmiä ja työkaluja. Yhteishankintakoulutukset ovat työvoimahallinnon ja työnantajan yhteistyössä rahoittama tuoteperhe, johon kuuluvat rekrytointikoulutus, täsmäkoulutus ja muutoskoulutus. Yhteishankintakoulutuksista varsinkin rekrytointi- ja täsmäkoulutukset ovat toimeksiantajalle keskeinen toimintamuoto, joten tässä työssä tarkasteltiin koulutusten eri osapuolia ja toimijoita sekä heidän roolejaan niiden toteuttamisessa.

Kirjoittaja työskentelee toimeksiantajan palveluksessa yhteishankintakoulutusten parissa, joten työ toteutettiin osittain kirjoittajan omia työtapoja tarkkailemalla esimerkiksi koulutuksia hyväksikäyttäen. Koulutuskäytänteitä koskevaa tietoa kerättiin myös toimeksiantajaorganisaation laatupäällikön ja kirjoittajan kollegoiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta.

Työn lopputuloksena laadittiin rekrytointikoulutusta koskeva prosessikaavio ja prosessikuvaus.

Avainsanat: laatu, laadunhallinta, prosessi, yhteishankintakoulutus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business school

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Development of Entrepreneurship

Author: Johanna Leponiemi-Sandvik

Title of thesis: Process modelling of joint purchase training as an instrument of quality management

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2013

Number of pages: 53

Number of appendices: 2

---

The aim of this thesis was to explore the joint purchase training as part of the quality and process management of the ordering party, as well as to create a process flow chart and a process description of the recruitment training as an example for the quality manual.

The theoretical part of the thesis consists of quality and processes. It analyses the concept of quality, different viewpoints on quality, quality costs, and total quality management. Additionally, the special characteristics of quality management of the production of services are considered. The theoretical part also covers processes in general, the recognition and definition of processes, and the styles of process modelling which are essential to this thesis.

The ordering party of this thesis is a nationwide, diversified adult education centre whose operations are governed by both legislation and the guidelines of quality management. Therefore, the thesis also covers the methods and tools of the quality management of adult education. Joint purchase training is financed by the government and an employer. It is a product family consisting of recruitment training, precise training and change training. Recruitment training and precise training are the key forms of operations of the ordering party, and this thesis also concerns different parties and their roles in them.

The author of this thesis works for the ordering party and therefore the thesis was partly carried out by observing the methods of the writer, based on pieces of training serving as examples. Information on the practice of training was also acquired through discussions with colleagues and the quality manager of the ordering party.

A process description and a process flow chart were created as a result of this thesis.

Keywords: quality, quality management, process, joint purchase training

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 LAADUNHALLINTA JA PROSESSIMALLINNUS.....	9
2.1 Laatu ja laadunhallinta.....	9
2.1.1 Laatujohtaminen.....	11
2.1.2 Laatukäsikirja ja laatutyökalut.....	11
2.2 Laadunhallinta palvelutuotannossa.....	12
2.3 Prosessit.....	16
2.3.1 Prosessien tunnistaminen.....	17
2.3.2 Prosessien kuvaaminen.....	18
2.3.3 Prosessijohtaminen.....	21
3 YHTEISHANKINTAKOULUTUSTEN LAADUNHALLINTA.....	23
3.1 Ammatillisen ja aikuiskoulutuksen laadunhallintakeinot.....	23
3.1.1 Kansallinen koulutuspoliittinen ohjaus.....	24
3.1.2 Koulutuksen järjestäjän oma laadunhallinta- ja arviointityö.....	25
3.1.3 Koulutuksen ulkopuolinen ohjaus ja arviointi.....	28
3.1.4 Prosessit ammatillisessa ja aikuiskoulutuksessa.....	29
3.2 Yhteishankintakoulutukset ja niiden toteuttamisympäristöt.....	30
3.3 Koulutuksen järjestäjä.....	34
3.4 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset.....	36
3.5 Työ- ja elinkeinopalvelut.....	37
3.6 Yritykset.....	38
4 TYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	40
4.1 Työn eteneminen.....	40
4.2 Prosessimallinnuksen toteutus.....	40
4.2.1 Rekrytointikoulutusten yhteisten työvaiheiden tunnistaminen.....	41
4.2.2 Prosessin rajaaminen.....	41

4.2.3 Alueellisten ja rahoituksellisten erojen tunnistaminen .....	42
4.2.4 Toimijoiden roolien tunnistaminen.....	43
4.2.5 Asiakasrajapintojen ja totuuden hetkien tunnistaminen .....	44
4.2.6 Prosessikaavio ja prosessikuvaus .....	44
4.2.7 Työn tulokset.....	45
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
LÄHTEET.....	50
LIITTEET.....	53

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Koettu kokonaislaatu Grönroosin (2009, 105) mukaan. ....	15
Kuvio 2. Kuusitasomalli Luukkonen ym. (2012, 36) mukaan.....	19
Kuvio 3. Prosessikaavio pysty- ja vaakatasossa Luukkonen ym. (2012, liite 2, 19) mukaan.....	20
Kuvio 4. Prosessikuvaustaulukko Luukkonen ym. (2012, liite 2, 20) mukaan. ....	20
Kuvio 5. Uimaratakaavio Luukkonen ym. (2012, liite 2, 22) mukaan.....	21
Kuvio 6. Tekijän näkemys yhteishankintakoulutusten tuoteperheestä. ....	30
Kuvio 7. Työnantajan maksusuudet täsmäkoulutuksissa (Koulutus työnantajan ja valtion yhteishankintana, 2013).....	31

# 1 JOHDANTO

Opetushallitus julkaisi vuonna 2008 ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen (Opetushallitus 2008), jonka tarkoituksena on toimia koulutuksen järjestäjien oman laadunhallintatyön tukena. Tämän suosituksen (2008, 7) mukaan laadunhallinnan toimintajärjestelmä voidaan koota laatukäsikirjaksi, jolloin kaikki asiaa koskeva dokumentaatio on olemassa yhtenäisenä, henkilökunnan käytettävissä olevana kokonaisuutena. Laadunhallintasuositus painottaa muun muassa koulutuksen järjestäjän toimintojen tarkastelua kokonaisuutena, mikä varmistaa tavoitetietoisuuden organisaation kaikilla osa-alueilla ja tasoilla, sekä toimivia prosesseja, mikä auttaa organisaatiota tarkastelemaan toimintojaan kokonaisuutena ja tehostamaan ja yhtenäistämään toimintaansa.

Tämän työn toimeksiantajaorganisaatio on monialainen, valtakunnallisesti toimiva aikuiskoulutuskeskus, joka järjestää ammatillista aikuiskoulutusta päätoimipaikassaan Etelä-Pohjanmaalla ja muualla Suomessa. Koulutukset voivat olla tutkintotavoitteisia, osatutkintotavoitteisia sekä ammatillista osaamista kehittäviä täydennyskoulutuksia ja ne voivat olla tasoltaan ammatillisia perustutkintoja, ammattitutkintoja tai erikoisammattitutkintoja. Koulutuksia järjestetään sekä omaehtoisena että työttömille tai työttömyysuhan alaisille suunnattuna työvoimapolitiittisena koulutuksena, jolloin kustannuksista vastaa työvoimahallinto, ja koulutus on opiskelijalle maksutonta. Koulutustoiminnan lisäksi toimeksiantajaorganisaatio toteuttaa yhteistyössä yritysten kanssa tuotesuunnittelua ja -mallinnusta, koe-erien valmistusta, testaustoimintaa ja alihankintatöitä. Tutkimuksen tekohetkellä keväällä 2013 toimeksiantajalla on käynnissä laaja laatutyöhanke, jonka puitteissa organisaation eri toiminnot ja niiden prosessit kuvataan ja laatukäsikirja uudistetaan.

Tärkeä osa toimeksiantajaorganisaation toimintaa ovat erilaiset yrityskoulutukset. Yhteishankintakoulutukset ovat työvoimapolitiittisia koulutuksia, joiden osarahoittajina ovat työvoimahallinto ja työnantajayritykset. Yhteishankintakoulutuksiin kuuluvat rekrytointikoulutukset, joiden avulla työnantaja voi kouluttaa itselleen uutta työvoimaa, täsmäkoulutukset, joiden avulla voidaan lisätä jo työsuhteessa olevan henkilökunnan osaamista ja ammattitaitoa, sekä muutokoulutukset, joita käytetään toistaiseksi voimassa olevissa lomautuksissa ja irtisanomistilanteissa. Koulu-

tusten laajuus voi vaihdella kymmenestä päivästä useisiin kuukausiin ja sen sisältö räätälöidään yrityksen ja opiskelijoiden tarpeiden mukaan. Yrityksen maksuosuus koulutushinnasta vaihtelee yrityskoon ja koulutussisällön mukaan 25 prosentista ylöspäin.

Kirjoittaja on työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa yhteishankintakoulutusten suunnittelun ja toteutusten parissa vuoden 2010 tammikuusta lähtien ja tätä ennen TE-palveluissa, silloisessa Työ- ja elinkeinotoimistossa, työvoimakoulutukseen liittyvissä tehtävissä. Kun opinnäytetyön aihe tuli kirjoittajalle ajankohtaiseksi, työnantajan laatupäällikkö ehdotti yhteishankintakoulutuksiin ja niiden prosesseihin liittyvää aihetta laatutyön tueksi kirjoittajan työkokemuksen ja aiemman osaamisen pohjalta.

Tämä opinnäytetyö käsittelee yhteishankintakoulutuksia osana toimeksiantajaorganisaation laadunhallinta- ja prosessityötä. Työn tarkoituksena on laatia rekrytointikoulutuksesta keskeisimpänä yhteishankinnan koulutusmuotona prosessi-kaavio sekä kuvata prosessi laatukäsikirjaa varten. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa toimeksiantajan laadunhallintatyötä ja yhteishankintakoulutusten toimintamalleja koskeva tieto on kerätty työntekijöiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta ja kirjoittajan omia työtapoja tarkkailemalla. Yhteishankintakoulutukset ovat vakiintunut tuoteperhe ja toimeksiantajaorganisaatiolla on pitkä kokemus niiden järjestämisestä, joten työn tarkoituksena ei ole toimintaprosessin kehittäminen vaan vakiintuneiden työkäytänteiden dokumentointi laatutyötä varten.



## 2 LAADUNHALLINTA JA PROSESSIMALLINNUS

Tässä luvussa käydään läpi laatua käsitteenä ja käsitellään laadunhallintaa, laatu- ja laaduttomuuskustannuksia ja laatujohtamista. Koska koulutukset ovat tyypillisiä palvelutuotteita, käsitellään lisäksi palvelutuotannon laadunhallintaa. Luvussa käydään myös läpi prosesseja, niiden tunnistamista, erilaisia kuvaamistapoja ja prosessijohtamista.

### 2.1 Laatu ja laadunhallinta

Lecklinin (2006, 15) mukaan laadulla on ollut suuri merkitys jo esiteollisessa yhteiskunnassa, jossa käsityöläiset ja ammatinharjoittajat toteuttivat laadunhallintaa. Järjestelmässä edettiin oppipojasta kisällin kautta mestariksi ja mestari vastasi oman organisaationsa laadunhallinnasta. Teollinen vallankumous toi mukanaan sarjatuotannon ja laaduntarkastajat, joiden tehtävänä oli huolehtia, että raaka-aineet, puolivalmisteet ja lopputuotteet vastasivat niille asetettuja vaatimuksia. Toisen maailmansodan jälkeen laadunvarmistus nousi teollisuudessa yhä keskeisemmäksi toiminnoksi, jonka avulla koordinoitiin koko yrityksen toimintaa ja jonka tavoitteena oli virheitä ennaltaehkäisevä työtapa.

Lecklin (2006, 18) määrittelee laadun asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun kuuluu paitsi virheettömyys, myös oikeiden asioiden tekeminen ja oikealla tavalla toimiminen. Myös Silén (2001, 15) toteaa, että laadun käsite on laajentunut tuotteen virheettömyydestä koko yrityksen toimintaan aina liikkeenjohtoon saakka ja sen tavoitteena on asiakastyytyväisyys, kannattavuus sekä kilpailukyvyn parantaminen. Crosby (1986, 19) taas määrittelee laadun yksinkertaisesti *”todetuksi yhdenmukaisuudeksi vaatimusten kanssa”*.

Laatua voidaan Silénin (2001, 16) mukaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, jolloin organisaation kaikki toiminnot tulevat huomioonotetuiksi. Valmistuskeskeinen laatu tarkastelee virheiden määrää, tuotekeskeinen laatu määräytyy tuotteen ominaisuuksien perusteella, arvokeskeinen laatu määräytyy tuotteen hinta/laatusuhteen mukaan ja siitä, kuinka hyvin se täyttää käyttäjän tarpeet, kilpailukeskei-

nen laatu vertaa tuotetta kilpailijoiden vastaavaan, asiakaskeskeinen laatu määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin tuote tyydyttää asiakkaan tarpeet ja yhteiskunta-keskeinen laatu määräytyy sen mukaan, kuinka yritys vaikuttaa ympäristöön ja luontoon.

Lecklin (2006, 18 - 19) toteaa, että kokonaislaadun kannalta virheettömyyttä tärkeämpää on oikeisiin asioihin keskittyminen. Asiakas ei ole valmis maksamaan yrityksen näkökulmasta täydellisestä tuotteesta jos siinä on ominaisuuksia, joita hän ei tarvitse, ja tällöin kyseessä on ylilaatu. Jos tuote täyttää sille asetetut toiveet ja vaatimukset, on kyseessä optimilaatu. Toisaalta tuote voi ylittää asiakkaan ennako-odotukset ja siitä saadulla lisäarvolla yritys voi saavuttaa markkinoilla laatuun perustuvaa kilpailuetua.

Crosbyn laatuajattelun (1986, 1) mukaan laatu on ilmaista, mutta laaduttomuus maksaa. Laatu voidaan saavuttaa oikealla suunnittelulla sekä asenteita ja toimintatapoja kehittämällä ja kerran saavutettu laatu tuo yritykselle kilpailuetua. Sen sijaan se, että kertaalleen valmistettu huonolaatuinen tuote joudutaan korjaamaan tai uusimaan, tuo yritykselle lisäkustannuksia. Crosby (1986, 20) toteaa, että laatua mitataan laatukustannuksilla, jotka ovat toiminnan poikkeamista aiheutuvia kuluja. Lecklinin (2006, 60 - 61) mukaan yrityksen laaduttomuuskustannukset vaikuttavat olennaisesti sen menestymismahdollisuuksiin markkinoilla. Laaduttomuuskustannukset voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Laaturirheiden ennaltaehkäisykustannukset, joita ovat esimerkiksi tuotevaatimusten tehoton selvittäminen ja laatujärjestelmän raskaus ja epätarkoituksenmukaisuus.
2. Laaduntarkastuskustannukset, jotka muodostuvat esimerkiksi tehottomasta ja päällekkäisestä asioiden tarkastamisesta.
3. Laaturirhekustannukset, jotka ovat seurausta asioiden tekemisestä väärin. Laaturirhekustannukset voivat olla joko organisaation sisäisiä tai organisaation ulkoisia (Lecklin 2006, 60 - 61).

Lecklin (2006, 69) jatkaa, että laaduttomuuskustannuksia tarkastellaan usein virheellisesti vain tuotannon näkökulmasta, vaikka suurin osa niistä johtuu organisaa-

tion muita toiminnoista. Esimerkiksi markkinointi tai tuotekehitys saattavat määrittellä väärin asiakkaan tarpeet, minkä seurauksena koko tuotantoprosessi voi suuntautua väärin.

### **2.1.1 Laatujohtaminen**

Laatujohtaminen kehittyi toisen maailmansodan jälkeen Japanissa, jossa myös käsite TQC (Total Quality Control) otettiin käyttöön (Silén 2001, 39 - 44). Nykyisin länsimaissa käytetään yleisimmin lyhennettä TQM (Total Quality Management), mutta johtamisen perusteet ovat molemmissa samanlaiset. Laatujohtamisessa yrityksen laatua hallitaan ja parannetaan strategisilla johtamismenetelmillä, jotka painottuvat sisäisiin toimintoihin ja asiakkuuksiin, mutta ottavat huomioon myös markkinat ja kilpailutilanteen.

Lecklinin mukaan (2006, 35 - 36) laadun johtaminen on tärkeä osa yritysjohtamista ja laadun on kiinteästi kuuluttava yrityksen kaikkiin elementteihin ja toimintoihin, joita ovat perusarvot, visio, missio, strateginen päämäärä, strategiset tavoitteet ja laatupolitiikka. Lecklin toteaa myös (2006, 58 - 59), että vaikka laatuajattelu on koko organisaation asia, sen perusedellytys on johdon sitoutuminen toimimaan sovittujen periaatteiden mukaan.

### **2.1.2 Laatukäsikirja ja laatutyökalut**

Laatukäsikirja auttaa käsittämään organisaation toimintaa kokonaisuutena, auttaa työn suorittamisessa ja palvelee uusien työntekijöiden perehdyttämisessä (Lecklin 2006, 32). Vaikka laatukäsikirja ei ole pakollinen, on se käytännössä tärkeä organisaation laatutyön väline. Laatukäsikirjan muotoa ei ole tarkasti määritelty, vaan pääasia on, että se on helposti saavutettavissa, luettavissa ja päivitettävissä. Tästä syystä monet organisaatiot ovat nykyisin päätyneet täysin sähköiseen laatukäsikirjan versioon. Laatukäsikirjan keskeisin sisältö on organisaation toiminnot ja prosessit, niiden menettelyohjeet kuvaamalla tai mallintamalla sekä kuvaus prosessien välisistä vuorovaikutuksista.

Laatujohtamisen ja laadunhallinnan apuvälineinä käytettävistä mittareista, työkaluista ja tekniikoista koulutuspalveluiden tuotannon kannalta keskeisimpiä ovat ISO (International Organization for Standardization), EFQM-malli (European Foundation of Quality Management) ja BSC-malli (Balanced Scorecard). Näitä käsitellään tarkemmin koulutuksen järjestäjän oman laadunhallinta- ja arviointityön yhteydessä luvussa 3.1.2.

Vuosina 1999 - 2000 toteutetun University of Lutonin, Universidade Nova de Lisboan ja Vaasan yliopiston tutkimuksen organisaatioiden laadunhallinnan tilasta ja laadunhallinnan henkilöstökoulutuksesta Britanniassa, Portugalissa ja Suomessa tutkimusraportin mukaan (Kekäle, Pereira & Mathews 2000, 11 - 14) kaikille maille oli yhteistä laatu-koulutuksen keskittyminen suppeisiin osa-alueisiin laajan yleistuen sijaan. Suomalaiset organisaatiot näyttivät käyttävän hyvin vähän mittaustekniisiä ja tilastollisia laadunhallinnan työkaluja verrattuna pehmeisiin työkaluihin, kuten ryhmätyöt, kommunikaatiotaidot, laaturapinnat ja auditoinnit. Britanniassa ja Portugalissa taas näiden kovien ja pehmeiden menetelmien suhde oli tasaisempi. Kaikissa maissa keskijohto ja laatutyötä tekevät saivat eniten laatu-koulutusta ja ylin johto sekä suorittavat työntekijät vähiten. Merkillepantavaa oli myös, että Britannia ja Portugali kouluttivat eri työntekijäryhmiään suhteellisen tasaisesti kun taas Suomessa laatutyötä tekevien koulutukseen panostettiin suhteessa eniten. Suomalaiset yritykset tarjosivat työntekijöilleen vähiten ja brittiläiset eniten laatu-koulutusta, mutta toisaalta suomalaiset työntekijät olivat asiakassuuntautuneempia ja laatu-tietoisempia kuin brittiläiset. Kaiken kaikkiaan tutkimusraportti (Kekäle ym. 2000, 20) osoitti, että laadunhallinnassa ja siihen liittyvissä menetelmissä on suuria kansallisia eroja, mikä täytyy ottaa huomioon yhteiseurooppalaisia laatu-järjestelmiä ja viitekehyksiä luodessa.

## **2.2 Laadunhallinta palvelutuotannossa**

Palveluyhteiskunta on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa pitkään toteutunut suurimmaksi osaksi julkisen sektorin rahoittamana ja suorittamana (Lillrank 2003, 78 - 79). Tästä syystä meillä ei pitkään aikaan päässyt syntymään kehittyneitä palvelumarkkinoita, jossa asiakkaat olisivat tottuneet valitsemaan, arvioimaan ja kulut-

tamaan palveluita. Palvelun ja palvelutuotteen käsitteiden alla on hyvin monimutkaisia ja laajoja tuotekokonaisuuksia, jotka eroavat toisistaan suuresti. On kuitenkin olemassa myös kaikille palveluille yhteisiä elementtejä. Palvelutuotannossa asiakkaan ja palveluntarjoajan keskinäiset vuorovaikutustilanteet ovat asiakkaan kokemuksen laadun kannalta ratkaisevia, sillä ne määrittelevät toiminnallisen laadun tason. Niissä tilanteissa palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palveluidensa taso ja tästä syystä niitä kutsutaan *totuuden hetkiksi*. Palvelutuotannossa totuuden hetkiin liittyvät tilannekohtaiset vaihtelut ovat huomattavasti voimakkaampia kuin tavaratuotannossa.

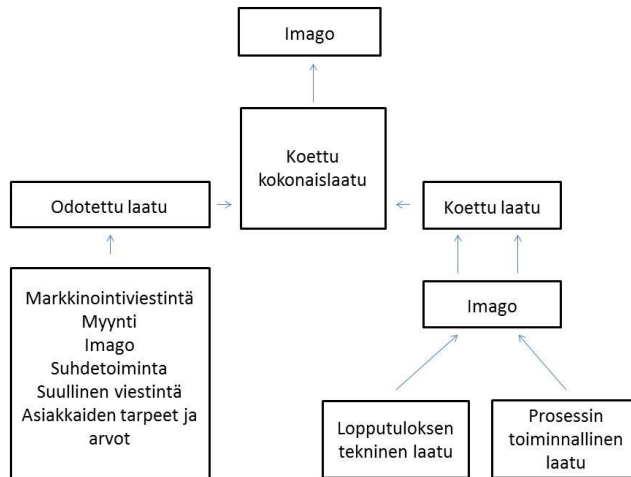
Myös Lecklin toteaa (2006, 92), että asiakaskohtaamisten merkitys vaihtelee toimialoittain ja on suurin palvelualoilla. Palvelumaisema on olennainen osa palvelukonseptia. Se voi olla hampurilaisravintolan kalustus ja logo, lentokoneen sisustus-tekstiilit ja matkustamohenkilökunnan virkapuvut tai vaikkapa yökerhon tuolien väri. Vaikka palvelu saatetaan tuottaa konkreettisella välineellä, on se itsessään aineeton. Se voi olla elämys, kuten näytelmä tai matka, asiointilan muutos, kuten esimerkiksi keittiöremontti tai hiustenleikkaus tai vaikkapa sijaintipaikan muutos, kuten kuljetuspalvelu. Palvelut kulutetaan samanaikaisesti kuin ne tuotetaan. Joidakin palveluita kulutetaan jatkuvasti ja tällaisia palveluita voidaan verrata konkreettisiin päivittäistavaratuotteisiin. Palveluiden aineettomuuden ja niiden kulutus- ja elämänsyklin takia niitä ei voi tuottaa varastoon. Tavaratuotannon varastonhallintaa vastaa palvelutuotannossa kapasiteetin hallinta. Palveluiden myynnissä riskit ovat erilaisia kuin tavaratuotannossa: jo tapahtunut kuljetusta tai hierontaa on mahdollista periä takaisin, jos asiakas ei maksa. Koska palvelutyön tuottavuus syntyy totuuden hetkeen liittyvässä asiakastilanteessa, sitä ei voi suoraan verrata tavaratuotannon tuottavuuskehitykseen.

Lecklinin (2006, 91) mukaan asiakkailla on yrityksen tuotteista ennako-odotuksia, jotka muodostuvat asiakkaiden omista tarpeista ja aiemmista kokemuksista, yrityksen imagosta sekä kilpailijoista ja odotukset liittyvät paitsi tuotteiden, myös palvelun laatuun. Jos niiden laatu on heikompi kuin odotukset, laatu koetaan huonona, mutta jos laatu on odotuksia parempi, yritys saa tästä kilpailuetua. Koetun palvelun laadun käsitteen (Grönroos 2009, 100) mukaan palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti ja jois-

sa koettuun palvelun laatuun vaikuttaa suuresti kuluttajan ja myyjän välinen vuorovaikutus.

Grönroos (2009, 101 - 102) jatkaa, että palvelun laadulla on kaksi perusulottuvuutta: *tekninen ulottuvuus* eli lopputulos ja *toiminnallinen ulottuvuus* eli palvelu toimintona, prosessina. Teknisen ulottuvuuden vaikutus on keskeinen, sillä asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, millaisen lopputuotteen he saavat. Lopputuote on myös se pysyvä asia, mikä jää asiakkaalle palveluprosessin päätyttyä. Kuitenkaan tämä tekninen laatu ei ole ainoa asiakkaan laatukokemukseen vaikuttava seikka: asiakkailla keskeistä on myös se, millä tavalla palvelu tuotetaan, millaiseksi he kokevat vuorovaikutuksen palveluntuottajan kanssa ja mitä he kokevat siitä saavansa eli palveluprosessi kokonaisuudessaan. Kolmanneksi ulottuvuudeksi voidaan nimetä prosessiympäristö eli se toimintaympäristö, missä palvelu tapahtuu ja mikä muodostaa palvelun tuottajan imagon. Jos palvelun tuotannossa on paljon virheitä, yrityksen imago kärsii, mutta jos yrityksellä on asiakkaiden silmissä myönteinen imago, myös pikkuvirheitä katsotaan läpi sormien. Nämä yhdessä muodostavat asiakkaan kokeman kokonaislaadun.

Asiakkaan kokema laatu on kuitenkin edellä esitettyä useamman tekijän summa. Kuvio 1 osoittaa, että asiakkaan odotukset laadun palvelun laadun suhteen määrittävät voimakkaasti hänen laatukokemustaan. Jos koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia tai jopa ylittää ne, se mielletään hyväksi. Jos laatu taas on matalampi kuin asiakkaan joskus jopa epärealistiset odotukset, se mielletään huonoksi. Tästä syystä palvelun tarjoajalle on tärkeää herättää asiakkaissa oikeanlaisia odotuksia ja näiden odotusten hallinta on tärkeä yrityksen markkinointitoimintojen osa. (Grönroos 2009, 105–106.)



Kuvio 1. Koettu kokonaislaatu Grönroosin (2009, 105) mukaan.

Turtiainen (2000, 19) on tutkinut laatutyön erityispiirteitä julkisissa palveluissa ja hänen mukaansa koko palvelutuotteen toimitusprosessi on ainutkertainen tapahtuma, jota ei voi kopioida uuteen palvelutilanteeseen sellaisenaan. Palveluun liittyy aina myös palveluprosessin jälkihoito, joka eroaa tavaratuotannon konkreettisista takuukorjauksista ja virheellisten tuotteiden palautushyvityksistä siten, että vasta palvelutuotannon jälkimarkkinointi mittaa lopullisesti palvelun kokonaislaadun ja onnistumisen.

Grönroos (2001,123) on teoksessaan esittänyt useisiin palvelun laatua koskeviin tutkimuksiin ja teorioihin perustuvan kokonaisuuden, jossa hän kuvaa hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä:

1. Ammattimaisuus ja taidot. Ammatillisuus ja ajantasainen osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä palveluntarjoajan toiminnassa. Tämä koskee itse palvelutapahtuman lisäksi myös esimerkiksi materiaaleja ja välineistöä.
2. Asenteet ja käyttäytyminen. Asiakkaat pitävät tärkeänä, että palveluprosessissa heitä kohdellaan ainutkertaisina ja tärkeinä.
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus. Palvelun tulee olla helposti saavutettavissa esimerkiksi sijainnin, aukioloaikojen ja työntekijöiden saavutettavuuden suhteen. Palvelun tulee myös olla joustavaa suhteessa asiakkaan tarpeisiin.

4. Luotettavuus. Asiakas pitää ensiarvoisen tärkeänä sitä, että hän voi luottaa saavansa sovitun palvelun oikea-aikaisesti oikeanlaisena.
5. Palvelun normalisointi. Palvelutuote ei aina ole asiakkaan odotusten mukainen ja näissä tapauksissa palvelun tarjoajan jatkotoimenpiteet ratkaisevat asiakastyytyvyyden ja asiakkuuden jatkumisen.
6. Palvelumaisema. Vaikka fyysinen ympäristö ei sinänsä vaikuta itse palveluun, se tukee muiden tekijöiden kanssa asiakkaan kokemusta saadusta palvelusta.
7. Maine ja uskottavuus. Jos palveluntarjoajan imago ja arvot vastaavat asiakkaan odotuksia, asiakkaat pitävät palvelua hyvänä. Hyvämaineisen yrityksen palvelutuotteet mielletään helpommin hyväksi, toisaalta kerran menetettyä mainetta on vaikea saada takaisin.

### 2.3 Prosessit

Sanalla prosessi voi olla hieman erilaisia merkityksiä riippuen siitä, käsitelläänkö teollisia, palvelu- vai kenties jotain muita prosesseja. Karjalainen toteaa (2006, 2), että käsitteellä prosessi kuvataan perinteisesti ilmiötä, joka etenee, kehittyy tai muuttuu eri vaiheiden kautta määritellystä alkutilasta kohti määriteltävissä olevaa lopputilaan. Laamasen (2007, 19) mukaan prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotoksiksi tai toiminnan tuloksiksi. Lecklin (2006, 123) määrittelee prosessin toimintoketjiksi, jonka avulla yrityksen panokset muutetaan tuotoiksi asiakkaille. Prosessia voidaan ohjata, jolloin tulokset tai suoritteet saadaan vastaamaan asetettuja laatuvaatimuksia.

Prosessina voidaan kuvata hyvin monenlaisia toimintoja ja tapahtumia sekä erilaisten tapahtumaketjujen kehitystä. Prosessit ovat olennainen osa organisaation laatutyötä, sillä toimintaprosessien kuvaaminen on organisaatiolle keskeinen keino jäsentää ja kehittää omaa toimintaansa ja sitä kautta parantaa myös tulostaan. Laamasen ja Tinnilän (2009, 11) mukaan prosessien mallintamisen etuja on useita: Henkilöstö ymmärtää paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan siinä, mikä



vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja yhteistyökykyynsä läpi organisaation. Asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden merkitys päätöksenteossa vahvistuu, mistä seuraa paremmat tuotteet ja palvelut sekä tehokkaammat toimitukset. Lisäksi asiakas kokee saavansa aiempaa parempaa palvelua, mikä vaikuttaa hänen myöhempiin ostopäätöksiinsä. Lisäksi Laamanen (2007, 23) toteaa, että prosessien kuvaaminen mahdollistaa organisaatiolle keinon esittää käytännön työtään, mikä varmistaa osaltaan, että kehitys-, parantamis- ja laatutyö kohdistuu oikein organisaatiota hyödyntävällä tavalla.

Karjalaisen (2006, 7) mukaan Van de Ven ja Poole (1995, 525) jakavat prosessit seuraavasti: 1. Vaiheittain etenevät prosessit, jotka etenevät alkutilasta lopputilaan selkeiden perättäisten vaiheiden kautta. 2. Teleologiset eli päämäärän määrittämät prosessit, joissa prosessin alkutilan ja lopputilan välisten eri vaiheiden järjestystä ei voida etukäteen määrittellä, vaan tilanteet määrittävät suoritusjärjestyksen. 3. Dialektiset eli vuorovaikutteiset prosessit, jotka kehittyvät kahden toimijan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. 4. Evolutiiviset eli mukautuvat prosessit, jotka kehittyvät tilanteiden ja ympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Koulutusorganisaation prosessit Karjalainen (2006, 1) jakaa vielä optimaalisiin prosesseihin, jolloin tapahtumaketjuille voidaan määrittellä yleispätevä eteneminen, ja innovatiivisiin prosesseihin, joissa monet vaihtoehtoiset menettelytavat voivat johtaa hyvään lopputulokseen. Laamasen ja Tinnilän (2009, 87) mukaan prosessiarkkitehtuurilla taas käsitetään tarkastelun kohteena olevan järjestelmän rakennetta, joka sisältää esimerkiksi erilaisia käsitteitä, malleja ja prosesseja. Nämä muodostavat yhdessä rakenteen, joka toimii kehyksenä päätöksenteolle ja toiminnalle.

### 2.3.1 Prosessien tunnistaminen

Laamasen (2007, 52 - 54) toteaa, että prosessien tunnistamisen vaiheessa määritellään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy, keitä ovat prosessin asiakkaat, tuotteet, syötteen ja toimittajat. Asiakassuuntautuneissa organisaatioissa prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, toisaalta laatutyöhön ja jatkuvaan oppimiseen liittyvä periaate on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Laamasen ja Tinnilän (2009, 121 - 122) mukaan *ydinprosesseja* ovat ne

prosessit, joissa on suora yhteys asiakkaaseen ja joissa jalostetaan tuotetta, joka voi olla myös palvelutuote. Ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi tuotekehitys, tuotteen toimittaminen ja asiakastyytyvyyden hankkiminen sekä ylläpitäminen. *Tukiprosesseja* ovat erilaiset sisäiset prosessit, jotka auttavat luomaan edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi laadunhallinta, tietohallinto, taloushallinto, henkilöstöhallinto ja strateginen suunnittelu. *Aliprosessit* auttavat osittamaan laajaa ydinprosessia suppeampiin prosessikokonaisuuksiin. Laamanen (2007, 54) suosittelee, että organisaation *avainprosessit* valitaan keskeisimmistä ydin- ja tukiprosesseista.

### 2.3.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessien dokumentoinnissa keskeistä on päättää paitsi mitä kuvataan, myös se millaisilla menetelmillä ja millä tarkkuudella kuvataan (Laamanen 2007, 77). Usein luullaan virheellisesti, että tavoitteeseen päästään piirtämällä prosessista vuokaavio, vaikka asian ymmärtämiseksi tarvitaan enemmän. Prosessi kannattaa siis mallintamisen lisäksi kuvata.

Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen ja Tamminen (2012, 36) esittelevät **kuusitasomallin** prosessimallintamisen tueksi. Kuten kuviossa 2 ilmenee, mallin eri tasoilla kuvataan eri asioita, joista tavoitteen kannalta olennaisimpia voidaan tarkastella lähemmin. Tässä opinnäytetyössä kaksi ylintä tasoa, toimintaympäristö ja toimeksiantajaorganisaatio, esitellään toisaalla, joten seuraavassa tarkastellaan lähinnä prosessiin ja sen toimintoihin sekä tehtäviin liittyviä seikkoja.

Taso	Mitä kuvataan
Konteksti	Toimintaympäristö
Yleiskuva	Organisaation toiminta, arvot ja ydinprosessien tunnistaminen
Prosessi	Yhden valitun prosessin kuvaus
Toiminto	Toiminnan kuvaus yhden valitun toimijan kannalta, aliprosessin tai toiminnon kuvaus
Tehtävä	Yhden toiminnon tai prosessivaiheen kuvaus, tekojen tunnistaminen
Teko	Tarkka kuvaus tiedonkäsittelyyn liittyvästä tehtävästä, ohjelmiston tai tietojärjestelmän toiminnosta

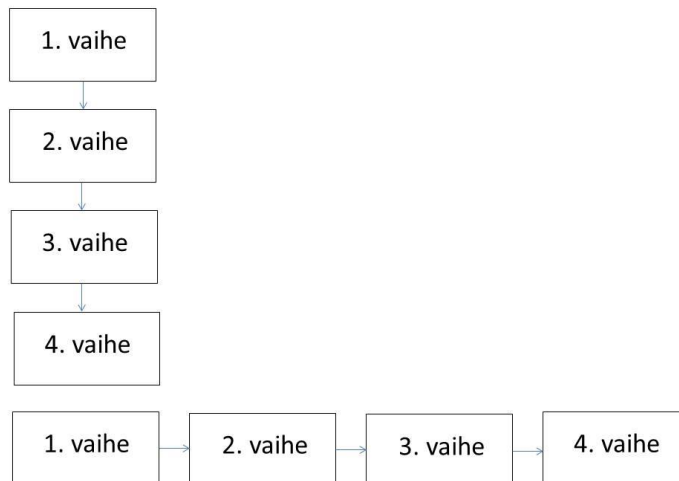
Kuvio 2. Kuusitasomalli Luukkonen ym. (2012, 36) mukaan.

Ennen varsinaista prosessien mallintamista kannattaa rajata aihealue ja esityksen laajuus sekä selvittää prosessin soveltamisala ja kesto, prosessin asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja vaatimuksensa, prosessin päämäärä ja menestystekijät, prosessin suorituskyvyn mittaaminen, prosessin syötteet, tuotokset ja tuotteet sekä palvelut, prosessikaavio ja prosessin keskeiset vastuut ja roolit sekä niiden tehtävät (Laamanen 2007, 78). Prosessin syötteillä Laamanen ja Tinnilä (2009, 108 - 116) tarkoittavat prosessin toteutukseen tarvittavia tietoja ja materiaalia ja tuotoksilla prosessin toteutuksen tuloksena syntyvää tietoa ja materiaalia. Mallintamisprosessin alussa on syytä miettiä, millaiseen laatuun ja tarkkuuteen pyritään ja siksi on tärkeää kuvata myös tuotettavien mallien käyttötarkoitus sekä tilanne, jonka vuoksi mallinnusta tehdään (Luukkonen ym. 2012, 54).

Prosessien kuvaamiseen on Luukkonen ym. (2012, liite 2, 18 - 26) mukaan mahdollista käyttää useita erilaisia tapoja, joista seuraavissa kappaleissa esitellään tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät.

**Prosessikaavio.** Prosessin vaiheet kuvataan graafisesti aikajärjestyksessä ja kuvaamiseen voidaan valita pääkohdissa pysyttelevä kuvaustapa, jolloin on mahdol-

lista kuvata eri osa-alueita aliprosesseina, tai yksityiskohtainen kuvaustapa. Kaa-  
viossa eri toimintoja voi kuvata erilaisilla symboleilla ja nuolet osoittavat toiminnan  
suuntaa. Kuvion 3 mukaisesti menetelmää voi käyttää sekä pysty- että vaaka-  
tasossa (Luukkonen ym. 2012, liite 2, 19).



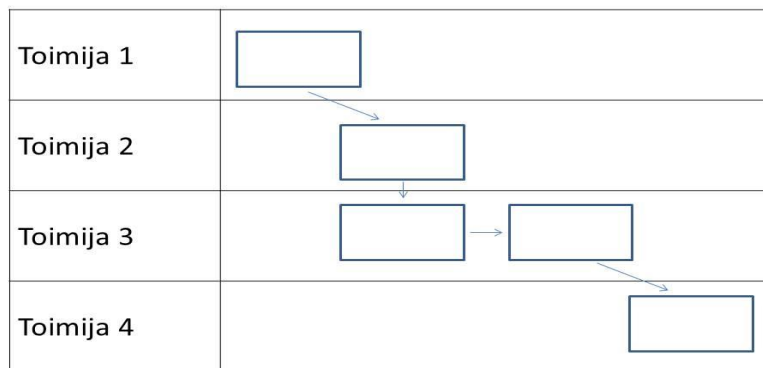
Kuvio 3. Prosessikaavio pysty- ja vaakatasossa Luukkonen ym. (2012, liite 2, 19) mukaan.

**Prosessikuvaustaulukko.** Taulukko on sanallinen kuvaus prosessin ominaisuuksista ja sitä voidaan käyttää prosessin eri osioiden tarkentavaan kuvaukseen sekä aliprosesseihin kuvion 4 mukaisesti. Prosessikuvauksen voi toteuttaa joko yhdestä tai useasta eri näkökulmasta, joista yleisimmät ovat prosessin eri vaiheiden kuvaaminen ja prosessin eri toimijoiden toiminnan kuvaaminen (Luukkonen ym. 2012, liite 2, 20).

Prosessitapahtumat	Tapahtumakuvaus

Kuvio 4. Prosessikuvaustaulukko Luukkonen ym. (2012, liite 2, 20) mukaan.

**Uimaratakaavio.** Koska prosessit ovat usein monien eri toimijoiden yhteistyötä, jossa yhden toimijan eteneminen vaikuttaa toisten toimintaan, on tärkeää, että prosessi voidaan kuvata myös useiden eri toimijoiden yhteistyönä. Kuvion 5 mukaisesti uimaratakaavion avulla voidaan esittää useita yhtäaikaista tapahtumia, joissa jokainen toimija kuvataan omalla radallaan. Kaavion avulla voidaan myös tarkentaa prosessikaaviota ja siihen voidaan yhdistää prosessikaavion elementit. Myös uimaratakaavio voidaan toteuttaa pysty- tai vaakasuuntaisena (Luukkonen ym. 2012, liite 2, 22).



Kuvio 5. Uimaratakaavio Luukkonen ym. (2012, liite 2, 22) mukaan.

Kuvausmenetelmän valitseminen riippuu kuvattavasta kohteesta ja sen ominaisuuksista ja eri kuvausmenetelmiä voidaan myös yhdistää. Tässä opinnäytetyössä kuvataan rektytointikoulutuksen prosessi esimerkkinä yhteishankintakoulutuksista, ja koska sen toteutuksessa toimii useita osapuolia, kuvaukseen sovelletaan uimarataa tekniikkaa, jolloin kaikkien osapuolien toimintaa prosessin aikana voidaan seurata. Lisäksi prosessin vaiheet kuvataan sanallisesti erillisenä prosessikuvauksena.

### 2.3.3 Prosessijohtaminen

Lecklinin (2006, 126) mukaan prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatiota johdetaan prosesseittain. Tällöin organisaatio luopuu perinteisestä funk-

tionaalisesta toimintatavasta ja toimii prosessien verkkona siten, että prosessin tulos toimii syötteenä toiselle prosessille. Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 29) toteavat, että prosessijohtoisen organisaation periaatteena on johtaa kokonaisia prosesseja erillisten tehtävien sijaan.

Lecklin (2006, 128) toteaa, että prosessijohtamisen etuja ovat käytännön toiminnan ja organisaation yhtenäisyys sekä kommunikoinnin sujuvuus prosessin eri toimijoiden välillä, mikä takaa prosessijohtolle edellytykset johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti. Kiiskisen ym. (2002, 35) mukaan mallin vahvuuksia ovat selkeät valta- ja vastuurajat sekä byrokratian väheneminen ja heikkouksia eri palveluiden ja toimintamallien huono huomioiminen.

### 3 YHTEISHANKINTAKOULUTUSTEN LAADUNHALLINTA

#### 3.1 Ammatillisen ja aikuiskoulutuksen laadunhallintakeinot

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti vuonna 2010 työryhmän valmistelemaan ehdotusta ammatillisen koulutuksen laatustrategiaksi. Työn tuloksena syntyneen Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 - 2020 -julkaisun mukaan ammatillisessa koulutuksessa varsinaista koulutusjärjestäjien kansallisen tason laadunhallintaa on kehitetty aktiivisesti ja järjestelmällisesti 1990-luvun puolivälistä lähtien. Vuonna 1998 annettiin ensimmäinen laadunhallintasuositus, joka linjasi koulutusjärjestäjien laatutyötä. Samaan aikaan tätä laatutyötä tukemaan kehitettiin kansalliset laatu-palkinnot, joiden tarkoituksena oli kannustaa koulutusjärjestäjiä jatkuvaan laatu-työhön. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011. 22.)

Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin ammatillisen koulutuksen laadunhallintaan tuli uusi ulottuvuus, kansainvälisyys. Vuonna 2000 Lissabonissa kokoontunut Eurooppa-neuvosto julisti, että Eurooppa on siirtynyt osaamistalouteen. Neuvoston julkilausuman mukaan tästä seuraa, että koska yhteiskunta muuttuu nopeasti, tarvitaan ammatillisen koulutuksen nykyaikaistamista ja jatkuvaa parantamista, jotta koulutusjärjestelmät voivat auttaa lisäämään työllisyyttä ja sosiaalista osallisuutta sekä parantamaan elinikäisen oppimisen saatavuutta kaikille, myös epäedullisessa asemassa oleville henkilöille. Vuonna 2002 Eurooppa-neuvosto kokoontui Barcelonassa ja asetti tavoitteekseen, että eurooppalaisista koulutusjärjestelmistä tulee laatunsa puolesta maailmanlaajuisia esikuvia vuoteen 2010 mennessä. (Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus 2009. 1.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011, 22) on tehnyt vuosina 2004 ja 2009 kaksi laajaa selvitystä koulutuksen järjestäjien laadunhallinnan tilasta. Tulosten perusteella laadunhallintatyössä on yleisesti ottaen edistytty monilla osa-alueilla hyvin. Suurimpana haasteena näytti olevan epätasaisuus: osa koulutuksen järjestäjistä tekee systemaattista ja tavoitteellista laatutyötä, mutta osan työ on vasta alussa. Kehitystarpeita oli lähinnä prosessien hallinnassa, jatkuvassa oppimisessa, innovoinnissa sekä - yllättävää kyllä - johdon sitoutumisessa laadunhallinnan kehittämiseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa (2011,11) todetaan, että lainsäädäntö ja koulutuksen ohjausjärjestelmä asettavat raamit ammatillisen koulutuksen laadunhallintatyölle. Ammatillisen koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä on kolmiosainen: 1. kansallinen koulutuspoliittinen ohjaus, 2. koulutuksen järjestäjien omat laadunhallinta- ja arviointimenettelyt ja 3. koulutuksen ulkopuolinen ohjaus ja arviointi.

### **3.1.1 Kansallinen koulutuspoliittinen ohjaus**

Kansallinen koulutuspoliittinen ohjaus sisältää lainsäädännöllisen ohjauksen, rahoituksellisen ohjauksen, valtakunnallisia viitekehyksiä ja normeja sekä informaatio-ohjausta, joiden puitteissa ammatillinen koulutus toimii. Tällä tavoin varmistetaan, että koulutus on valtakunnallisesti tasalaatuista: ajoneuvoasentaja on ajoneuvoasentaja riippumatta siitä, onko hän opiskellut Oulussa vai Helsingissä.

Laki ammatillisesta koulutuksesta (21.8.1998/630, 2:9) toteaa, että ”...luvan myöntämisen edellytyksenä on, että koulutus on tarpeellista ja että luvan hakijalla on ammatilliset ja taloudelliset edellytykset koulutuksen asianmukaiseen järjestämiseen.” Laki määrää myös seuraavasti (4:24): ”Koulutuksen järjestäjän tulee arvioida antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin.” Myös laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (21.8.1998/631, 2:5, 5:15 ) määrittelee samalla tavoin koulutusluvan saamisen ehdot sekä velvollisuuden arvioida koulutusta.

Kansallista koulutuspoliittista ohjausta ovat myös Suomen tutkintorakenne, koulutusten järjestämisluvat, koulutusten julkinen rahoitus sekä ulkoisen arvioinnin ja itsearvioinnin velvoitteet (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 11). Opetushallinto kehittää ammatillisen koulutuksen ohjausvälineitä siten, että ne ovat läpinäkyviä ja tukevat laadun varmistusta ja parantamista. Esimerkiksi työvoimapolitiittisissa aikuiskoulutuksissa rahoittaja vaatii opiskelijoilta OPAL-palautteen koulutuksen pituudesta riippuen yksi tai kaksi kertaa koulutusaikana. OPAL-palautte (Opal-järjestelmän yleiskuvaus 2011, 2) on työhallinnon tietokantasovellus, jonka avulla työvoimakoulutuksista kerätään opiskelijapalautteet. OPAL mittaa koulutuksen onnistuneisuutta, opiskelijatytytyväisyyttä sekä opiskelun yleisiä edellytyksiä. Pa-



lautteen tulokset ovat koulutuksen järjestäjän, Työ- ja elinkeinotoimiston, ELY-keskuksen sekä Työ- ja elinkeinoministeriön luettavissa.

Vapaaehtoisuuteen perustuvia ohjauksellisia laadunhallinnan menetelmiä ovat vuosittainen ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailu ja ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus (2008, 6) tukee koulutuksen järjestäjiä laadunhallinnan kehittämisessä ja kannustaa toiminnan ja tulosten laadun parantamiseen erinomaiselle tasolle. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus perustuu Euroopan Unionin ammatillisen koulutuksen yhteiseen eurooppalaiseen viitekehykseen, Common Quality Assurance Framework, CQAF, ja se sisältää varsinaisten suositusten lisäksi laadunhallintaa koskevien peruskäsitteiden sekä kansallisen laadunvarmistusjärjestelmän kuvaukset.

### **3.1.2 Koulutuksen järjestäjän oma laadunhallinta- ja arviointityö**

Opetushallitus järjesti syksyllä 2004 hankkeen, jonka yhtenä tavoitteena oli luoda koulutuksen järjestäjien laatutyön tueksi laadunhallintasuositus. Hankkeen puitteissa toteutettiin vuonna 2004 kaikkia koulutusjärjestäjiä koskeva internet-pohjainen tutkimus, jossa tutkittiin myös koulutuksen järjestäjien omaa laatutyötä. Tutkimuksen tuloksena julkaistiin selvitys ammatillisen koulutuksen laadunhallinnasta (Löfström 2004, 5), ja tämän selvityksen perusteella laadittiin ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus, joka valmistui vuonna 2008.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen (2008, 7) mukaan laadunhallinnan eri keinojen ja menetelmien kokonaisuudesta muodostuu toimintajärjestelmä, jonka avulla koulutuksen järjestäjän määrittelemä laatupolitiikka toteutetaan organisaatiossa. Se voidaan koota laatukäsikirjaksi, jolloin kaikki järjestelmää koskeva dokumentaatio on yhtenä kokonaisuutena henkilökunnan saavutettavissa. Laadunhallintasuosituksen mukaan (2008, 11 - 29) koulutuksen järjestäjän oman laadunhallinta- ja arviointityön pääkohtia ovat:

1. Toimintojen tarkastelu kokonaisuutena. Näin koulutuksen järjestäjä varmistuu siitä, että sovittuihin tavoitteisiin pyritään organisaation kaikilla osa-

alueilla ja tasoilla ja että niiden toteutumista arvioidaan ja parannetaan systemaattisesti.

2. Asiakassuuntautuneisuus. Asiakassuuntutuneisuus ja työelämälähtöisyys näkyvät kaikessa toiminnassa, mikä edellyttää eri asiakasryhmien tarpeiden tunnistamista. Asiakkaat voivat olla paitsi ulkoisia asiakkaita, kuten opiskelijat, rahoittajat ja yritykset, myös sisäisiä asiakkaita, kuten henkilöstö.
3. Johtajuus. Toiminnan kehittäminen edellyttää johdon aktiivista roolia organisaation suunnan määrittelijänä ja toimintaedellytysten luojana. Päätöksenteon tukena johto käyttää toimintaympäristöstä ja omasta toiminnasta sekä niiden muutoksista saatua tietoa.
4. Tuloshakuisuus. Onnistuneen koulutuksen edellytyksenä on koulutuksen järjestäjän sille määrittelemät selkeät ja realistiset päämäärät. Tavoitteiden asettamisessa on otettava huomioon toimintaympäristön ja sidosryhmien tarpeet ja valittava niiden pohjalta tarkoituksenmukaiset toimintatavat.
5. Jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen. Asiakkaiden ja toimintaympäristön tarpeisiin vastaaminen vaatii koulutuksen järjestäjältä jatkuvaa ydinosaamisen ja toimintaprosessien kehittämistä. Koulutuksen järjestäjän tulee luoda puitteet organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvalle jatkuvalla oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle sekä innovaatiotoiminnalle.
6. Henkilöstö voimavarana. Opetus- ja muu henkilöstö on keskeisessä asemassa siinä, millä tavoin koulutuksen järjestäjä pystyy vastaamaan työelämän muuttuviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Määrältään, osaamiseltaan ja rakenteeltaan oikea henkilöstö tukee parhaalla mahdollisella tavalla perustehtävän toteuttamista.
7. Toimivat prosessit. Tehokas ja toimiva koulutusorganisaatio jäsentää omaa toimintaansa prosesseiksi eli toimintoketjuiksi. Tämä auttaa koulutuksen järjestäjää keskittymään oleelliseen, tehostamaan ja yhtenäistämään toimintaansa sekä tarkastelemaan toimintaansa kokonaisuutena.

8. Työelämälähtöisyys ja kumppanuudet. Yhteistyökumppaneiden verkosto mahdollistaa sen, että koulutus- ja osaamispalvelut vastaavat työelämän ja opiskelijoiden muuttuvia tarpeita.
9. Yhteiskunnallinen vastuu. Ammatillisen koulutuksen perustehtäviin kuuluu opiskelijoiden ja työelämän osaamistarpeisiin vastaamisen lisäksi myös syrjäytymisen ehkäiseminen, koulutuksellisesta tasa-arvosta huolehtiminen, erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden huomioiminen sekä aktiivisen kansalaisuuden tukeminen.

Laadunhallintaan on käytettävissä erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla koulutuksen järjestäjä voi tehostaa ja analysoida omaa laatutyötään. Koulutuksen järjestäjät voivat käyttää näitä työkaluja myös samanaikaisesti. Seuraavassa esitellään yleisimmät koulutuksen järjestäjän oman laadunhallinnan työkalut.

**ISO (International Organization for Standardization)** on vuonna 1947 perustettu kansainvälinen riippumaton standardisoimisjärjestö, jonka jäseniä ovat eri maiden kansalliset standardisoimisjärjestöt. Suomessa ISO:n jäsenenä on Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Liiton julkaiseman Standardit ja standardisointi 2013 -käsikirjan (2013, 9) mukaan standardisointi on hyvä laadunhallinnan apuväline, koska sen avulla saadaan aikaan yhteisiä normeja ja toimintatapoja, mikä lisää tuotteiden ja palveluiden käyttöturvallisuutta ja keskinäistä yhteensopivuutta. Tämä puolestaan helpottaa kotimaista ja kansainvälistä kauppaa sekä kuluttajien, elinkeinoelämän ja viranomaisten toimintaa ja päätöksentekoa. Ammatillisen koulutuksen ja aikuiskoulutuksen laadunhallinnan tukena käytetään yleisimmin ISO 9000 ja ISO 9001 -järjestelmiä.

Löfströmin mukaan (2004, 10) **EFQM-malli (European Foundation of Quality Management)** on Suomessa yleisimmin käytetty työkalu, sillä jopa yli 60 % koulutuksen järjestäjistä käyttää sitä ja yli 25 % pitää sitä tärkeimpänä työkalunaan. Myös opetushallituksen (Laadunhallinnan tuki 2013) mukaan EFQM-malli arvioi koulutusorganisaation toimintaa kokonaisuutena saavutettujen tuloksien perusteella. Mallissa on yhdeksän arviointialuetta, joista viisi liittyy toimintaan ja neljä tuloksiin. Toimintaperusteisia arviointialueita ovat johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Tulosperusteisia alu-

eita ovat asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskykytulokset. Mallin periaatteena on toiminnan ja tulosten yhteys ja siinä tuloksia arvioidaan neljästä osa-alueesta koostuvan TUTKA-logiikan avulla. Osa-alueet ovat TU = tulokset, T = toimintatapa, K = käytännön soveltaminen, A = arviointi ja parantaminen. Koulutuksen järjestäjä päättää ensin, mitä tuloksia se haluaa saavuttaa ja valikoi sen perusteella sovellettavat toimintatavat. Löfströmin (2004, 12) mukaan EFQM:n vahvuuksia ovat sen monipuolisuus ja kattavuus, mutta heikkoutena koetaan sen raskaus ja työläys varsinkin pienille organisaatioille sekä mallin avaamisen vaikeus koko henkilöstölle.

Löfström (2004, 10 - 11), jatkaa että **BSC-mallia (Balanced Scorecard)** käyttää noin 50 % suomalaisista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä. Hieman yli 10 % pitää BSC:tä tärkeimpänä työkalunaan ja yli 25 % katsoo, että EFQM:n ja BSC:n yhdistelmä palvelee parhaiten heidän tarpeitaan. BSC-mallissa käytetään käsitettä tasapainoitettu mittaristo, mitä myös käytetään mallin suomenkielisenä nimenä. Tasapainoitettu mittaristo tarkastelee koulutusorganisaatiota neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan ohjeus ja sovitetaan organisaation pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Nämä neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Hyvin laadittu mittaristo kuvaa selkeästi organisaation strategiaa ja laatua ja sen avulla organisaatio voi keskittyä toiminnassaan tärkeimpiin seikkoihin. Vaikka taloudellista näkökulmaa pidetään usein keskeisimpänä, muut näkökulmat auttavat ennakoimaan pitkän aikavälin tapahtumia, jotka myöhemmin vaikuttavat taloudelliseen tulokseen. (Laadunhallinnan tuki, 2013). BSC:n etuna (Löfström 2004, 13) on sen selkeys ja soveltuvuus toiminnan suunnitteluun. Heikkoutena taas pidetään sen painottumista rahallisiin mittareihin, minkä johdosta näkymättömät, ei-rahalliset mittarit saattavat jäädä huomioimatta.

### 3.1.3 Koulutuksen ulkopuolinen ohjaus ja arviointi

Ammatillisen koulutuksen järjestäjää ja koulutusta voi arvioida myös ulkopuolinen, koulutuksen järjestäjästä riippumaton taho. Löfströmin (2004, 11 - 12) mukaan Tällaista arviointia voidaan toteuttaa koulutuksen järjestäjien keskinäisellä yhteis-

työllä kokemuksia vaihtamalla tai vertaisarviointina. Kokemusten vaihtamisesta ja toisilta oppimisesta käytetään nimitystä Benchmarking ja siitä on kokemuksia jopa 70 prosentilla koulutuksen järjestäjistä. Benchmarkingin kohteina ovat tavallisimmin erilaiset toimintaan liittyvät prosessit ja yhteistyötä harjoittavat saman alan tai alueen koulutusorganisaatiot. Vertaisarviointi on Opetushallituksen laadunhallinnan tuen (2013) mukaan yksi ulkoisen arvioinnin muoto, jota käytetään koulutusorganisaation laatutyössä. Vertaisarvioijat ovat koulutusorganisaation ulkopuolisia arvioitavan alan tai aiheen asiantuntijoita, jotka toimivat samalla alalla vastaavassa ympäristössä, mutta joissain tapauksissa myös oman organisaation eri yksiköitä tai kollegoita. Löfströmin (2004, 12) mukaan 65 % koulutuksen järjestäjistä pitää vertaisarviointia hyvin tai erittäin hyvin ammatillisen koulutuksen laadunhallintaan soveltuvana. Keskeisenä haasteena Benchmarkingin ja vertaisarvioinnin käytössä on kilpailutilanne: saman alan tai samalla alueella toimivat koulutuksen järjestäjät saattavat yhä kokea toisensa potentiaalisten yhteistyökumppanien sijaan kilpailijoina.

Myös auditointiin erikoistuneet koulutusorganisaation ulkopuoliset asiantuntijat ja yritykset toteuttavat ulkopuolista arviointia. Näiden etuna ovat kehittyneet rutiinit ja käytänteet laadunhallintatyössä sekä puolueettomuus ja objektiivisuus. Myös koulutuksen järjestäjän sidosryhmät – keskeisimpänä alueen elinkeinoelämä – ovat tärkeitä ulkopuolisen arvioinnin toteuttajia. Ammatillinen koulutus toimii tiiviissä vuorovaikutussuhteessa alueen yrityksiin, useimmiten jopa niiden tarpeiden pohjalta, joten yritysten tekemä arviointi on keskeisessä asemassa ammatillisen koulutuksen laadunhallintatyössä. Yksi tämän arvioinnin muoto on OPAL-palaute (OPAL-järjestelmän yleiskuvaus), mutta myös yrityksiltä ja muilta toimijoilta saatu vapaamuotoinen palaute on koulutuksen järjestäjälle arvokasta.

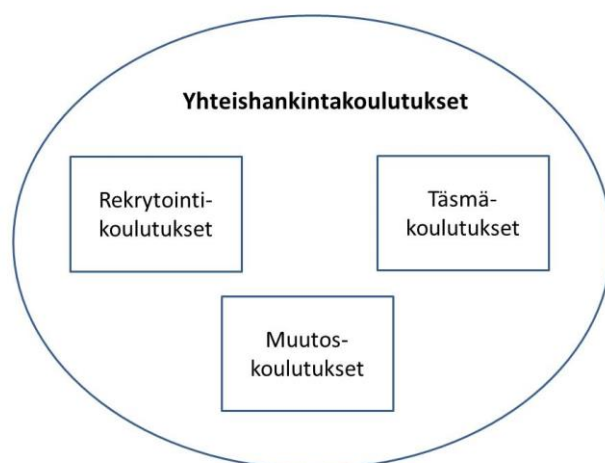
### **3.1.4 Prosessit ammatillisessa ja aikuiskoulutuksessa**

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus (2008, 24) edellyttää koulutuksen järjestäjältä toimivia prosesseja ja painottaa että prosessiajattelu auttaa koulutuksen järjestäjää tehostamaan toimintaansa, selkiyttämään vastuitaan ja ohjaamaan voimavaroja oleellisiin asioihin. Koulutuksen järjestäjän toimintaprosesseja voi-

daan jaotella niiden asiakkaalle tuottaman lisäarvon mukaan. Ydinprosessien avulla tuotetaan asiakkaille tärkeitä palveluita, kuten ammattitaito opiskelijalle ja osavaa työvoimaa yrityksille. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi opiskelijahuolto, asuntopalvelut ja toimistopalvelut ja näiden tehtävänä on luoda edellytykset ydinprosessien toimimiselle. Laadunhallintasuositus mainitsee lisäksi toimittaja- ja yhteistyöprosessit, joiden avulla koulutuksen järjestäjä suunnittelee ja kehittää suhteitaan tavara- ja palvelutuottajien, työvoimahallinnon ja muiden koulutusjärjestäjien kanssa.

### 3.2 Yhteishankintakoulutukset ja niiden toteuttamisympäristöt

Yhteishankintakoulutukset ovat työvoimapolitiittisia koulutuksia, jotka hankitaan ja rahoitetaan yhteistyössä työnantajan ja työvoimaviranomaisten kanssa. Näissä koulutuksissa työnantaja voi olla yritys tai jokin muu, esimerkiksi kuntatyönantaja ja myös yrittäjä voi itse osallistua koulutukseen työntekijöidensä mukana. Yhteishankintakoulutukset ovat tuoteperhe, jossa kuvion 6 mukaisesti on kolme erilaista koulutuspalvelutuotetta työnantajien eri tarpeisiin, rekrytointikoulutus, täsmäkoulutus ja muutoskoulutus (Koulutus työnantajan ja valtion yhteishankintana, 2013).



Kuvio 6. Tekijän näkemys yhteishankintakoulutusten tuoteperheestä.

**Rekrytointikoulutusta (RekryKoulutus)** käytetään, jos työnantaja ei löydä ammattitaitoisia työntekijöitä eikä yrityksen tarpeisiin ja työtehtäviin soveltuvia osaajia ole valmistumassa lähiaikoina. Koulutuksen kesto vaihtelee kymmenestä päivästä

useisiin kuukausiin riippuen koulutussisällöistä ja yrityksen sekä opiskelija tarpeista. Koulutus räätälöidään työnantajan tarpeisiin ja se voi olla täsmäkoulutusta tiettyihin työtehtäviin tai vaihtoehtoisesti tutkinto- tai osatutkintotavoitteista. Koulutuksesta vähintään 30 % on tietopuolista koulutusta ja enintään 70 % työssäoppimista työpaikalla. Koulutukseen voivat hakeutua työttömät tai työttömyysuhan alaiset henkilöt ja opiskelijavalinnat suoritetaan työ- ja elinkeinohallinnon ja yrittäjän yhteistyönä. Opiskelijavalinnoissa voidaan käyttää myös muita asiantuntijoita, esimerkiksi kouluttajan edustajia, ja ne voivat sisältää haastattelun lisäksi erilaisia soveltuvuusarvioiteja. Koulutuskustannuksista työnantaja maksaa 30 % ja työ- ja elinkeinohallinto 70 %.

Täsmäkoulutusta (TäsmäKoulutus) voidaan käyttää jo työsuhteessa olevien henkilöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen ja parantamiseen erilaisissa yrityksen muutos- ja kehittämistilanteissa. Koulutusta voidaan käyttää myös määräaikaisten lomautusten aikana tai niiden sijaan. Myös täsmäkoulutuksessa vähimmäispituus on kymmenen päivää ja koulutussisällöt räätälöidään työnantajan ja työntekijän tarpeisiin. Tarkoituksena on, että työntekijä jatkaa työnantajan palveluksessa myös koulutuksen päätyttyä. Koulutuksesta vähintään 30 % on tietopuolista koulutusta ja enintään 70 % työssäoppimista. Täsmäkoulutuksissa koulutuskustannukset jakaantuvat työnantajan ja työ- ja elinkeinohallinnon välillä seuraavasti:

	<b>Erityiskoulutus/ työnantajan maksuosuus</b>	<b>Yleiskoulutus/ työnantajan maksuosuus</b>
<b>Mikrotyönantaja</b>	55 %	20 %
<b>Pk-työnantaja</b>	65 %	30 %
<b>Suuri työnantaja</b>	75 %	40 %

Kuvio 7. Työnantajan maksuosuudet täsmäkoulutuksissa (Koulutus työnantajan ja valtion yhteishankintana, 2013).

Muutuskoulutusta voidaan käyttää silloin, kun työnantaja joutuu tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanomaan tai toistaiseksi lomauttamaan henkilöstöään. Työnantaja voi näin kantaa vastuuta henkilöstöstään ja edistää heidän työllistymistään parantamalla heidän ammattitaitoaan ja työnhakuvalmiuksiaan. Myös muutuskoulutus räätälöidään työntekijän tarpeita vastaavaksi ja sen vähimmäispituus on kymmenen päivää. Muutuskoulutus voidaan yhdistää myös muihin työntekijän työllistymistä edistäviin työvoimapalveluihin. Työnantajan maksuosuus koulutuskustannuksista on 20 % ja työ- ja elinkeinohallinnon 80 %.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2012 tekemän yhteishankintakoulutusten toteutusta, toiminnan sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuutta tutkivan selvityksen mukaan (2012, 9 - 14) yhteishankintakoulutusta toteutetaan vuosittain noin 400 000 – 500 000 opiskelijatyöpäivää, joiden kustannukset ovat noin 15 miljoonaa euroa. Täsmäkoulutusten osuus on hieman suurempi kuin rekrytointikoulutusten, nämä ovat kuitenkin keskenään melko samanlaajuisia ja käsittävät noin 90 prosenttia kaikista koulutuksista kun taas muutuskoulutusten osuus jää noin kymmeneen prosenttiin. Kysynnässä on eroja eri alueilla: täsmäkoulutusta käytetään eniten Hämeessä ja Keski-Suomessa, muutuskoulutusta Pohjois-Pohjanmaalla, Satakunnassa ja Varsinais-Suomessa ja rekrytointikoulutusta Etelä-Pohjanmaalla, Uudellamaalla ja Pohjois-Savossa.

Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut vuonna 2011 työvoimakoulutusten hankintayksikköinä toimivia elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia sekä työ- ja elinkeinotoimistoja varten ohjeen työvoimapolitisesta aikuiskoulutuksesta sekä siihen hakeutuvilla ja osallistuvilla maksettavista etuuksista. Ohjeistuksessa (2011, 15 - 22) selvitetään myös koulutusten erilaisia hankintamenettelyjä, joita ovat *avoin menettely*, jossa kaikki koulutusjärjestäjät voivat jättää tarjouksen avoimena olevaan tarjouspyyntöön, *rajoitettu menettely*, jossa hankintayksikkö valikoi koulutusjärjestäjät, jotka osallistuvat tarjouskilpailuun, *neuvottelumenettely*, jossa hankintayksikkö neuvottelee suoraan valitsemiensa koulutusjärjestäjien kanssa, *suora hankinta*, jossa hankintayksikkö hankkii koulutuksen suoraan valitsemaltaan järjestäjältä, *kilpailullinen neuvottelumenettely*, jossa koulutusjärjestäjät pyytävät saada osallistua julkisesti ilmoitettuihin koulutusneuvotteluihin sekä *puitejärjestely*, jossa hankintayksikkö solmii koulutusjärjestäjän kanssa tiettyä opiskelijatyöpäivämäärää



koskevan puitesopimuksen. Puitesopimuksen sisältämät päivät voidaan tarpeen mukaan jakaa eri yrityksiä ja koulutuksia varten.

Hankintatavoista puitemenettely on sekä hankintayksikön että koulutuksen järjestäjän näkökulmasta käytännöllisin, sillä siinä ei tarvita yksittäisen koulutuksen kohdalla erillistä kilpailumenettelyä, mikä säästää kaikilta osapuolilta sekä aikaa että työtä ja mahdollistaa koulutuksen aloittamisen nopealla aikataululla. ELY-keskukset eri puolilla Suomea ovatkin pitkälti siirtyneet koulutuksen järjestäjien kanssa puitesopimusjärjestelmään. Rahoituslähteistä kansallisen rahoituksen lisäksi myös Euroopan sosiaalirahaston (ESR) kehittämisohjelmat tarjoavat rahoitusta yritystoiminnan ja työllisyyden kehittämiseen. Protek-kehittämisohjelma (Valtakunnalliset kehittämisohjelmat 10/2010, 6 - 7) päämääränä on pienten ja kesisuurten yritysten osaamispääoman kehittäminen, työvoimatarpeeseen vastaaminen ja uusien toimintamallien kehittäminen näillä osa-alueilla. Protek on merkittävä yhteishankintakoulutusten rahoittaja Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueilla.

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä yhteishankintakoulutuksen selvityksessä (2012, 5 - 6) ilmeni, että asiakaslähtöisyys näyttää yhteishankintakoulutuksissa toteutuvan hyvin, mutta toisaalta rekrytoitavien ja koulutettavien henkilöiden valinnassa on kehittämistarpeita. Myös yhteishankintakoulutuksia koskevia käytäntöjä ja linjauksia varsinkin eri ELY-keskusten välillä toivotaan yhtenäisemmiksi. Työpaikalla tapahtuvan työssäoppimisen ohjaajien motivaatioon ja asennoitumiseen opiskelijoita kohtaan toivotaan monessa tapauksessa parannusta, samoin työssäoppimisen seurantaan. Vaikka tiedotusta ja markkinointia on toimijoiden mielestä liian vähän, yhteistyön kouluttajien, yritysten ja TE-hallinnon välillä koetaan sujuvan hyvin. Erityisesti todetaan työnantajien tyytyväisyys palveluun.

Alueelliset erot nousivat esille myös toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevän rekrytointikouluttajan kanssa käydyssä keskustelussa (Keskinen, 22.2.2013) vertaessa niitä tämän opinnäytetyön kirjoittajan omiin kokemuksiin. Rekrytointikouluttajan mukaan Pohjois-Karjalan alueella työnantajan esitys yhteishankintakoulutuksesta toimitetaan TE-palveluihin, jonka alueella yritys sijaitsee. TE-palvelut toimittaa esityksen edelleen ELY-keskukseen omalla lausunnolla varustettuna. Tämän opinnäytetyön kirjoittajan oma kokemuksen mukaan Pohjanmaan ELY-keskuksen alueella esitys toimitetaan suoraan Pohjanmaan ELY-keskukseen, joka

pyytää TE-palveluiden lausunnon. Härmänmaalla taas esitys toimitetaan TE-palveluihin, joka lähettää sen lausunnolla varustettuna Etelä-Pohjanmaan ELY-keskukseen. Myös yritysکوhtaisten alasopimuksen laatimisessa on eroavaisuuksia, sillä Pohjois-Karjalassa ja Etelä-Pohjanmaalla sopimuksen laatii ELY-keskus, Pohjanmaalla taas koulutuksen järjestäjä. Tarkan koulutussuunnitelman laatimisen ajankohta erosi myös alueellisesti: Pohjois-Karjala vaatii selvitystä tietopuolisen koulutuksen järjestelyistä jo koulutusesityksen laatimisvaiheessa, Etelä-Pohjanmaa ja Pohjanmaa vasta alasopimusta kirjoitettaessa. Koulutuksen loppu-osuus on valtakunnallisesti yhtenäisempi: todistuskäytännöt, loppuraportointi ja maksatukset toimivat samalla tavoin eri puolilla maata.

### **3.3 Koulutuksen järjestäjä**

Koulutuksen järjestäjä, joka on myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio, on valtakunnallisesti toimiva monialainen aikuiskoulutuskeskus, jonka päätoimipaikka sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla. Toimeksiantaja on Pohjoismaiden suurin puu- ja huonekaluteknologian kouluttaja, mutta se kouluttaa nykyisin ammattilaisia myös muille aloille kuten esimerkiksi vaatetus- ja sisustusosalalle, rakennusosalalle, sosiaali- ja terveysosalalle ja taloushallintoon.

Niemelä toteaa toimeksiantajan 50-vuotishistoriikissa (2009, 87 - 88, 106), että alun perin oppilaitos oli kunnan omistuksessa, mutta muuttui vuoden 1992 alussa osakeyhtiömuotoiseksi ja toimii nykyisin konsernina, johon kuuluu emoyhtiön lisäksi myös muita kiinteistönhallinnan sekä yritys- ja tuotekehittelytoiminnan tytäryhtiöitä. Ylin päätäntävalta on hallituksella ja toiminnallinen johto kuuluu rehtorille, jonka alaisuudessa toimii yhtiön johtoryhmä. Yhtiön toimialana on ammatillisen aikuiskoulutuksen järjestäminen ja ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen ylläpitäminen sekä muu koulutus, tutkimus, tuotekehitys, konsultointi, yritystoiminnan edellytysten parantaminen ja elinkeinojen edistäminen, yritysten ja teknologian kehittäminen ja teknologian hyväksikäytön edistäminen sekä perinteisten puu- ja huonekalualan käsityömenetelmien ja käsityötaitojen säilyttäminen ja kehittäminen.

Toimeksiantajan tiedotelehdessä (2012, 4) mukaan vuonna 2011 oppilaitoksessa opiskeli 2129 henkilöä. Keskimääräinen samanaikainen opiskelijamäärä oli noin 700, mikä selittyy sillä, että koulutukset ja kurssit ovat hyvin eri mittaisia ja alkavat eri aikaan vuodesta. Vuoden 2011 aikana suoritettiin 128 000 oppilastyöpäivää. Henkilökuntaa on 90, joista opettajia noin 50. Liikevaihto vuonna 2011 oli noin 6,7 miljoonaa euroa.

Toimeksiantaja järjestää sekä omaehtoista että työvoimapolitiittista koulutusta. *Omaehtoinen koulutus* on pääasiassa opetusministeriön rahoittamaa koulutusta, joka voi olla perustutkinto-, ammattitutkinto- tai erikoisammattitutkintotasoista, ja johon voi hakeutua kuka vaan. Omaehtoisen koulutuksen opiskelijavalinnat tekee koulutuksen järjestäjä hakemusten perusteella. *Työvoimapolitiittinen koulutus* eli työvoimakoulutus on työhallinnon rahoittamaa koulutusta ja sen tarkoituksena on parantaa opiskelijan ammattitaitoa ja siten työllistymismahdollisuuksia. Työvoimakoulutus tarkoitettu työttömille tai työttömyysuhan alaisille 20 vuotta täyttäneille henkilöille ja siihen hakeudutaan työ- ja elinkeinotoimiston kautta. Myös yhteishankintakoulutukset ovat lasketaan kuuluviksi työvoimapolitiittisiin koulutuksiin, mutta erona muihin vastaaviin niissä on aina yrityssektori mukana osarahoittajana ja työnantajana. Yhteishankintakoulutukset muodostavat tärkeän osan toimeksiantajan koulutustarjonnasta ja toiminnasta.

Toimeksiantaja on kotikunnassaan ja sen ympäryskunnissa johtava aikuiskouluttaja, mutta toisaalta niissä ei ole niin suurta asukaskeskittymää, että tarvittava opiskelijamäärä saataisiin kertymään vain oman alueen asukkaista. Tästä syystä toimeksiantaja toimii ja markkinoi valtakunnallisesti. Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueilla on myös muita vahvoja aikuiskoulutuskeskuksia, kuten Vaasan aikuiskoulutuskeskus VAKK, Jalasjärven aikuiskoulutuskeskus JAKK ja Seinäjoen SEDU, minkä johdosta alueella on paljon aikuiskoulutustarjontaa ja suhteellisen tiukka kilpailutilanne. Muita toimeksiantajan vahvoja toiminta-alueita ovat esimerkiksi Keski-Pohjanmaa, Varsinais-Suomi ja Pohjois-Karjala. Kaikille toiminta-alueille on tyypillistä se, että niillä toimii vahvoja paikallisia aikuiskouluttajia, joten toimeksiantajalla ei ole missään alueellista monopolia vaan se tuo alueille vaihtoehtoja ja täydentää koulutustarjontaa omilla vahvoilla tuotteillaan.

Toimeksiantajan laatupäällikön kanssa käydyissä keskusteluissa (2012 - 2013) kävi ilmi, että organisaatio on vuosien 2011 - 2012 aikana käynyt läpi rakenteellisen uudistuksen ja tämän seurauksena on myös noussut tarve perusteelliselle laatutyölle ja laatujärjestelmän uusimiselle. Keväällä 2012 organisaatiossa alkoi laaja laatuprojekti, joka valmistuu vuonna 2013. Tällöin toimeksiantajalla on käytössään uusi laatukäsikirja sekä ISO9001 -laatujärjestelmä. Työ on edennyt aika- taulun mukaisesti. Taustatietojen selvitys ja koonti ovat valmiina, prosessikuvaukset ja työohjeet ovat kutakuinkin valmiina ja laatukäsikirjan ensimmäinen versio on ollut kommentoitavana laatutyöryhmässä. Tammikuussa 2013 toimeksiantajaorganisaation toimitusjohtaja vaihtui, joten johtamiseen liittyviä tekijöitä ja toimitusjohtajan näkemyksiä pohditaan uudelleen. EFQM-malli koettiin kokonaisuutena liian työlääksi ja raskaaksi, joten sitä käytettiin soveltuvien osien, mutta varsinaisena laatutyön viitekehyksenä on ISO9001:2008. Laatutyöhön liittyen toimeksiantaja on käyttänyt työmuotonaan sisäisiä auditointeja ja näistä on saatu hyviä kokemuksia. Ulkoinen auditointi on tarkoitus toteuttaa myöhemmin keväällä 2013. Vertaisarviointia ei tässä vaiheessa käytetä toimeksiantajan yrityskulttuurista ja kilpailutilanteesta johtuen. Laatupäällikkö jatkaa, että opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman vuosille 2011 - 2016 mukaan kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä tulee olla vuoteen 2015 mennessä toimiva laadunhallintajärjestelmä. Opetushallitus on määrännyt työryhmän valmistelemaan ehdotusta järjestelmän kriteereistä ja arviointiprosesseista ja tämän ehdotuksen on määrä olla valmis 31.3.2013 mennessä, joten tällä saattaa olla vaikutusta myös toimeksiantajan työn alla olevaan laatujärjestelmään.

### **3.4 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset**

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia eli ELY-keskuksia on Suomessa 15: Etelä-Pohjanmaan, Etelä-Savon, Hämeen, Kaakkois-Suomen, Kainuun, Keski-Suomen, Lapin, Pirkanmaan, Pohjanmaan, Pohjois-Karjalan, Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon, Satakunnan, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen ELY-keskukset. ELY-keskuksen Internet-sivuilla mainitaan (2013), että ne kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön alaisuuteen, mutta lisäksi niiden toimintaa ohjaavat ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö ja liikennevirasto, maa- ja metsätalo-

usministeriö ja maaseutuvirasto sekä elintarviketurvallisuusvirasto, opetusministeriö ja sisäministeriö. ELY-keskukset toimivat tiiviissä yhteistyössä maakuntaliittojen kanssa ja Työ- ja elinkeinotoimistot toimivat puolestaan ELY-keskusten alaisuudessa. ELY-keskuksilla on kolme vastuualuetta: elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri, liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat. Elinkeinojen, työvoiman, osaamisen ja kulttuurin alueen tehtäviin kuuluvat muun muassa yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämisspalvelut, työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus, EU:n rakennerahastohankkeet ja ammatillinen koulutus.

ELY-keskukset ja TE-toimistot arvioivat yhteistyössä alueiden koulutustarpeita sekä suunnittelevat, kilpailuttavat ja hankkivat työvoimapolitiittisia koulutuksia eli toimivat koulutusten hankintayksikköinä. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä yhteishankintakoulutuksen selvityksessä (2012, 22 - 23) ilmeni, että ELY-keskusten kannalta katsottuna suurimmat haasteet liittyivät juuri ELY-keskusten toiminnan ja linjausten yhtenäisyyteen. ELY-keskukset soveltavat hyvin eri tavoin Työ- ja elinkeinoministeriön linjauksia ja varsinkin täsmäkoulutusten kohdalla rajanveto tavalliseen henkilökuntakoulutukseen on kirjavaa. Myös koulutusten kilpailuttamiseen ja suorahankintoihin kaivataan yhtenäisyyttä. Erityisesti sekaannusta on aiheuttanut muutamien valtakunnallisesti toimivien yritysten saama kirjava palvelu eri ELY-keskusten alueilla.

### **3.5 Työ- ja elinkeinopalvelut**

Työ- ja elinkeinopalvelut eli TE-palvelut, vuoden 2012 loppuun saakka TE-toimistot tai työ- ja elinkeinotoimistot, toimivat työ- ja elinkeinoministeriön sekä alueellisten ELY-keskusten alaisuudessa. TE-palveluiden verkkosivujen mukaan (2013) sen palvelut jakaantuvat työnantajapalveluihin ja työnhakijan palveluihin. Työnantajalle suunnattuja palveluita ovat henkilöstön hankintaan liittyvät palvelut kuten työnvälitys, työvoimakoulutus ja ulkomaisen työvoiman EURES-työnvälityspalvelut, henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvät palvelut sekä henkilöstön vähentämistarpeeseen liittyvät palvelut. Henkilöasiakkaiden keskeisin työvoimapalvelu on työnvälitys. TE-palvelut myös antavat työvoimapolitiittisen lausunnon hakijan oikeudesta työttömyysetuuteen henkilöasiakkaan hakiessa työttömyysturvaa työttömyyskas-

salta tai Kelalta. TE-palveluiden henkilöasiakkaille tarkoitettuja palveluita ovat myös tieto- ja neuvontapalvelut, ammatinvalinta- ja uraohjaus, koulutus, työkokeilu ja palkkatuki.

TE-palveluiden organisaatio uudistuu vuosina 2013 - 2015. TE-palveluiden verkosto muuttui vuoden 2013 alussa ja Suomessa on nyt 15 alueellista TE-toimistoa, joilla on 120 toimipaikkaa. Uudet toimistot ovat Uudenmaan, Varsinais-Suomen, Satakunnan, Hämeen, Pirkanmaan, Kaakkois-Suomen, Etelä-Savon, Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan, Keski-Suomen, Etelä-Pohjanmaan, Pohjanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin TE-palvelut. (TE-palvelut 2013). Toimeksiantajalla on tällä hetkellä yhteishankintakoulutuksien puitteissa eniten yhteistyötä Pohjois-Karjalan, Pirkanmaan, Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan TE-palveluiden kanssa.

Yhteishankintakoulutuksen selvityksessä (2012, 23) tutkittiin myös tehtävän- ja vastuunjakoa ELY-keskusten ja TE-palveluiden välillä. Selvityksestä ilmenee, että vastuunjakoa pitäisi tarkentaa ja linjata, sillä TE-palveluiden rooli yhteishankintakoulutusten hankintaprosessissa on jäänyt epäselväksi. Myös työnjakoon kaivattiin selkeyttä: ELY-keskuksen pitäisi viedä aloittamansa koulutusneuvottelut loppuun saakka eikä siirtää niitä TE-palveluille jos työnantajan kanssa tulee viivästyksiä tai epäselvyyksiä.

### **3.6 Yritykset**

Yritykset ovat yhteishankintakoulutusten järjestäjän tärkeitä yhteistyökumppaneita, sillä ne ovat koulutusten kuluttaja-asiakkaita ja osarahoittajia. Yritykset maksavat rekrytointikoulutusten kustannuksista 30 prosenttia, täsmäkoulutusten kustannuksista 20 - 75 prosenttia ja muutoskoulutusten kustannuksista 20 prosenttia. Yritykset toimivat myös sekä yhteishankintakoulutusten suunnittelun että toteutuksen toimintaympäristönä, sillä koulutukset räätälöidään aina kyseisen yrityksen tarpeita vastaaviksi ja työssäoppiminen sekä mahdollisesti osa tietopuolisesta koulutuksesta järjestetään yrityksen tiloissa.

Tilastokeskuksen Yritysrekisterin vuositilaston 2011 (26.11.2012, 4 - 5) mukaan Suomessa oli 322 232 yritystä vuonna 2011. Yrityksistä 99 prosenttia oli pienyrityksiä, 0,8 prosenttia keskisuuria ja 0,2 prosenttia suuryrityksiä. Pienyritykset työllistivät 43,2 prosenttia yritysten kokonaishenkilöstöstä, keskisuuret yritykset 11,7 prosenttia ja suuret yritykset työllistivät 44,6 prosenttia henkilöstöstä. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että vaikka Suomen yrityskanta painottuu määrällisesti pk-yrityksiin, ovat suuryritykset tärkeitä työllistäjiä. Toisaalta koska pienyrityksiä on paljon, yksinyrittäjillä tiedonhaku ja tukitoimet vievät usein aikaa varsinaiselta tuotantotoiminnalta ja pienyrityksillä on usein suuri kynnys ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen, tukitoimenpiteitä ja tiedotustoimintaa kannattaa suunnata myös siihen suuntaan.

Avoimia työpaikkoja oli joulukuussa 2012 teollisessa työssä 2 954, mikä on noin 32 prosenttia enemmän kuin vuosi sitten. Vähiten työpaikkoja oli maa- ja metsätaloustyössä. Paikkoja oli 265, mikä on noin 58 prosenttia vähemmän kuin joulukuussa 2011. Suurin työllistäjä oli sosiaali- ja terveydenhuoltoala 5 208 paikalla, mutta sielläkin avointen työpaikkojen määrä putosi edellisvuodesta noin yhdeksällä prosentilla. Yhteensä joulukuussa 2012 oli Suomessa avoinna 25 383 työpaikkaa, mikä on noin neljä prosenttia vähemmän kuin joulukuussa 2011. (Työllisyyskatsaus, joulukuu 2012, 4).

## **4 TYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET**

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka käsittelee yhteishankintakoulutuksia osana vuonna 2012 alkanutta toimeksiantajan laadunhallinta- ja prosessityötä. Työn tavoitteena on laatia prosessikaavio ja -kuvaus rekrytointikoulutuksesta toimeksiantajaorganisaation laadunhallintajärjestelmää varten. Rekrytointikoulutus valikoitui kuvauskohteeksi, koska se on yhteishankintakoulutuksista työllistävyysvaikutuksensa takia keskeisin sekä työvoimahallinnon että koulutuksen järjestäjän kannalta katsottuna. Koska yhteishankintakoulutukset ovat valmiiksi tuotteistettu palvelukokonaisuus, joiden käyttö on vakiintunut valtakunnallisesti ja toimeksiantajalla on useiden vuosien kokemus kyseisten koulutusten järjestämisestä, ei työn tavoitteena ole toimintaprosessin kehittäminen vaan vakiintuneiden työkäytänteiden dokumentointi.

### **4.1 Työn eteneminen**

Työ aloitettiin lokakuussa 2012 opinnäytetyön suunnitelman laatimisella ja esittämällä. Marraskuussa 2012 kartoitettiin työhön liittyvät materiaalit ja lähteet ja joulukuussa käytiin ne läpi ja nostettiin niistä keskeiset asiat lähempään tarkasteluun. Tammikuussa 2013 kirjoitettiin työn teoreettiset ja tietopuoliset osuudet ja helmikuussa laadittiin prosessikaaviot sekä prosessikuvaukset. Maaliskuussa 2013 muokattiin työn ulkoasua ja käytiin laaja keskustelu työn ohjaajan kanssa. Huhtikuussa 2013 toteutettiin ehdotetut korjaukset ja muutokset sekä laadittiin johdanto sekä suomen- ja englanninkieliset tiivistelmät. Työ esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa 26.4.2013.

### **4.2 Prosessimallinnuksen toteutus**

Tässä luvussa kuvataan rekrytointikoulutuksen prosessimallinnuksen toteutusta ja työvaiheita ja kuvataan prosessimallinnuksen eri vaiheiden tiedonhankintaa. Lisäksi avataan tilanteiden taustoja ja perusteita tehtyihin ratkaisuihin.



#### **4.2.1 Rekrytointikoulutusten yhteisten työvaiheiden tunnistaminen**

Prosessin mallintamisen ja kuvaamisen suunnittelu alkoi tekijän itse toteuttamien rekrytointikoulutusten tarkastelulla, analysoinnilla ja osittamisella sekä kaikille koulutuksille yhteisten työvaiheiden kartoituksella. Prosessikuvauksen esimerkkikoulutuksina käytettiin syksyllä ja talvella 2012 - 2013 suunniteltuja ja toteutettuja koulutuksia. Koulutuksista seitsemän on yhden henkilön, yksi kahden henkilön ja yksi kymmenen henkilön koulutuksia ja ne ovat kestoltaan neljästä kuukaudesta 1,5 vuoteen. Koulutusten sähköiset ja fyysiset koulutuskansiot käytiin läpi ja niiden sekä muun materiaalin perusteella analysoitiin keskeiset työvaiheet ja se, kuinka paljon koulutukseen käytetystä kokonaisajasta kyseinen työvaihe vaati. Tämän jälkeen tarkasteltiin työvaiheiden toteutustapoja ja aikataulutusta ja etsittiin ja kirjattiin niistä useimmille tai kaikille koulutuksille yhteiset tekijät. Tämän vaiheen päättyessä tekijällä oli käytettävissään rekrytointikoulutusten olennaiset työvaiheet, niiden keskinäinen järjestys ja työvaiheiden tarvitsema ajantarve.

Tähän omia menettelytapoja ja työvaiheita tarkastelemaan ja dokumentoivaan menetelmään päädyttiin, koska tekijä on työskennellyt työvoimahallinnossa työvoimakoulutusten parissa ja toimii toimeksiantajaorganisaatiossa yhteishankintakoulutusten suunnittelun ja toteutuksen tehtävissä ja on viimeisen vuoden aikana suunnitellut ja toteuttanut useita eri rekrytointikoulutuksia.

#### **4.2.2 Prosessin rajaaminen**

Prosessi rajattiin siten, että se alkaa työnantajan rekrytointikoulutusta koskevan hankintapäätöksen jälkeen koulutusesityksen laatimisesta (LIITE 1, taulukko 1 ja LIITE 2, taulukko 4) ja koskee vain kyseessä olevaa koulutusta. Työnantajan ja koulutuksen järjestäjän varsinaiseen koulutusneuvotteluun johtavia väyliä on useita ja yhteydenottotavat saattavat poiketa toisistaan: yhteydenotto voi tulla suoraan yrittäjältä, TE-palvelut tai alueellinen yritysneuvonta voi tiedottaa koulutuksen järjestäjää koulutustarpeesta tai työnantajan koulutuspäätös voi olla seurausta koulutuksen järjestäjän markkinointitoimenpiteistä. Tästä syystä koulutusmarkkinointi päädyttiin jättämään prosessin ulkopuolelle.

Prosessi päättyy koulutuksen päättämisen ja loppuraportoinnin jälkeiseen loppulaskutukseen (LIITE 1, taulukko 3 ja LIITE 2, taulukko 6). Prosessin ulkopuolelle jää koulutuksen järjestäjän toimesta toteutettava koulutuksen jälkeinen pitkän aikavälin seuranta, koska se ja yhteydenpito työnantajaan toteutetaan koulutusmarkkinoinnin yhteydessä ja on tässä tapauksessa osa markkinointiprosessia. Koska työvoimahallinto tekee sijoittuneista pitkäaikaisseurantaa, josta on saatavissa tilastotietoa, ei toimeksiantajaorganisaatio päällekkäisyyksien välttämiseksi toteuta erikseen rekrytointikoulutuksesta valmistuvien pitkäaikaisseurantaa.

#### **4.2.3 Alueellisten ja rahoituksellisten erojen tunnistaminen**

Tässä vaiheessa poimittiin kaikille koulutuksille valtakunnallisesti yhteiset piirteet ja toisaalta alueelliset eroavaisuudet. Perusasiat, esimerkiksi tietopuolisen koulutuksen ja työssäoppimisen suhde, työnantajan ja ELY-keskuksen maksuosuudet, lomakkeet ja koulutuksen järjestäjän työjärjestys, ovat yhteneväiset eri puolella Suomea. Eroja sen sijaan löytyy yksityiskohdissa, kuten koulutuksen maksimiajassa, opiskelijakohtaisessa päivähinnassa, koulutussisällöissä ja raportointikäytännöissä.

Myös ELY-keskusten käyttämästä rahoituslähteestä johtuvat käytäntöjen erot kartoitettiin. Rahoituslähteitä ovat ESR-rahoitus, joka saattaa usein liittyä johonkin ammatillista osaamista kehittävään projektiin, sekä kansallinen rahoitus. Merkittävimmät rahoituslähteiden väliset käytäntöjen erot koskevat yleensä ESR-raportointia. Koska raportoinnit tehdään erillisenä toimintona, eivätkä ne liity yksittäiseen koulutukseen, jätettiin ne pois prosessikuvauksesta ja kaaviosta.

Alueelliset ja rahoituslähteeseen perustuvat erot kartoitettiin samassa tiimissä yhteishankintakoulutusten parissa työskentelevien kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Koska tekijä on työnsä puolesta lähes päivittäin yhteydessä samassa kollegoihin, ei erillisiä haastatteluita tai kyselyitä koettu tarpeelliseksi, vaan tiedot kerättiin normaalien keskustelujen yhteydessä sekä kollegoiden työkäytäntöjä havainnoimalla talven 2012 - 2013 aikana.

#### 4.2.4 Toimijoiden roolien tunnistaminen

Prosessin eri toimintavaiheita tarkasteltiin muiden toimijoiden näkökulmasta ja tunnistettiin heidän roolinsa prosessissa. ELY-keskukset toimivat koulutusesitysten käsittelijöinä ja hyväksyvät koulutukset, toimivat koulutusten osarahoittajina, seuraavat koulutuksen kulkua, seuraavat raportointia ja Opal-palautteita ja tekevät pitkäaikaisseurantaa. TE-palvelut antavat lausunnon koulutusten tarpeellisuudesta ELY-keskukselle, tekevät koulutusmarkkinointia, osallistuvat opiskelijavalintaan, seuraavat koulutuksen kulkua, seuraavat Opal-palautteita ja tekevät sijoittumis-seurantaa. Työnantajat tekevät koulutusesityksen yhteistyössä koulutuksen järjestäjän kanssa, osallistuvat opiskelijavalintaan, järjestävät työssäoppimiselle ulkoiset puitteet ja ohjaajan, toimivat koulutuksen osarahoittajina ja rekrytoivat henkilön hyväksytysti suoritettua koulutuksen jälkeen. Opiskelija hakeutuu koulutukseen ja osallistuu valintahaastatteluun sekä mahdolliseen soveltuvuuskokeeseen, huolehtii opiskelusta ja työssäoppimisesta ja antaa Opal-palautteen koulutuksen päättyessä sekä mahdollisesti myös koulutuksen aikana.

Tämän vaiheen tiedonhankinta toteutettiin talvella 2012 – 2013 käynnissä olevia koulutuksia analysoimalla. Tietoa toimintatapojen yhteneväisyyksistä ja eroista kerättiin myös kollegoiden ja toimeksiantajaorganisaatioon lautupäällikön kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta.

Yhteishankintakoulutuksen selvityksessä (2012, 23) esiin noussut TE-palveluiden rooli epäselvä rooli yhteishankintakoulutusten hankintaprosessissa sekä ELY-keskuksen ja TE-palveluiden selkiytymätön keskinäinen työnjako olivat haasteena prosessikaavion ja -kuvauksen toimijoiden roolijakoa laadittaessa. Varsinkin koulutusesityksen laatimis- ja hakuvaiheen sekä koulutuksen toteutusvaiheen seurannan ja opiskelijapalautteen toiminnoissa on päällekkäisyyttä, mutta toisaalta ELY-keskukset ja TE-palvelut ovat koulutuksen järjestäjästä riippumattomia elimiä eikä niiden keskinäinen työnjako yksityiskohdissa oleellisesti vaikuta koulutuksen järjestäjän toimintaan. Koska tämän työn tarkoituksena ei ole uusien toimintamallien kehittäminen vaan olemassaolevien dokumentoiminen, päädyttiin toimintavaiheet kuvaamaan prosessikaavioon sellaisenaan.

#### **4.2.5 Asiakasrajapintojen ja totuuden hetkien tunnistaminen**

Totuuden hetket ovat koulutuksen järjestäjän ja muiden toimijoiden keskinäisiä vuorovaikutustilanteita ja toiminnan rajapintoja, jotka ovat merkityksellisiä siitä syystä, että silloin toiset toimija arvioivat koulutuksen järjestäjän palvelun tasoa. Tällaisia totuuden hetkiä ovat ennen kaikkea tilanteet, joissa koulutuksen järjestäjä tapaa ensimmäisen kerran toisen toimijan. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi koulutuksen tekeminen ja päätös sekä opiskelijavalinta, ja ne tapahtuvat pääsääntöisesti koulutuksen alkua (LIITE 1, taulukko 1 ja LIITE 2, taulukko 4). Toisaalta koulutuksen järjestäjän ja TE-palveluiden sekä ELY-keskuksen välinen ensimmäinen totuuden hetki on tapahtunut jos aiemmin, sillä työvoimahallinnolla on olemassa tietoa koulutuksen järjestäjän palvelun laadusta ja luotettavuudesta aikaisempien koulutusten osalta, ja tämä vaikuttaa myös uuden koulutuksen myöntämiseen.

Tässä työvaiheessa tietolähteenä käytettiin kirjoittajan oman työn havainnointia ja keskusteluja kollegoiden kanssa. Kirjoittaja on myös seurannut toimeksiantajaorganisaation laatutyötä ja siihen liittyvää asiakasrajapintojen tarkastelua ja keskustellut asiasta laatupäällikön kanssa.

#### **4.2.6 Prosessikaavio ja prosessikuvaus**

Koska rekrytointikoulutus on prosessina varsin laaja, kokonaisuus päädyttiin esittämään kolmena tasa-arvoisena osaprosessina: toimenpiteet ennen koulutusta, toimenpiteet koulutuksen aikana ja toimenpiteet koulutuksen päätyttyä (LIITE 1 ja LIITE 2). Näin saatiin tulokseksi visuaalisesti selkeä ja helposti luettava kokonaisuus, josta tarvittavat asiat ovat nopeasti löydettävissä.

Rekrytointikoulutus on laaja kokonaisuus, jossa aktiivisina osapuolina ovat varsinaisen koulutuksen järjestäjän lisäksi ELY-keskus, TE-palvelut, työnantaja ja opiskelijat. Koulutuksen järjestäjän toimenkuvaan kuuluu sekä työnantajan että opiskelijoiden neuvonta ja ohjaus koulutusprosessin edetessä, joten työntekijän on tunnistettava myös toisten osapuolien eri työvaiheet ja niiden ajoitus. Tästä syystä prosessikaavion malliksi valikoitui jo aikaisessa vaiheessa uimaratakaavio (LIITE 2), jonka avulla esitetään prosessikaaviona koulutuksen järjestäjän eri toimintavai-

heet sekä muiden toimijoiden toiminnot, jotka vaikuttavat koulutuksen järjestäjän toimintaan. Sen sijaan prosessikaavioon ei ole merkitty esimerkiksi muiden toimijoiden sisäisiä aliprosesseja eikä heidän sisäisesti käyttämiään dokumentteja. Kuvaussuunnaksi valittiin pystysuora yhdenmukaisuuden vuoksi, sillä toimeksiantajan laatukäsikirjaan kuvatut muiden toimintojen prosessit on kuvattu pystysuoraan.

Laajoissa prosesseissa pelkkä prosessikaavio ei riitä, vaan tarvitaan myös teksti-tietoa kaaviossa olevien toimintavaiheiden tarkempaan kuvaamiseen ja erittelyyn. Tästä syystä laadittiin myös erillinen, kolmeosainen prosessikuvaus (LIITE 1). Kuvaus toteutettiin taulukkomuotoisena ja siinä esitetään koulutuksen järjestäjän toimenpiteiden lisäksi myös muiden toimijoiden koulutuksen järjestäjän toimintaan vaikuttavat sekä koulutuksen etenemiseen vaikuttavat toiminnot.

Rekrytointikoulutuksen aikana käytetään suuri määrä erilaisia asiakirjoja, joista osa on julkisia, kaikkien koulutuksen järjestäjien käyttämiä ja osa koulutuksen järjestäjän omia, sisäisesti käyttämiä. Asiakirjojen suuren määrän sekä tietosuojan takia niitä ei julkaista tässä työssä erillisinä liitteinä. Käytettävät asiakirjat löytyvät koulutuksen järjestäjän yhteisistä tiedostoista yhtenä kokonaisuutena, joten kirjoittaja viittaa prosessikuvauksessa niihin. Julkisiin asiakirjoihin on prosessikuvauksessa merkitty kaavakkeen numero tai Internet-osoite, mistä ne löytyvät.

#### **4.2.7 Työn tulokset**

Dokumentoinnin tuloksena syntyi rekrytointikoulutuksen prosessikaavio sekä prosessikuvaus, jotka löytyvät tämän opinnäytetyön loppuosasta erillisinä liitteinä (LIITE 1 ja LIITE 2). Prosessikuvaus on taulukkomuotoinen ja kolmeosainen sisältäen toimenpiteet ennen koulutusta, koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen. Työssä on kuvattu rekrytointikoulutuksen työvaiheet ja toimenpiteet koulutuksen järjestäjän näkökulmasta, mutta lisäksi on dokumentoitu muiden toimijoiden keskeisimmät työvaiheet, jotka vaikuttavat koulutuksen järjestäjän toimintaan ja aika-  
tauluihin. Prosessikaavio on toteutettu pystysuorana uimaratakaaviona, jossa näkyy koulutuksen järjestäjän ja muiden toimijoiden toiminta visualisoituna.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantajaorganisaatiossa on meneillään laaja laatutyöprojekti, jonka puitteis-  
sa myös laatukäsikirja uudistetaan ja organisaation eri koulutusvaihtoehdot mallin-  
netaan ja kuvataan.

Tämä työ käsittelee yhteishankintakoulutuksia peilaten niitä laadunhallinnan ja  
prosessimallinnuksen viitekehukseen ja sen tavoitteena on laatia rekrytointikoulu-  
tuksesta keskeisimpänä yhteishankinnan koulutusmuotona prosessikuvaus ja pro-  
sessikaavio laatukäsikirjaa varten.

Yhteishankintakoulutukset ovat tyypillisiä palvelutuotteita: toisessa luvussa todet-  
tiin (Lecklin 2006, 92), että ne ovat aineettomia ja niitä kulutetaan samanaikaisesti  
kuin tuotetaan, eikä niitä voi tuottaa varastoon. Tosin tässä työssä esiintyvän kou-  
lutuspalvelun prosessien kuvaamisen ja mallintamisen sekä huolellisen tuotteista-  
misen tuloksena voisi sanoa, että tuotteen toimintamekanismit ovat varastoitavas-  
sa muodossa ja uudelleenkäytettävissä.

Tämän työn toisessa luvussa todettiin (Silén 2001, 16), että koulutuspalveluita -  
kuten muitakin palveluita - voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Virheiden  
määrä tarkasteleva valmistuskeskeinen laatu ei yhteishankintakoulutuksien koh-  
dalla ole kovin keskeisessä asemassa, vaan enemmänkin kiinnitetään huomiota  
tuotteen ominaisuuksien perusteella määräytyvään tuotekeskeiseen laatuun ja  
asiakaskeskeiseen laatuun. Koulutuspalveluiden kohdalla erityisen tärkeässä  
asemassa on yhteiskuntakeskeinen laatu, joka määrittelee sen, kuinka koulutus  
vaikuttaa paitsi koulutettavan elämänlaatuun, myös ympäröivään yhteiskuntaan.

Palvelutuotteille tyypillinen piirre ovat myös totuuden hetket, joita tässä työssä on  
käsitelty kappaleessa 2.2 palvelutuotannon laadunhallinnan yhteydessä ja kappala-  
leessa 4.3.5 prosessimallinnuksen yhteydessä. Tässä tapauksessa totuuden het-  
kiä ovat koulutuksen järjestäjän ja asiakkaan kohtaamis- ja vuorovaikutustilanteet.  
Yhteishankintakoulutuksissa aktiivisia osapuolia on useita ja niiden roolien määrit-  
tely on usein haastavaa. ELY-keskus on koulutuksen osarahoittajana asiakkaan  
roolissa, samoin työnantajayritys. TE-palvelut on koulutuksen järjestäjän yhteis-  
työkumppani, mutta toisaalta kohtaamiset sen edustajien kanssa ovat myös totuu-

den hetkiä, sillä TE-palveluiden lausunto koulutuksen järjestäjistä ELY-keskuksille puitesopimuksia kilpailutettaessa on tärkeässä asemassa. Opiskelija ei yhteishankintakoulutuksissa ole maksava asiakas, mutta kuitenkin koko toiminnan kohde ja aktiivinen oppija. Myös opiskelijan asiakastyytyväisyys on koulutuksen järjestäjälle tärkeä asia, sillä hänen asiakaskokemuksensa siirtyy suoraan ELY-keskukselle Opal-palautteena, mikä puolestaan on tärkeä kriteeri puitesopimuksia kilpailutettaessa. Koulutuksen järjestäjän kannalta keskeisimpiä asiakasrajapintoja ja totuuden hetkiä ovat ennen koulutuksen alkua laadittava työnantajan esitys yhteishankintakoulutuksesta sekä koulutussisällön suunnittelu, sillä niiden yhteydessä koulutuksen järjestäjä antaa työnantajalle viestiä ammattitaidostaan ja osaamisestaan. Toinen keskeinen totuuden hetki on koulutuksen aloitus, sillä tilaisuudessa ovat paikalla paitsi opiskelijat, jotka arvioivat koulutusjärjestelyitä ja koulutuksen järjestäjän ammattitaitoa, myös työnantajan edustajat.

Prosessissa kannattaa kiinnittää huomiota alkuvaiheessa tehtävään koulutussisältöjen suunnitteluun, sillä opiskelijakohtainen päivähinta kerrottuna koulutuspäivien määrällä muodostaa koulutuksen budjetin, jonka on pystyttävä kattamaan tietopuolisen osuuden järjestämisestä syntyvät kustannukset. Koulutussisällöstä ja koulutuksen sijainnista riippuen joissain tapauksissa saattaa jopa olla edullisempaa ostaa tarvittavia koulutusosioita paikallisilta oppilaitoksilta kuin järjestää niitä omilla kouluttajaresursseilla. Toinen kriittinen vaihe prosessissa on opiskelijavalinta, sillä valintahaastattelussa on mukana kouluttajan, TE-palveluiden ja työnantajan edustajat, joilla kaikilla on omat intressinsä valittavien opiskelijoiden suhteen. Koulutuksen järjestäjä arvioi ja painottaa hakijan opiskeluvalmiuksia ja kykyä viedä opinnot päätökseen, TE-palvelut opiskelijavalintojen työllistävää vaikutusta ja työnantaja hakijan sopivuutta työtehtävään ja työyhteisöön. Koulutusprosessin keskeisin osio, johon koulutuksen järjestäjän kannattaa sijoittaa resursseja, ovat ohjauskäynnit ja koulutuksen etenemisen seuranta, sillä varsinkin siirtyminen työsäoppimisjaksolta tietopuoliseen koulutukseen saattaa joidenkin opiskelijoiden kohdalla kriittinen olla hetki, jolloin keskeytyskynnys on matalimmillaan.

Tässä työssä prosessien mallintamisen ja kuvaamisen suurimpana haasteena oli toimeksiantajan laaja toiminta-alue sekä erilaiset alueelliset ja paikalliset käytännöt. Erot johtuvat eri ELY-keskusten ja alueella toimivien TE-palveluiden erilaisista

käytännöistä ja pitkään kehittyneistä toimintakulttuureista. Usein eroja toimintatavoissa on myös paikallisella tasolla, sillä ELY-keskuksella voi olla koulutuksen järjestäjän kanssa useita eri puitesopimuksia yhteishankintakoulutusten järjestämisestä eri yrityskohderyhmille ja näissä sopimuksissa ehdot voivat olla keskenään erilaisia. Lisäksi rahoituslähde saattaa vaikuttaa käytäntöihin, esimerkiksi ESR-rahoitteiset sopimukset vaativat erilaista seurantaa kuin kansallinen rahoitus. Eri puolella Suomea toimivilla toimeksiantajan työntekijöillä on myös omia, kyseiselle alueelle ajan mittaan kehittyneitä toimintamallejaan. Tästä syystä rekrytointikoulutusten prosessityössä kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että niitä ei kuvausvaiheessa sidota liian tiukasti, vaan jätetään niihin paikallista ja tapauskohtaista liikkumavaraa.

Prosessien mallintamista ja kuvaamista selkeytti se, että yhteishankintakoulutukset ovat jo vuosia käytössä ollut tuoteperhe, jonka perusehdot ovat säilyneet muuttumattomina ja jonka muutokset ovat olleet lähinnä sopimuskohtaisia eroja toimintatavoissa. Työvoimahallinto markkinoi tuotetta aktiivisesti paitsi työnantajille, myös työnhakijoille oman työnhaun yhtenä markkinointikeinona, joten se on suhteellisen hyvin tunnettu työmarkkinoilla. Tämän johdosta koulutuksen päätoimintavaiheet ovat vakiintuneet ja kuvaaminen niiden osalta oli yksiselitteistä ja selkeää.

Toimeksiantajaorganisaatiolla on vuosien kokemus yhteishankintakoulutusten markkinoinnista, suunnittelusta ja toteutuksesta, joten toimintatavat ovat kehittyneet tarkoituksenmukaisiksi. Myös pitkään jatkunut ja laaja laatutyö on kehittänyt ja yhdenmukaistanut toimeksiantajan toimintatapoja ja käytäntöjä, mistä hyvänä esimerkkinä on yhtenäinen ja tarkoituksenmukainen lomakkeisto. Näiden syiden johdosta opinnäytetyötä tehdessä ei esille noussut varsinaisia koulutusprosessien kehitystarpeita, vaan työssä oli mahdollista keskittyä eri työvaiheiden dokumentointiin.

Laatukäsikirjaan liitetyt koulutusprosessien kuvaukset ovat toimiva työväline sekä olemassa olevan että uuden henkilökunnan koulutuksessa ja työtehtäviin perehdyttämisessä. Prosessikuvausten käyttäminen perehdyttämisen apuvälineenä selkeyttää uusilla työntekijöillä työtehtävien omaksumista ja sitä kautta heidän kotoutumistaan yhtenäisesti toimivaan asiantuntijaorganisaatioon. Koulutusprosessien kuvaamisen avulla toimeksiantajan on myös mahdollista tehostaa toimintaansa ja



kehittää sitä alueellisista ja sopimuskohtaisista eroista huolimatta yhdenmukaisemmaksi, mikä puolestaan mahdollistaa resurssien keskittämisen koulutuksen sisällölliseen laatuun.

## LÄHTEET

Aikuiskoulutusta valtakunnallisesti. Toimeksiantajan tiedotelehti. 2012.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. 2008. [Verkkójulkaisu]. Opetushallituksen työryhmä. Helsinki: Yliopistopaino. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: [http://www.oph.fi/download/46734\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_laadunhallintasuositus.pdf](http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf)

Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 - 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Crosby, P. 1986. Laatu on ilmaista. Suomentaja Anna-Riitta Vuorikoski. Helsinki: Laatuteema Oy.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 25.1.2013. [Verkkosivusto]. Helsinki: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Viitattu 7.2.2013]. Saatavana: <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/Sivut/default.aspx>

Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen perustamisesta. 2009. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Euroopan Unioni. [Viitattu 17.1.2013]. Saatavana: [http://www.oph.fi/download/124346\\_EQARF.pdf](http://www.oph.fi/download/124346_EQARF.pdf)

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.

Karjalainen, A. 13.3.2006. Koulutusorganisaation prosessit. Oulu: Oulun yliopisto. Opetuksen kehittämissyksikkö.

Kekäle, T., Pereira Z. L. & Mathews, B. 2000. Quality Management and Training in Three Countries. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Keskinen, J. 2013. Rekrytointikouluttaja. Toimeksiantajaorganisaatio. Keskustelut talvella 2012 - 2013.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Koulutus työnantajan ja valtion yhteishankintana. 2013. [Verkkosivu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 31.1.2013]. Saatavana: [http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/03\\_yhteishankintakoulutus/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/03_yhteishankintakoulutus/index.jsp)

- Laadunhallinnan tuki. 2013. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 27.1.2013]. Saatavana: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ ja\\_ ohjeet/laadunhallinnan\\_ tuki](http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ ohjeet/laadunhallinnan_ tuki)
- Laamanen, A. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7. p. Helsinki: Laatu keskus Excellence Finland.
- Laamanen, A. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.
- L 21.8.1998/630. Laki ammatillisesta koulutuksesta.
- L 21.8.1998/631. Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lillrank, P. 2003. Laatuajattelu. Keuruu: Otava.
- Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. [Verkkajulkaisu]. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. SOLEA-hanke. [Viitattu 17.2.2013]. Saatavana: [https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5a459059-043e-475c-a31a-47764f59104f&groupId=1713842&p\\_l\\_id=1715331](https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=5a459059-043e-475c-a31a-47764f59104f&groupId=1713842&p_l_id=1715331)
- Löfström, E. 2004. Selvitys ammatillisen koulutuksen laadunhallinnasta. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 22.1.2013]. Saatavana: [http://www.oph.fi/download/49211\\_selvitys\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_laadunhallinnasta.pdf](http://www.oph.fi/download/49211_selvitys_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallinnasta.pdf)
- Niemelä, K. 2009. Aikuiskoulutusta ajassa. Teuvan aikuiskoulutuskeskuksen viisi vuosikymmentä. Seinäjoki: I-Print Oy.
- Ohje työvoimapolitiittisesta aikuiskoulutuksesta ja siihen hakeutuville ja osallistuville maksettavista etuuksista. 2011. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 1.2.2013]. Saatavana: <http://www.mlang.name/arkisto/aikuiskoul.pdf>
- OPAL -järjestelmän yleiskuvaus. 2012. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: [https://asiointi.mol.fi/opalohjeet/OPAL\\_yleiskuvaus.pdf](https://asiointi.mol.fi/opalohjeet/OPAL_yleiskuvaus.pdf)
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

- Slotte, R. 2013. Laatu päällikkö. Toimeksiantajaorganisaatio. Keskustelut talvella 2012 - 2013.
- Standardit ja standardisointi 2013. SFS-käsikirja 1. 2013. [Verkkójulkaisu] Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry. [Viitattu 7.2.2013]. Saatavana: [http://www.sfs.fi/files/83/KK\\_1\\_2013.pdf](http://www.sfs.fi/files/83/KK_1_2013.pdf)
- Turtiainen, J. 2000. Työhallinto ja laatu: Laatu työn erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa. Tampereen yliopisto. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- TE-palveluiden verkkosivut. 6.2.2013. [Verkkosivusto]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 10.2.2013]. Saatavana: <http://www.mol.fi/etusivu/index.html>
- Työllisyyskatsaus, Joulukuu 2012. 22.1.2013. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 14.2.2013]. Saatavana: <http://www.tem.fi/files/35516/JOULU12.pdf>
- Valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007 - 2013. 10/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Van de Ven, A. & Poole, M. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. Academy of Management Review 20:3.
- Yhteishankintakoulutuksen selvitys. TEM raportteja 30/2012. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 31.1.2013]. Saatavana: [http://www.tem.fi/files/34852/TEMrap\\_30\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/34852/TEMrap_30_2012.pdf)
- Yritysrekisterin vuosittainen tilasto. 26.11.2012. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 14.2.2013]. Saatavana: [http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr\\_2011\\_2012-11-26\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_fi.pdf)

# LIITTEET

## LIITE 1 Rekrytointikoulutuksen prosessikuvaus

Taulukko 1 Koulutusta edeltävät toimenpiteet

<p><b>Koulutuksen järjestäjä</b></p>	<p>Laatii koulutusesityksen yhteistyössä työnantajan kanssa. Lomake työnantajan esitys yhteishankintakoulutuksesta, TEM 6.07 07/2008.</p> <p>Suunnittelee koulutussisällön yhteistyössä työnantajan kanssa, varaa kouluttajat ja tarvittaessa koulutustilat, laatii lukujärjestyksen ja koulutusbudjetin.</p> <p>Laatii ja allekirjoittaa alasopimuksen ELY-keskuksen puitesopimuskohtaisen mallin mukaan. Puitesopimuksesta ja alueesta riippuen myös ELY-keskus voi laatia alasopimuksen. Joissain tapauksissa ELY-keskus vaatii puitesopimuksesta huolimatta koulutustarjouksen. Lomake työvoimakoulutustarjous, TEM 6.05 10/2010.</p> <p>Markkinoi koulutusta yhteistyössä TE-palveluiden kanssa. Markkinointikanavia ovat Teakin ja työvoimahallinnon Internet-sivut, sanomalehdet ja sosiaalinen media. Laatii ilmoituksen työvoimahallinnon Internet-sivuille sekä tarvittaessa sanomalehteen. Lehtimainonnan kustannukset menevät koulutusbudjetista.</p> <p>Tekee opiskelijavalinnat yhteistyössä työnantajan ja TE-palveluiden kanssa. Opiskelijavalinnan vaiheet ovat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paperivalinta. Hakeneiden joukosta valitaan haastateltavat työnantajan ja TE-palveluiden kanssa.</li> <li>2. Valintahaastattelu yhteistyössä työnantajan ja TE-palveluiden kanssa.</li> <li>3. opiskelijavalinta yhteistyössä työnantajan ja TE-palveluiden kanssa ja hyväksytyille ilmoittaminen.</li> </ol>
<p><b>Työnantaja</b></p>	<p>Laatii koulutusesityksen yhteistyössä koulutuksen järjestäjän kanssa.</p> <p>Toimittaa esityksen liitteineen (kaupparekisteriote ja verovelkatodistus) alueen ELY-keskukseen tai TE-palveluihin.</p> <p>Osallistuu koulutussisällön suunnitteluun.</p> <p>Allekirjoittaa alasopimuksen.</p> <p>Osallistuu opiskelijavalintaan yhteistyössä koulutuksen järjestäjän ja TE-palveluiden kanssa.</p>

<b>TE-palvelut</b>	<p>Täydentää koulutusesityksen omalla lausunnollaan koulutuksen tarpeellisuudesta.</p> <p>Saa kopion alasopimuksesta tiedoksi.</p> <p>Markkinoi koulutusta yhteistyössä koulutuksen järjestäjän kanssa. TE-palveluiden markkinointikanavia ovat omat Internet-sivut sekä suoramarkkinointi asiakkaille.</p> <p>Osallistuu opiskelijavalintaan yhteistyössä koulutuksen järjestäjän ja työnantajan kanssa.</p> <p>Nimeää kurssikummin, joka toimii yhteyshenkilönä TE-palveluiden sekä koulutuksen järjestäjän, työnantajan ja opiskelijan välillä.</p>
<b>ELY-keskus</b>	<p>Tekee päätöksen koulutusrahoituksen myöntämisestä.</p> <p>Allekirjoittaa ja joissain tapauksissa laatii alasopimuksen.</p>
<b>Opiskelija</b>	<p>Hakee koulutukseen joko sähköisellä hakemuksella TE-palveluiden Internet-sivujen kautta tai paperikaavakkeella</p>

Taulukko 2 Koulutuksen aikaiset toimenpiteet

<p><b>Koulutuksen järjestäjä</b></p>	<p>Hoitaa koulutuksen aloitukseen liittyvät asiat, joita ovat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koulutuksen ulkoiset puitteet, koulutustila ja opiskeluvälineet.</li> <li>2. Opiskelijoiden informointi, aikataulut, lukujärjestykset, päiväkirjat, poissaolot, arviointi, vakuutukset.</li> <li>3. Opiskelijatietojen keruu.</li> <li>4. Henkilökohtaisten opetussuunnitelmien laatiminen.</li> <li>5. Työssäoppimisen sopiminen ja työssäoppimisen ohjaajan perehdyttäminen.</li> <li>6. Koulutuksen aloitusilmoitus TE-palveluihin. Koulutuksen aloitukseen liittyvät lomakkeet sijainnissa yhteiset tiedotot, yhteishankintakoulutukset.</li> </ol> <p>Tekee ohjauskäyntejä, joissa seuraa koulutuksen etenemistä sekä opiskelijoiden oppimispäiväkirjoja ja poissaoloja.</p> <p>Kerää Opal-päättöpalauteen kaikista rekrytointikoulutuksista sekä Opal-välipalauteen yli kolmen kuukauden mittaisista koulutuksista kun noin 1/3 opiskelusta on suoritettu. Opal-palautte ohjeineen osoitteessa <a href="https://asiointi.mol.fi/opal/">https://asiointi.mol.fi/opal/</a></p> <p>Hoitaa välilaskutuksen työnantajalle ja ELY-keskukselle. Laskutusvälit on määritelty alasopimuksessa.</p> <p>Huolehtii opintosuoritusotteen täyttämisestä.</p> <p>Päättää koulutuksen ja järjestää tarvittaessa päätöstilaisuuden.</p> <p>Kirjoittaa todistuksen opintosuoritusotteen perusteella.</p> <p>Jos opiskelija ei työllisty, laatii TE-palveluille ARVI-palauteen yhteistyössä hänen kanssaan. ARVI-palautte ohjeineen osoitteessa <a href="https://asiointi.mol.fi/opal/">https://asiointi.mol.fi/opal/</a></p>
<p><b>Työnantaja</b></p>	<p>Huolehtii, että kouluttajalla on käytössään tarvittavat tilat opiskelijoiden tapaamiseen ja näiden ohjaamiseen.</p> <p>Huolehtii, että opiskelijoilla on käytössään yrityksen toimenkuvasta riippuen tarvittavat sosiaali- ja taukotilat.</p> <p>Nimeää työpaikalta työssäoppimisen ohjaajan joka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perehdyttää opiskelijan työpaikkaan ja sen käytäntöihin</li> <li>- perehdyttää opiskelijan työturvallisuusseikkoihin</li> </ul> <p>ohjaa opiskelijan työssäoppimista</p>



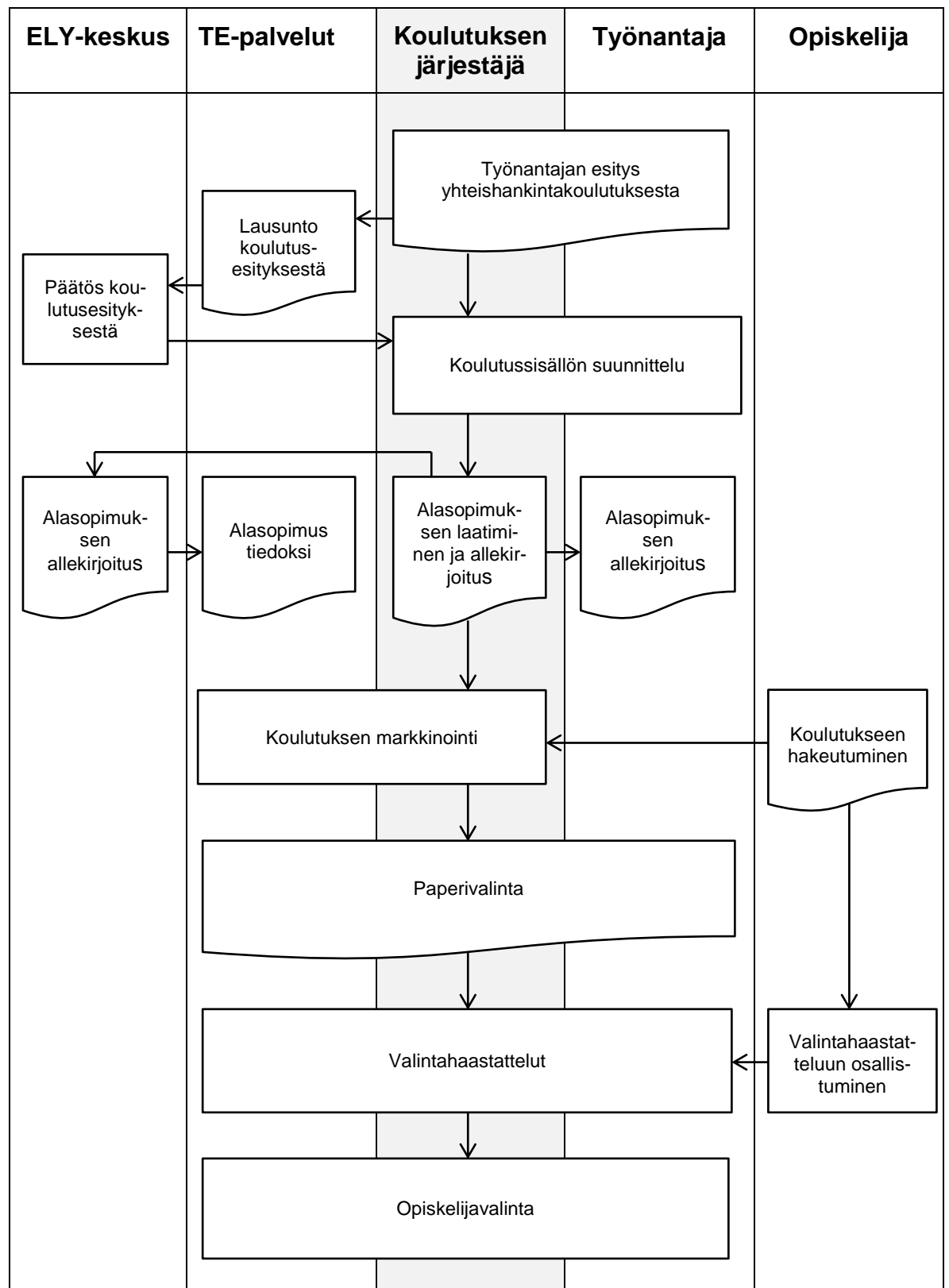
<b>TE-palvelut</b>	<p>Tekee koulutuksen aloittamisesta lausunnon opintoetuuden maksajalle.</p> <p>Seuraa koulutuksen etenemistä ja tekee tarvittaessa työnantajakäyntejä.</p> <p>Seuraa Opal-palautteita sekä mahdollista ARVI-palautetta.</p>
<b>ELY-keskus</b>	<p>Seuraa koulutuksen kulkua sekä Opal-palautteita.</p>
<b>Opiskelija</b>	<p>Täyttää oppimispäiväkirjaa.</p> <p>Ilmoittaa sairaus- ja muut poissaolot sekä työnantajalle että koulutuksen järjestäjälle. Esittää sairaustapauksissa lääkärin- todistuksen tai terveydenhoitajantodistuksen.</p> <p>Antaa Opal-välipalautteen ja päättöpalautteen.</p> <p>Laatii koulutuksen järjestäjän kanssa yhteistyössä ja vahvistaa allekirjoituksellaan ARVI-palautteen TE-palveluille.</p>

Taulukko 3 Koulutuksen jälkeiset toimenpiteet

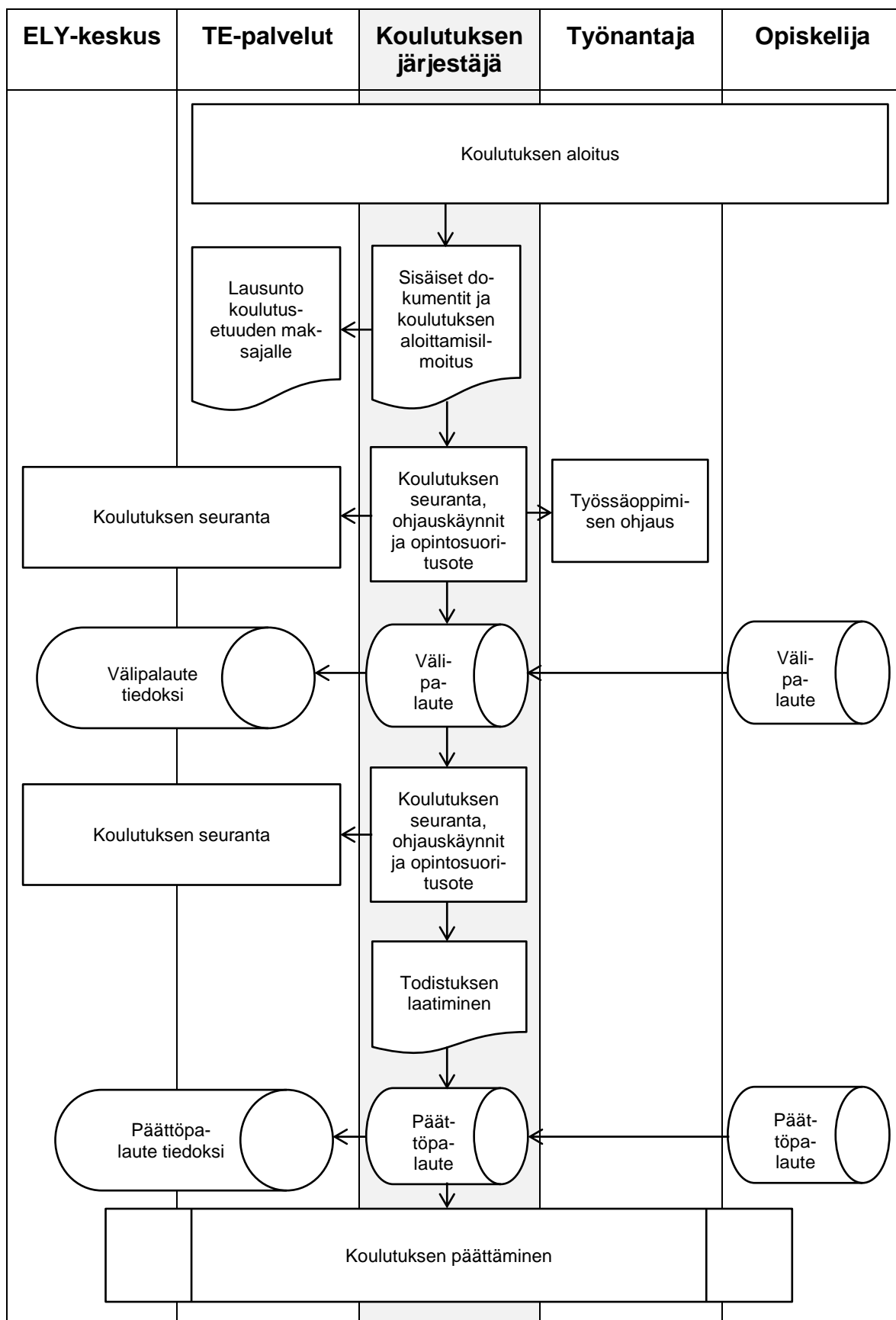
<b>Koulutuksen järjestäjä</b>	<p>Tekee päättymisilmoituksen TE-palveluille.</p> <p>Tekee palautekyselyn työnantajalle. Kyselylomake sijainnissa yhteiset tiedostot, yhteishankintakoulutukset.</p> <p>Laatii loppuraportoinnin. Loppuraportti on yleensä vapaamuotoinen ja siihen kirjataan ne tiedot, jotka ELY-keskus hankintasopimuksen mukaan vaatii. Joissain sopimuksissa edellytetään erillistä määrämuotoista työllistymis- tai sijoittumisraporttia. Tällöin raporttipohja on alasopimuksen liitteenä.</p> <p>Hoitaa koulutuksen loppulaskutuksen työnantajalle ja ELY-keskukselle. ELY-keskuksilla viimeinen maksuerä on sidottu loppuraporttien toimittamiseen.</p>
<b>Työnantaja</b>	<p>Työllistää opiskelijan hyväksytysti suoritettua koulutuksen jälkeen. Työsuhde on toistaiseksi voimassaoleva ja palkkaus alan työehtosopimuksen mukainen.</p> <p>Antaa työnantajapalautteen.</p> <p>Huolehtii maksuveloitteestaan koulutuksen järjestäjälle.</p>
<b>TE-palvelut</b>	<p>Tekee lausunnon koulutuksen päättymisestä opiskelijan työttömyyskassaan tai Kansaneläkelaitokselle.</p> <p>Seuraa opiskelijan työllistymistä ja mahdollista myöhempää sijoittumista tietojärjestelmässään.</p>
<b>ELY-keskus</b>	<p>Tarkastaa loppuraportit ja huolehtii maksuveloitteestaan koulutuksen järjestäjälle.</p> <p>Seuraa opiskelijan työllistymistä ja mahdollista myöhempää sijoittumista yhteistyössä TE-palveluiden kanssa.</p> <p>Tekee alueellista seurantaä suoritetuista koulutuksista sekä käytetyistä opiskelijatyöpäivistä ja rahoituksesta.</p>
<b>Opiskelija</b>	<p>Työllistyy yritykseen hyväksytysti suoritettua koulutuksen jälkeen.</p>

**LIITE 2 Rekrytointikoulutuksen prosessikuvaus**

Taulukko 4 Koulutusta edeltävät toimenpiteet



Taulukko 5 Koulutuksen aikaiset toimenpiteet



Taulukko 6 Koulutuksen jälkeiset toimenpiteet

