

OPPILAITOKSEN OPISKELIJATYÖTOIMINNAN OHJEISTAMINEN PROSESSOINNIN AVULLA

Case Tampereen seudun ammattiopisto

Tanja Meronen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Ylempi AMK
Yrittäjyyden ja
liiketoiminta-osaamisen
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

TANJA MERONEN:

Oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnan ohjeistaminen prosessoinnin avulla
Case Tampereen seudun ammattiopisto
Opinnäytetyö 72 sivua, josta liitteitä 23 sivua
Toukokuu 2014

Opiskelijatyötoiminnassa opiskelijat tuottavat ammatillisen opetuksen ohella vastikeellisesti myytäviä tuotteita tai palveluita. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada Tampereen seudun ammattiopiston (Tredu) opiskelijatyötoiminnan tila sekä tuotteet ja palvelut kartoitettua. Nykytilan toteamisen lisäksi haettiin henkilöstöltä ideoita toiminnan kehittämiseksi sekä kaikkien alojen ja toimipisteiden yhtenäisen opiskelijatyötoiminnan ohjeistuksen luomiseksi. Työn tärkein konkreettinen tulos oli opiskelijatyötoiminnan ohjeistuksen aikaansaaminen.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli konstruktivinen toimintatutkimus ja ohjeistuksen laatiminen perustui henkilöstön haastatteluihin sekä havainnointiin. Tutkimuksessa haastateltiin lisäksi vertaisoppilaitosten opiskelijatyötoiminnan avainhenkilöitä eri puolilta Suomea. Perustaa ohjeistuksen laatimiseksi ja organisaatioon jalkauttamiseksi haettiin tutustumalla sisäisen valvonnan, riskien hallinnan sekä hyvän hallinto- ja johtamistavan teorioihin sekä niiden käytettävyyteen oppilaitos- ja kuntaympäristöissä. Opinnäytetyössä tutustuttiin myös toiminnan prosessointiin ja prosessijohtamiseen toiminnanohjaamisen työkaluina. Opiskelijatyötoiminta prosessoitiin ohjeistuksen pohjaksi ja rungoksi.

Opiskelijatyötoiminnan ohjeistus luotiin ja sille laadittiin jalkauttamis- ja koulutussuunnitelma. Systemaattisen tiedotuksen ja koulutuksen tavoite oli sitouttaa henkilöstö läpi organisaation ohjeistuksen toteuttamiseen. Tämän opiskelijatyötoiminnan kehittämistyön tarkoitus oli saada organisaation jäsenet yksilöinä sekä yhteisönä toimimaan oppilaitoksen, viranomaisten ja lain määrittelemien linjausten mukaan. Tarkoituksena oli löytää pedagogisesti, operatiivisesti ja taloudellisesti tehokkaat sekä tarkoituksenmukaiset, yhtenäiset toimintatavat opiskelijatyötoimintaan. Työssä esitetään myös ideoita opiskelijatyötoiminnan kehittämiseksi pedagogisesti, taloudellisesti, operatiivisesti sekä markkinointiviestinnällisesti.

Opinnäytetyön liitteistä opiskelijatyötoiminnan varsinainen opas sekä tilaussopimuslomake kuten myös toiminnan tuotot ja kulut eivät ole julkisia. Myöskään koulutussuunnitelmaa ei ole tässä työssä julkaistu.

Asiasanat: opiskelijatyötoiminta, prosessointi, sisäinen valvonta, hyvä hallintotapa

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Master's Degree

TANJA MERONEN:

Instructing college's student work activity with processing
Case Tampere Vocational College

Master's thesis 72 pages, appendices 23 pages
May 2014

Student work activity is a teaching method, in which in addition to traditional teaching, students produce products and services. The aim of the work was to explore the Tampere Vocational College (TREDU) student work activity status, as well as its products and services. In addition to the current state determination ideas of development was gathered from the staff in order to develop the activity and to create common instructions to student work activity in all branches and offices. The most important result of the work was to achieve a concrete guidance for student work activity.

The approach of the thesis was a constructive action research and the development of the guidance was based on staff interviews and observation. In addition key personnel of the student work activity in other colleges around Finland was interviewed. The establishment of the guideline and its practices was studied by exploring the theories and practices of internal control, risk management and good corporate governance and their practices in college and community environment. The thesis also studies the processes of operations and process management as tools for operation management. Student work activity was processed as a basis for the guidance

Students work activity guidelines were created and an organizing and training plan was made for it. The goal of the systematic information and training was to commit all the staff through the organization to follow the guidelines. The meaning of this development work of the student work activity was to get all the members of the organization as individuals and as part of the organization to work according to the guidelines of the college, authorities and the law. The goal was a pedagogically, operationally and financially meaningful student work activity as a teaching method. As well the goal was to present ideas for developing pedagogically, financially, operationally and in marketing communication also.

Thesis appendices student work activity the actual guideline and the application as well the financially documents are not public. In addition, the training plan has not been published in this work.

Key words: student work activities, processing, internal control, good corporate governance

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustaa.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.3	Opinnäytetyön raportin rakenne.....	9
1.4	Aineiston kerääminen	10
2	OPISKELIJATYÖTOIMINTA	13
2.1	Opiskelijatyötoiminta käsitteenä sekä tutkimus- ja kehittämiskohteena.....	14
2.2	Opiskelijatyötoiminnan tilanne kohdeorganisaatiossa	15
3	SISÄINEN VALVONTA JA RISKIEN HALLINTA SEKÄ HYVÄ HALLINTOTAPA OPPILAITOKSESSA.....	16
3.1	Sisäinen valvonta, mitä ja miten?.....	18
3.2	Sisäisen valvonnan ja seurantajärjestelmien mahdollistaminen opiskelijatyötoiminnassa	20
4	TOIMINNAN PROSESSOINTI.....	22
4.1	Mikä on prosessi?.....	22
4.2	Mitä on prosessijohtaminen?.....	23
4.3	Toimintojen prosessointi ja kuvaus	24
4.4	Prosessoinnin tarve opiskelijatyötoiminnassa	25
5	TUTKIMUS OHJEISTUKSEN TYÖSTÄMISEKSI.....	28
5.1	Toimintatutkimuksen toteutus	28
5.2	Tutkimuksen tuloksista.....	29
6	OPISKELIJATYÖTOIMINNAN KEHITTÄMINEN OPPAAN POHJALTA ..	34
6.1	Oppaan sisältö ja tarkoitus	34
6.2	Oppaan käyttöönotto	36
6.3	Opiskelijatyötoiminnan jatkokehittäminen	38
6.3.1	Taloudellinen kehittäminen	39
6.3.2	Pedagoginen kehittäminen.....	40
6.3.3	Operatiivinen kehittäminen.....	40
6.3.4	Markkinointiviestinnällinen kehittäminen.....	41
	Liite 1. Tutkimushaastattelulomakkeen kysymykset	45
	Liite 2. Opiskelijatyötoiminnan tuotot ja kulut toimipisteittäin.....	46
	Liite 3. Koonti opiskelijatyötoiminnan tuotteista ja palveluista oppilaitoksessa.....	47

Liite 4. Opiskelijatyötoiminnan prosessikuvaus	52
Liite 5. Opiskelijatyötoiminnan opas	53
Liite 6. Tilaussopimus- laskutuslomake.....	54
Liite 7. Koulutussuunnitelma	55

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistehtävän toimeksianto on saatu alun perin vuonna 2012 Pirkanmaan koulutus konserni- kuntayhtymältä (PIRKO). Sitten oppilaitos on yhdistynyt vuoden 2013 alusta Tampereen ammattiopiston (TAO) kanssa Tampereen seudun ammattiopistoksi (Tredu). Opiskelijatyötoiminnan kehittämisprojekti kesti kaksi vuotta, jonka aikana fuusio tapahtui. Tämän vuoksi opinnäytetyön raportissa käytetään oppilaitosten nimien sijaan organisaatiota kuvaavia ilmaisuja, kuten oppilaitos tai kohdeorganisaatio sekaannusten välttämiseksi.

1.1 Taustaa

Kahden pirkanmaalaisen, ammatillisen oppilaitoksen yhdistyttyä Suomen toiseksi suurimmaksi ammattiopistoksi, tuli uudesta Tredusta osa Tampereen kaupungin organisaatiota. Toimintoja yhdistämällä ja palveluita yhden katon alla tuottamalla, haetaan oppilaitoksessa ennen kaikkea taloudellista tehokkuutta. Toimintojen systemaattinen kehittäminen on haasteellista mutta välttämätöntä, kun yhä niukkenevilla resursseilla tulee tuottaa samaa hyvälaatuista ja ehkä vielä parempaa palvelua. Kahden erilaisen oppilaitoksen erilaisten toimintakulttuurien yhdistyttyä, on ensiarvoisen tärkeää saada eriävät toimintamallit yhtenäistettyä mahdollisimman toimiviksi ja tuottaviksi niin operatiivisesti kuin taloudellisesti.

Uuden organisaation toimintatapojen yhtenäistäminen ja uudistaminen on asettanut ja asettaa myös lähitulevaisuudessa henkilöstölle sekä erityisesti organisaation johdolle suuria haasteita. Nykytilan kartoitus, tarpeiden ja ongelmien tunnistaminen, ohjeistaminen, käytännön ratkaisujen aikaansaaminen, vastuunjakaminen sekä valvonta ovat hitaita toteuttaa. Toteuttaminen on sitä haasteellisempaa, mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse. Tredussa on kysymys 1200 henkilöstön jäsenen ja 16 000 vuosittaisen opiskelijan oppilaitoksesta.

Tampereen kaupungin ja kaupunkikonsernin ”Sisäisen valvonnan, riskienhallinnan perusteet” (2013) sekä Tampereen kaupungin ”Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sisäinen

valvonta” (2012) -ohjeiden aktiivinen mukaan ottaminen toimintasuunnitelmaan ja -strategiaan antaa toiminnan uudistamiselle pitkäjänteistä perspektiiviä sekä johdonmukaisuutta. Opetushallitus on Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksessaan (2008) sekä Opetus- ja kulttuuriministeriö Ammatillisen koulutuksen laatustrategiassaan 2011-2020 (2011) ohjeistanut, millä tavoin oppilaitosten toimintoja tulee prosessoida sekä ohjeistaa.

Tämän opinnäytetyön laatijana olen toiminut kyseisessä kehittämistehtävässä osana aikaisesti muiden tehtävieni ohessa. Roolini on ollut toimia itsenäisenä projektityöntekijänä ja tukenani on ollut opiskelijatyötoiminnan prosessista kulloinkin vastannut koulutuspäällikkö. Projekti on kestänyt kaksi vuotta vuoden 2012 alusta vuoden 2013 loppuun.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation opiskelijatyötoimintaa sekä hallinnollisesta, liiketoiminnallisesta että pedagogisesta näkökulmasta. Oppilaitoksen koko henkilöstön opettajista johtajiin on syytä ymmärtää, kuinka laajasti opiskelijatyötoimintaa oppilaitoksessa toteutetaan. Samalla avautuu se todellisuus, kuinka eri tavoin, eri motiivein ja kenties ilman määriteltyä tavoitteellisuutta kyseistä toimintaa eri koulutusaloilla sekä toimipisteissä toteutetaan.

Kehittämistyön näkökulmasta on hedelmällistä, että PIRKO:sta/ TAO:sta Treduun mentäessä on edessä joka tapauksessa kahden talon erilaisten opiskelijatyötoimintakulttuurien yhdistäminen. Tavoitteellista on, että käyttöön saataisiin kummankin talon parhaat käytänteet ja luotua Tredulle yhteinen, systemaattinen ja koordinoitu toimintamalli.

Ohjeistuksen tavoitteena on yhtenäisen operatiivisen toiminnan lisäksi mahdollistaa myös opiskelijalle tarkoituksenmukainen oppimiskokemus opetussuunnitelman puitteissa. Päämääränä on siis sujuva ja tavoitteellinen opiskelijatyötoiminnan prosessi sekä pedagogisesta, toiminnallisesta että taloudellisesta näkökulmasta. Ohjeistamalla määritellään opiskelijatyötoiminnan tavoitteet sekä tavat, joilla toiminnan pedagogiset, operatiiviset sekä taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Ohjeistus antaa opiskelijatyötoi-

minulle rajat tai raamit, joiden sisäpuolella toimiessaan opettaja voi olla vakuuttunut siitä, että toimii lain sekä oppilaitoksen linjausten mukaisesti. Ohjeistus on selkeä ja kattava kuvaus siitä, miten opiskelijatyötoimintaa halutaan oppilaitoksessa jatkossa toteutettavan. Hallinnollisesti ohjeistus tukee jatkossa paremmin opiskelijatyötoiminnan riskienhallintaa sekä organisaation sisäistä valvontaa. Jatkossa myös opiskelijatyötoiminnan vaikutuksia Tredun talouteen pystytään tehokkaammin seuraamaan. Lisäksi mahdollistuu ongelmien ennakointi sekä riskienhallinta annettujen toimintamallien ja ohjeiden myötä.

Ohjeistuksen luomisen lisäksi kehittämistyön tarkoituksena on saada niin oppilaitoksen sisäisille kuin ulkopuolisillekin asiakkaille tietoa, mitä tuotteita ja palveluita opiskelijatyönä missäkin toimipisteissä tuotetaan. Samalla julkistetaan erilaisia toimintatapoja ja herätetään keskustelua niistä. Tavoitteena on levittää parhaita käytänteitä ja karsia epätoivottavia toimintamalleja. Kirjallisen ohjeistuksen sekä toimipistekohtaisen tuote-/palvelutarjooman lisäksi kehittämistyön myötä toteutetaan opiskelijatyötoiminnasta toiminnallinen prosessikuvaus sekä yhteinen tilaussopimus- laskutuslomake kaikkien alojen opiskelijatyötoimintaan.

Kehittämistyön em. konkreettiset tuotokset synnytetään seuraavan kysymys- ja tutkimusasetannan kautta:

1. Tarpeiden ja ongelmien selvittäminen
2. Tiedon hankinta organisaation sisältä sekä ulkopuolelta
3. Ratkaisujen kehittäminen
4. Ratkaisujen toimivuuden testaus ja palautteen kerääminen
5. Ratkaisujen jalostaminen lanseerattaviksi
6. Ratkaisujen käytön suunnittelu ja käyttöönoton toteutusehdotuksen esittely

Ohjeistusta laatiessa huomioidaan ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö sekä kilpailuviraston suosituksen mukaiset vaatimukset opiskelijatyönä tuotettaville tuotteille sekä palveluille. Ohjeistuksen avulla pyritään myös varmistamaan, että Tredun työtoiminta tulee jatkossa olemaan hyvän hallintotavan mukaista ja mahdollistaa sisäisen valvonnan entistä paremmin. Toisen asteen koulutuksen yhteistä sekä koulutusalojen täydentäviä opetussuunnitelmia tarkastellaan opiskelijatyötoiminnan näkökulmasta ja

niiden sisältö huomioidaan ohjeistusta laatiessa pedagogisen tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi.

Ohjeistus tulee ohjaamaan oppilaitoksen kaikkien koulutusalojen toimintaa ja yhtenäistämään sen toteutusta. Ohjeistuksen avulla yhteiset toimintamallit ja -säännöt, sisäinen valvonta, vastuunjako, riskienhallinta ja hyvä hallintotapa saatetaan osaksi organisaation kaikkien toimijoiden jokapäiväistä toimintaa. Pelkästään kirjallisella ohjeella ei tähän tavoitteeseen automaattisesti näin suuressa organisaatiossa päästä. Ohjeistuksen valmistumisen ja julkaisemisen jälkeen on edessä henkilöstön sitouttaminen sekä perehdyttäminen ohjeistuksen käyttöön läpi organisaation. Sitä varten laaditaan koulutussuunnitelma ohjeistuksen jalkauttamiseksi opetukseen, opetuksen tukitoimintoihin sekä hallintoon.

Opiskelijatyötoiminnan ohjeistuksen on tarkoitus vastata Tampereen kaupungin ohjeistuksiin sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta sekä hyvästä hallinto- ja johtamistavasta. Kyseisellä ohjeistuksella vastataan myös Opetushallituksen Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen (2008) sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön Ammatillisen koulutuksen laatustrategian 2011- 2020 (2011) mukaisiin ohjeistuksiin oppilaitoksen toimintojen prosessoinnista ja ohjeistuksesta sekä asiakaslähtöisyydestä.

13 Opinnäytetyön raportin rakenne

Opinnäytetyön raportti alkaa kehittämisprojektin toteuttamiseen ja opinnäytteen koostamiseen tarvittavien taustatietojen selvittämällä. Niissä kuvataan toimeksiantajaorganisaatiota, kehittämistyön toteuttajaa sekä tutkimusmenetelmiä. Raportin toisessa osassa esitellään opiskelijatyötoiminta terminä ja käsitteenä. Myös opiskelijatyötoiminnan nykytilaa kohdeorganisaatiossa sekä vertaisoppilaitoksissa kuvataan tutkimuksen tulosten pohjalta.

Seuraavaksi raportissa esitellään opiskelijatyötoiminnan organisoinnin ja ohjeistuksen kannalta oleelliset sisäinen valvonta sekä riskienhallinta käsitteinä. Työssä kuvataan myös, miksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehostaminen oppilaitosorganisaatiossa ja etenkin lähiaikoina fuusioituneessa organisaatiossa on tärkeää. Apuna käytetään

mm. Tampereen kaupungilta saatuja ohjeistuksia ja suosituksia.

Kun toimitaan näin laajassa organisaatiossa; kymmenissä eri toimipisteissä kymmenien eri koulutusalojen alla, kymmenien päälliköiden ja johtajien alaisuudessa, voidaan apua hallinnointiin etsiä prosessijohtamisesta. Sirpaleisten toimintojen prosessointi on tehokas johtamisen työkalu kokonaisuuden hahmottamisen, toiminnan hallitsemisen sekä kriittisten tekijöiden löytymisen kannalta. Otsikon neljä alla kuvataan prosessijohtamisen ja toimintojen prosessoinnin merkitystä. Kehittämistehtävässä toteutettujen tutkimusten toteutus sekä oleelliset tutkimustulokset sekä -tuotokset ohjeistuksen laatimiseksi esitellään otsikon numero viisi alla.

Kehittämistehtävän tärkeimmän tuotoksen eli opiskelijatyötoiminnan ohjeistuksen tarkoitus, viitekehys sekä sisältö esitellään työn päätteeksi. Ohjeistuksen lisäksi kuvataan osen käyttöönottosuunnitelma koulutussuunnitelmiseen. Raportin lopuksi avataan esitys opiskelijatyötoiminnan jatkokehittämiseksi organisaatiossa.

1.4 Aineiston kerääminen

Tehtävän ensimmäinen vaihe oli kartoittaa johdon odotukset ja hyväksyttää projekti. Tässä kohtaa mietittiin muutoksen tarve ja tavoiteltavat hyödyt. Johdon odotukset määrittivät prosessin kehittämisen tarkoituksen sekä rajasivat projektin. Tässä kehittämissä se tarkoitti projektin asetantaa määrittelemällä projektin tavoitteiden lisäksi oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnan tarkastelun kohteet ja näkökulmat. Myös ulkoisen benchmarkingin vertaisoppilaitoskohteet määriteltiin.

Tutkimusaineistoa kerättiin tutustumalla kohdeorganisaatiosta löytyvän aineiston lisäksi julkaisuihin, jotka käsittelivät julkishallintoa, organisaatioiden sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa sekä prosessijohtamista ja toiminnan prosessointia. Tampereen kaupungilta löytyi ajankohtaista materiaalia hyvästä hallintotavasta ja johtamisesta sekä sisäisestä valvonnasta konsernijohdon näkökulmasta.

Itse opiskelijatyötoiminnasta oppilaitoksen operatiivisena toimintana, saatikka sen pro-

sessoinnista tai ohjeistamisesta on saatavilla niukasti tutkittua tietoa tai muutakaan julkaistua materiaalia. Työtoimintaa lähestyttiin tutkimuksellisesti jonkin verran pedagogisista sekä työelämälähtöisistä näkökulmista. Hanketietokannoista, opinnäytetietokannoista tai muistakaan tämän työn myötä tutkituista tietokannoista ei löytynyt aineistoa tämän opinnäytetyön näkökulman rajaamasta aiheesta. Opiskelijatyötoiminnan sijaan työssäoppimisesta elinkeinoelämän palveluksessa sekä työpajatoiminnasta on saatavilla runsaasti aineistoa niin pedagogisesta kuin operatiivisestakin näkökulmasta. Työssäoppiminen käsitteenä ei kuitenkaan vastaa tässä työssä käsiteltyä oppilaitoksen oppimisympäristöissä, opetuksen ohessa toteutettavaa opiskelijatyötoimintaa. Nämä toisiaan sivuavat käsitteet sekoittuvat herkästi arkikielessä. Tutkijana huomasin, että useimmiten ihmiset ymmärsivät opiskelijatyötoiminnan aluksi tarkoittavan juuri työpaikoilla tapahtuvaa työssäoppimista.

Tuotettaessa tuotteita ja palveluita oppilaitoksen liiketoimintana, määrittelee suositukset tällaiseen toimintaan mm. kilpailuviraston suositus opiskelijoiden tuottamien hyödykkeiden hinnoittelusta (<http://www.kilpailuvirasto.fi>). Ohjeistusta laadittaessa, on kilpailuviraston suositus huomioitu hinnoittelumalleja määriteltäessä. Kunnan ja kuntayhtymän toimintaa koskevat määräykset selviävät pääasiassa kuntalaista (<http://www.finlex.fi>). Kunnalliset toimintasuositukset on huomioitu opiskelijatyötoiminnan hallinnollista ja operatiivista ohjeistusta luotaessa. Määrittäessä uusia oppilaitoksen liiketoiminnallisia toimintamalleja, tulee hinnoittelu ja liiketoiminnan mallit perustaa myös verohallinnon säädöksiin sekä kirjanpitolakiin. Pedagogisen näkökulman huomioimiseksi ohjeistuksessa, on tutkittu toisen asteen yhteisiä sekä koulutusalojen tarkentavia, tutkintokohtaisia opetussuunnitelmien osia. Opetussuunnitelmien tutkiminen ja soveltaminen osoittautui haasteelliseksi, sillä opetussuunnitelmat olivat kyseisenä ajanjaksona melkoisessa turbulenssissa ammatillisen opetuksen sekä oman organisaation muuttamispaineiden myötä.

Toimintatutkijalla voi samanaikaisesti olla kolme eri roolia tutkimuskohteessa: tutkijan, ihmisen ja muutostavoitteisen aktivoijan roolit. Toimintatutkijan tavoitteena on yrittää saada tutkimuskohteensa jäsenet muutostavoitteisiksi. (Vilka 2007, 70–71.) Fuusion aiheuttaman muutoksen haasteissa avustaminen toimintamalleja luomalla on tämän kehittämistehtävän ”oheistavoite”.

Uuden tiedon keräämiseksi tätä tehtävää varten soveltui tutkimusmenetelmäksi parhaiten konstruktiiivinen toimintatutkimus ja teemahaastattelut. Haastattelut ovat luonteeltaan interaktiivisia, mikä takaa niitä voidaan soveltaa syvällisen tiedon hankintaan. Haastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä esimerkiksi silloin, kun kehittämiskohdetta on tutkittu vähän, kun halutaan selvittää uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta tai kun halutaan antaa yksilölle mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita. Teemahaastattelussa suunnitellaan teemat, joita käydään läpi, mutta kysymysten sanamuodot ja painotukset vaihtelevat tilanteen mukaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40 ja 95).

Heikkisen (2007, 16–19) mukaan toimintatutkimuksessa käytäntöjä kehitetään paremmiksi järkeä käyttämällä. Tässä kehittämistyössä toimintoja kehitetään keräämällä tietoa kentältä ja yhdistelemällä saadut tiedot kaikkia aloja koskevaksi ohjeistukseksi. Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa kehitetään uusia toimintatapoja. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyjä. Tavoitteeksi voidaan asettaa harkitun prosessin kautta tietoisesti päätetty ratkaisu, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä (Kuusela 2005, 54). Ojasalon ja kumppaneiden (2009, 65) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka luo liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa.

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluiden toteuttamisesta on kerrottu tarkemmin päätöskönon numero viisi alla.

2 OPISKELIJATYÖTOIMINTA



KUVA 1. Opiskelijatyötoiminnan tuotteita ja palveluita Tredussa.
(Kuvat Tanja Meronen 2012-2013)

2.1 Opiskelijatyötoiminta käsitteenä sekä tutkimus- ja kehittämiskohteena

Tässä työssä opiskelijatyötoiminta käsitetään toimintana, jossa oppilaitoksen opiskelijat tuotavat oppilaitosympäristössä erilaisia tuotteita ja palveluita opetuksen ohessa. Tyypillisimpiä oppimisympäristöjä opiskelijatyötoiminnassa ovat koulun työsalit, opetuskeittiöt, toimipisteiden muut tilat, ajoneuvot sekä palveluista maksavien asiakkaiden omat toimintaympäristöt. Asiakkaat maksavat korvauksen tuotteista tai palveluista, jotka on tuotettu oppilaitoksen raaka-aineilla. Oppilaitos vastaa myös muista tuotantokuluista.

Oppilaitoksen opetuksen ohessa toteutettavia opiskelijatöitä tehdään kahdesta erilaisesta lähtökohdasta riippuen koulutusalaista ja sen markkinoiden lainalaisuuksista. Tuotteella tai palvelulla voi olla lähtökohtaisesti jo asiakas valmiina, jolloin puhutaan asiakastilauksesta. Toinen vaihtoehto on tuottaa tuotteita opetuksen harjoitustöinä, jolloin tuotteelle etsitään asiakas vasta myöhemmin. Opiskelijatyötoiminnan termistä rajataan pois enemmän tunnettu ja tutkittu työssäoppiminen, joka tapahtuu elinkeinoelämän ympäristöissä työpaikoilla.

Opiskelijatyötoimintaa on aiemmin tutkittu pedagogisesta näkökulmasta. Erilaisia käytännön oppimisympäristöjen pedagogisia ja toiminnallisia kehittämishankkeita on runsaasti olemassa, myös kohdeorganisaatiossa. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kuitenkin keskittyä opiskelijatyötoiminnan pedagogiseen kehittämiseen vain vähäisessä määrin suhteessa operatiiviseen, hallinnolliseen ja liiketoiminnalliseen paneutumiseen ja ohjeistamiseen. Siksi pedagoginen lähestyminen on jätetty vähäisemmälle huomiolle tätä opinnäytetyötä laatiessa.

Opetushallituksen sivulta (<http://www.edu.fi/oppimisymparistot>) voi löytää ajankohtaisia tutkimuksia oppimisympäristöjen kehittämisestä ammatillisessa koulutuksessa. Sieltä löytyy myös Turun Yliopistossa vuonna 2012 laadittu väitöskirja ”Tulevaisuuden fyysinen oppimisympäristö. Käyttäjälähtöinen, muunneltava ja joustava opetustila”. Väitöskirjan tekijä on Marko Kuuskorpi. Teoksessa Kuuskorpi on tutkinut, millaisia oppilaitoksen tila-, laite- ja välineratkaisuja käyttäjälähtöisen suunnitteluprosessin kaut-

ta voidaan määrittää. Kuuskorpi löytää työssään ratkaisuja ja ehdotuksia myös ammatillisen koulutuksen opiskelijatyötoiminnan ympäristöjen kehittämiseksi.

Kunnallisen oppilaitostoimijan sisäisten toimintojen ohjeistamistarpeita on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään Anja Kakkuri Sastamalan koulutuskuntayhtymästä. Kakkurin työn tavoitteena oli selvittää, miten Sastamalan koulutuskuntayhtymän riskienhallinta, sisäinen valvonta ja hyvä hallintotapa tulisi järjestää ja ohjeistaa. Tutkimustuloksien perusteella voitiin todeta, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta tulee saattaa osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa sen kaikilla osaluilla. Tämä edellyttää ohjeiston lisäksi säännöllisen koulutuksen järjestämistä henkilöstölle sekä seuranta- ja kehittämistyökaluja kuntayhtymän käyttöön. (Kakkuri, 2011.)

Opiskelijatyötoiminnan operatiivista toimintaa tai hallintoa ei ole muutoin tämän käsillä olevan tutkimuksen mukaan ammatillisissa oppilaitoksissa tutkittu tai mallinnettu. Tämä tuli esille erityisesti haastatellessani vertaisoppilaitosten henkilöstöä heidän organisaatioidensa opiskelijatyötoiminnoista. Voidaan siis katsoa olevamme varsin neitseellisellä maaperällä oppilaitoksessa tapahtuvan opiskelijatyötoiminnan operatiivisen ja hallinnollisen tutkimuksen suhteen. Myöskään oppilaitoksen sisäistä, kaikkien alojen yhteistä opiskelijatyötoiminnan ohjeistusta ei ole muualla tehty. Tarvetta sellaiselle esiintyi tutkimuksen mukaan kaikissa tutkituissa oppilaitoksissa. Kilpailevat oppilaitokset osoittivatkin aktiivisesti kiinnostusta tulevaa ohjeistusta kohtaan.

2.2 Opiskelijatyötoiminnan tilanne kohdeorganisaatiossa

Opiskelijatyötoiminnan arvioitu liikevaihto on Tredussa vuonna 2013 lähes 2 milj. euroa. Maksullista opiskelijatyötoimintaa tehdään lähes kaikilla 40 tutkintoalalla ja reilusti yli puolet ammattiainneiden opettajista toteuttaa sitä opetuksensa ohessa (n. 400 hlö).

Jokaisella oppilaitoksen koulutusosalalla ja toimipisteessä tunnetaan suurin piirtein oman alan opiskelijatyön toimintaympäristö toimijoineen. Yhteistoimintaa koulutusalojen tai toimipisteiden välillä ei laajemmalti ole. Kokonaiskuvaa koko oppilaitoksen työtoiminnasta ei ole kenelläkään. Taloudellisia ja toiminnallisia tietoja ei ole aiemmin systemaattisesti tutkimusta varten kerätty. Jotta työtoimintaa päästiin ohjeistamaan ja kehittä-

mään, tuli toiminnasta saada riittävän tarkka kokonaiskuva. Selvitys- ja kartoitustyön alle joutuvat jokaisen 32 koulutuspäällikön alaiset toiminnot.

Selvitystyössä pureudutaan opiskelijatyötoiminnan pedagogiseen, toiminnalliseen, hallinnolliseen ja taloudelliseen näkökulmaan. Työssä tarkastellaan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta mm. opetussuunnitelmalähtöisyyden, lainmukaisuuden ja eettisyyden näkökulmista. Samalla toimintaa tutkitaan myös operatiivisen ja taloudellisen tehokkuuden kannalta. Työssä kartoitetaan myös toiminnan prosessoinnin tarvetta sekä kehittämisen tarvetta.

Tulevalla ohjeistuksella varmistetaan oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnan tuloksellisuus, resurssien turvaaminen ja hyödyntäminen, toiminnan laillisuus ja johdon ohjeiden noudattaminen sekä tietojen oikeellisuus. Ohjeistuksen avulla opiskelijatyötoiminnan kokonaisuuden tehtävät, valtuudet ja vastuut jaetaan. Samalla aloitetaan prosessit päätösten tekemiseksi tulevista valvonta- ja raportointitavoista, tietojen ja tietojärjestelmien suojaamista sekä omaisuuden turvaamisesta. Tällainen hyvin toimiva sisäinen valvonta vähentää tahallisia ja tahattomia toimintavirheitä, epäjohtomukaisuutta, taloudellisia menetyksiä ja puutteita asiain hoidossa. Ohjeistuksen noudattaminen ehkäisee väärinkäytöksiä ja mahdollistaa jatkossa väärinkäytösten paljastamisen. Edellä mainitut tarpeet ja tavoitteet on mainittu Tampereen kaupungin Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa (Tampereen kaupunginvaltuusto 2013, 3).

3 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIEN HALLINTA SEKÄ HYVÄ HALLINTOTAPA OPPILAITOKSESSA

Julkisen sektorin organisaatioiden kuten kuntien ja kuntayhtymien toimintaa ohjaavat hyvää hallintotapaa koskevat määräykset. Hyvän hallinnon tai hyvän hallintotavan yhteydessä käytetään usein termiä Corporate governance, jolla tarkoitetaan hyvää johtamis- ja hallintotapaa. Julkisen viranomaisen hyvän hallintotavan määräykset pohjautuvat perustuslakiin ja hallintolakiin. Hallintolain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa hallintoasioissa ja lisäksi edistää palveluiden laatua sekä

tuloksellisuutta. Hyvän hallinnon periaatteista kuntasektorilla säädetään osittain myös kunnallisia viranhaltijoita koskevassa laissa. Tampereen kaupunkikonsernissa on tavoitteena vahvistaa hyvää johtamis- ja hallintotapaa järjestämällä ohjeiden mukaisesti käyttöön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan työkaluja. (Tampereen kaupunginvaltuusto 2013, 3)

Riskienhallinta on sisäisen valvonnan järjestämisen ohella yksi tämän päivän tärkeimmistä haasteista kaikissa kunnissa ja kuntayhtymissä. Yhdistymiset ja toimintojen uudelleenjärjestelyt luovat yhä suurempia kuntakonserneja sekä yhä monimutkaisempia kokonaisuuksia. Riskienhallinnan kokonaisvastuu on kunnissa ja kuntayhtymissä aina valtuustolla, mutta kunnanhallituksen tehtävänä on johtamisjärjestelmien tehokkuudesta huolehtiminen ja näin ollen myös riskienhallinnan käytännön toteutuksesta vastaaminen viranhaltijajohdon keralla. (Hantula ja Kiviaho 2010, 39–40.)

Kunnan organisaatiossa organisaatiokulttuuri näyttäytyy monesti valvonta- ja tarkastuskielteiseltä. Henkilöstön asenteiden muuttaminen valvontaa ja seurantaan kohtaan on olennaisen tärkeää. Jotta organisaatiossa voitaisiin omaksua sisäinen valvonta ja hyvän johtamis- ja hallintotapa sekä riskienhallinta osaksi koko henkilöstön jokapäiväistä toimintaa, on huolehdittava tiedotuksen ja koulutuksen järjestämisestä henkilöstölle läpi koko organisaatorakenteen.

Kakkuri (2011) on em. opinnäytetyössään tutkinut kunnallisen toimijan ohjeistusten ja valvonnan problematiikkaa. Työssään hän mainitsee ongelmalliseksi riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja hyvän hallintotavan ohjeistamisessa sekä käytäntöön viemisessä kunnan eri sektoreilla yhtenäisten ohjeiden ja lomakkeiden laatimisen vaikeuden. Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ei hoideta kuitenkaan pelkkien ohjeistuksien ja lomakkeiden avulla. Ohjeistukset määrittelevät suunnan ja lähtökohdat, mutta käytännön toteutus ratkaisee, miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta saadaan toimimaan. Pelkällä ohjeistamisella ei huomata kaikkia riskejä ja mahdollisuuksia, jolloin riittävät riskianalyysit saattavat joskus jäädä tekemättä. Tässä kohtaa korostuu jälleen ohjeistusten ja lomakkeiden jalkauttaminen eli henkilöstön sitouttaminen niiden käyttämiseen, tiedotus ja koulutus.

Laadittaessa Tredulle omaa sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan ohjeistusta, käytetään Tampereen kaupungin sisäisen tarkastajan Jukka Piirron mukaan niiden perustana Tampereen kaupunginhallituksen vuodelta 2012 olevaa ”Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sisäinen valvonta” -ohjetta. Siinä kuvataan Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmää ja siihen liittyvää, hyvää johtamis- ja hallintotapaa. Lisäksi ohjeessa kuvataan keskeiset sisäisen valvonnan kohteet. Ohjeessa etsitään keinoja, joilla tilivelvollinen johto voi edistää hyvää hallintotapaa ja varmentaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyiden asianmukaisuutta. Ohje on tarkoitettu valvontavastuussa olevien luottamus henkilöiden ja esimiesten käyttöön.

Ohjeen tavoitteena on antaa työkalu johtamiseen sekä auttaa ymmärtämään hyvää hallintotapaa ja sisäistä valvontaa sekä niiden kytkeytymistä omaan toimenkuvaan. Tätä kaupungin ohjetta voidaan käyttää apuna, kun oppilaitokselle laaditaan omia hyvään johtamistapaan liittyviä menettelytapoja. (Tampereen kaupunginhallitus 2012, 2–3.)

3.1 Sisäinen valvonta, mitä ja miten?

Nykypäivän maailmassa organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Kun muutos on merkittävä, tulisi organisaation päivittää myös riskienhallinnan suunnitelma (Dorfman 2008, 43). Käsitteenä sisäinen valvonta voidaan käsittää laajuudeltaan sekä työkaluiltaan usealla tavalla. Porokka-Maunuksela, Huuskonen, Koskinen ja Säilä (2004, 47–48) määrittelevät sisäisen valvonnan osaksi johtamis- ja hallintojärjestelmää, jonka avulla johto saa organisaation toimimaan halutulla tavalla ja siten, että se tuottaa johdolle riittävästi tietoa organisaation tilasta ja aikaansaannoksista.

Organisaation johto voi tunnistaa riskejä tavoitteenasettelun kautta. Tavoitteiden tulee olla linjassa läpi organisaation kaikilla tasoilla sekä eri toiminnoissa. Tavoitteenasettelussa organisaatio voi tarkentaa kriittiset menestystekijät sekä riskit. Kriittisten menestystekijöiden toteutumista tulee pystyä mittaamaan mittareilla. Asetettujen tavoitteiden sekä niiden mitaamisen menetelmien tulee olla ymmärrettäviä. (Enterprise Risk Management – Integrated Framework 2004, 35– 36.) Sisäisessä valvonnassa on valvontaympäristö keskeisessä roolissa. Valvontaympäristö rakentuu organisaation liiketoiminnan järjestämisen, tavoitteiden asetannan sekä riskien arvioimisen kautta. Johtamistapa ja

organisaatiokulttuuri vaikuttavat valvontatoimien valintaan, raportointi- ja tiedottamiskäytänteiden sekä seurannan toteuttamiseen. Valvontaympäristön muodostumiseen vaikuttavat organisaation jäsenten rehellisyys sekä eettisyys, johdon filosofia ja toimintamallit, vastuunjakaminen, organisaatorakenne, henkilöstöpolitiikka, henkilöstön pätevyys. Lisäksi vaikuttavat mahdolliset kannustimet ja houkuttimet tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaiken takana on aktiivinen ja sitoutunut organisaation hallitus. (Internal Control – Integrated Framework 1994, 23– 30.)

Organisaation johto on siis keskeisessä roolissa valvontaympäristön muodostumisessa. Sitoutuminen organisaation arvoihin ja valvontamyönteinen suhtautuminen ovat perusta sisäisen valvontaympäristön muodostumiselle. Ulkoa käsin määrätty valvonnan toimintamallit eivät sinällään vielä merkitse mitään, jos organisaatio ei ole seurannalle ja valvonnalle johtamisen työkaluina valmis. Valvonnan rakenteiden muodostuminen perustuu jokaisen organisaation sisäisiin järjestelyihin.

Tampereen kaupunginvaltuuston ”Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet”-oppaassa (2013, 3–4) sisäinen valvonta ja siihen kiinteästi liittyvä riskienhallinta on kuvattu jatkuvana toimintana, jonka avulla toimintayksikkö pyrkii varmistamaan tavoitteidensa saavuttamisen. Tästä syystä sisäistä valvontaa ei voi eriyttää muusta tavoitteidensa saavuttamiseen tähtäävästä toiminnasta, vaan se on olennainen osa jokapäiväistä ohjausta ja johtamista. Sen järjestämisestä vastaa kunkin toimialueen ja toimintayksikön tilivelvollinen johto.

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa (2008, 23) valvonnan todetaan olevan riittävää silloin, kun organisaation johto on suunnitellut ja järjestänyt toiminnot sellaisella tavalla, että saadaan kohtuullinen varmuus siitä, että riskit on hallittu tarkoituksenmukaisesti ja organisaation päämäärät sekä tavoitteet saavutetaan tuloksellisesti ja taloudellisesti.

Myös Tampereen kaupunginvaltuuston Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa (2013, 3) on mainittu sisäisen valvonnan tavoitteeksi saada toimivalle johdolle kohtuullinen varmuus siitä, että organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan. Sisäinen valvonta tulee toteuttaa asianmukaisesti ottaen huomioon toimintayksikön talouden ja toiminnan laajuus ja sisältö sekä niihin liittyvät riskit. Tällöin varmistetaan tulokselli-

suus, resurssien turvaaminen ja hyödyntäminen, toiminnan laillisuus ja johdon ohjeiden noudattaminen sekä tietojen oikeellisuus. Tampereen kaupunginvaltuusto on kuvannut sisäisen valvonnan tarkoittavan tehtävien, valtuuksien ja vastuiden jakamista, päätösten tekemistä valvonta- ja raportointitavoista, tietojen ja tietojärjestelmien suojaamista ja omaisuuden turvaamista. Hyvin toimiva sisäinen valvonta vähentää tahallisia ja tahattomia toimintavirheitä, epäjohtonmukaisuutta, taloudellisia menetyksiä ja puutteita asiain hoidossa. Hyvin toimiva sisäinen valvonta ehkäisee väärinkäytöksiä ja on paras menetelmä väärinkäytösten paljastamiseen.

Jokainen toimielin sekä sen alainen johtava viranhaltija, erityisesti tilivelvollinen, vastaavat johtamansa toiminnan osalta, että sisäisen valvonnan tavoitteet toteutuvat. Tavoitteiden saavuttamiseksi esimiehen on huolehdittava siitä, että asianmukainen sisäisen valvonnan rakenne luodaan sekä pidetään ajantasaisena ja tehokkaana. Tämä voidaan toteuttaa oman sisäisen valvonnan suunnitelman avulla. (Tampereen kaupunginhallitus, Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sisäinen valvonta 2012, 18.)

3.2 Sisäisen valvonnan ja seurantajärjestelmien mahdollistaminen opiskelijatyötoiminnassa

Koska oppilaitoksen toimintamallit ovat vasta muotoutumassa, on tässä vaiheessa oivallinen paikka laatia sisäisen valvonnan, riskien hallinnan sekä hyvän johtamistavan mahdollistava yksityiskohtainen ohjeistus oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnalle. Ohjeistuksessa kuvataan prosessin eri vaikuttimet sekä vaiheet. Ohjeistuksen laatimisen kannalla oli myös Tampereen kaupungin sisäinen tarkastaja Jukka Piirto syksyllä 2012 tutkiesaan silloisen PIRKOn toimintatapoja ja kehitteillä olevaa opiskelijatyötoiminnan ohjeistusta. Ohjeistuksen nähtiin tulevan suureen tarpeeseen ja silloisen PIRKOn olevan valtakunnallinen edelläkävijä suhteessa muihin ammatillisiin oppilaitoksiin, jotka kamppailevat samanmoisten ongelmien ja haasteiden parissa.

Opiskelijatyötoiminnan prosessin eri osat asiakashankinnasta, tuotesuunnittelun kautta laskutukseen ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen saakka vaikuttavat läpi konsernin. Palveluketjussa ovat mukana opetuksen suunnittelu, opettajat, opiskelijat, johto, oppilaitoksen tukipalvelut kuten logistiikka ja taloushallinto sekä tietenkin asiakas. Nämä

kaikki näkevät prosessissa lähinnä oman osuutensa ymmärtämättä välttämättä, mikä on edellisen tai seuraavan toimijan rooli ja vaikutus. Kun henkilö on saanut oman osuutensa suoritetuksi, luovuttaa hän tuotoksen seuraavalle toimijatasolle ilman tarkkaa käsitystä, mitä seuraavaksi tapahtuu.

Edellä mainitun vuoksi prosessissa on useita kohtia, joissa asiakkaan, opiskelijan tai oppilaitoksen hyöty voi kärsiä. Kokonaisuuden sisällä olevia kriittisiä pisteitä ei kukaan valvo, eikä vastuuta niistä ole jaettu. Käytännössä tämä tarkoittaa opiskelijatyötoiminnan kyseessä ollessa sitä, että opiskelija saattaa oppia aivan vääriä asioita eikä opetus opiskelijatyötoiminnan käytössä olevalla menetelmällä ole tarkoituksenmukaista. Oppilaitoksen henkilökunta saattaa käyttää myös asemaansa väärin, kun kukaan ei valvo heidän toimintaansa. Oppilaitos saattaa menettää rahaa, kun materiaaleja käytetään epätarkoituksenmukaisesti ja asiakkaita saatetaan jättää jopa laskuttamatta.

Tämän tutkimuksen avulla selvitetään myös opettajien käsitystä omasta liiketoiminnan osaamisestaan. Nykyisellään voi olla, että vastuuta on jäänyt opettajan harteille myynnin suorittamisen suhteen liikaa verrattuna heidän todelliseen liiketoiminnalliseen osaamiseensa. Jokaisen opettajan oletetaan hallitsevan oman alansa ydintuotanto mutta liiketoiminnallinen osaaminen ei ole ollut kriteerinä heidän pätevyyttään mitattaessa. Voi olla, että kukaan ei ole kiinnittänyt mitään huomiota siihen, kuinka he myyntiä omalla tontillaan suorittavat. Eikä siihen, suoritetaanko sitä tarkoituksenmukaisilla tavoilla.

Oppilaitoksen suorittamaa opiskelijatyötoiminnan liiketoimintaa ei voida katsoa tulostavoitteelliseksi euroilla mitattuna. Sen sijaan sen tavoitteet määritellään ensisijaisesti pedagogisiksi tavoitteiksi. Sen lisäksi voidaan esittää toiminnallisia tavoitteita, joiden tarkoitus on sujuvoittaa opetuksen ja liiketoiminnan yhteensovittaminen. Euromääräiset tavoitteet ovat ainakin tähän saakka olleet sivuseikka, joita ei ole kyetty asettamaan mm. siksi, ettei prosessia ole aiemmin kuvattu, eri toimijoita yksilöity, selkeitä toimintaohjeita annettu eikä toiminnan mittareita asetettu.

Tulevan ohjeistuksen on syytä ottaa kantaa siihen, kuinka opiskelijatyötoimintaa voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisesti niin pedagogisesti, operatiivisesti kuin liiketoiminnallisesti. Turhat virheet voidaan välttää opastamalla sekä tahalliset laiminlyönnit

estää seurannalla. Opiskelijatyötoimintaa on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti, jotta sen kriittiset pisteet sekä eri toimintojen vaikutus toisiinsa ja kokonaisuuteen voidaan havaita.

4 TOIMINNAN PROSESSOINTI

Toiminnan prosessointi ohjeistamisen pohjaksi on tärkeää, koska sen avulla toimintakokonaisuudesta saadaan esille yksityiskohtaisemmat osatoiminnot. Näin päästään tarkastelemaan ja laatimaan ohjeita riittävän tarkasti. Tavoitteena on hyvin ohjeistettujen osatoimintojen muodostama toimiva ja tehokas toimintoketju eli prosessi. Opiskelijatyötoiminnan kokonaisprosessissa toimii opiskelijan ja opettajan lisäksi joukko muita avainhenkilöitä, joiden roolit ja tehtävät ohjeistusta varten selvitetään prosessoinnin sekä tehtävänkuvauksen avulla.

4.1 Mikä on prosessi?

Opetus- ja kulttuuriministeriön Ammatillisen koulutuksen laatustrategian 2011-2020 (2011, 25) mukaan prosessi tarkoittaa sarjaa toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat syötteet tuotoksiksi. Prosessit voidaan jakaa niiden merkityksen mukaan ydinprosesseihin, niitä tukeviin tukiprosesseihin ja yhteistyö ja toimittajaprosesseihin. Ydinprosessi tarkoittaa sarjaa toimenpiteitä ja niihin liittyvien resurssien ja menetelmien käyttöä, joiden avulla saadaan haluttu tuote ja palvelu asiakkaalle. Ydinprosessi käynnistyy asiakkaiden tarpeista ja päättyy asiakkaalle toimitettavaan palveluluun tai tuotteeseen.

Laamasen (2007, 37) mukaan prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa. Prosessikuvauksen avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään, mitkä asiat toiminnassa ovat kriittisiä. Tavoitteena on myös kuvata toimintavaiheiden välisiä yhteyksiä. Kuvatun toimintajärjestelmän tehtävä ei ole kouluttaa ihmisiä tekemään työtä vaan tukea onnistumaan kriittisissä vaiheissa.

4.2 Mitä on prosessijohtaminen?

Lecklin (2006) kuvaa yrityksen prosessijohtamisen perusajatuksena olevan, että yrityksen suorituskyky syntyy prosesseista. Toimintaa tulee kehittää, mikäli halutaan parantaa suorituskykyä. Kehittämisen kohteita voi olla muun muassa kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen tai laadun ja palvelun parantaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot ovat niitä, jotka eroavat muista johtamisen malleista. Prosessijohtaminen on helpointa toteuttaa prosessina, jossa on selkeä alkutapahtuma, tehtävien järjestys ja lopputulos. (Lecklin 2006, 125.)

Täydellisessä prosessijohtamisessa luovutaan toiminnallisesta yrityksestä. Silloin yrityksen johto muodostaa prosessien omistajat. Toiminta nähdään hierarkkisen prosessirakennelmana, kun kaikki prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa. Prosessijohtamisen etuihin kuuluu yrityksen ja toiminnan yhteneväisyys, sillä prosessin vastaavalla on paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Tämän avulla saadaan eri tehtäviä hoitavien henkilöiden välille kommunikointi ja yhteiset tavoitteet tunnetuiksi. (Lecklin 2006, 126–130.)

Prosessin omistaja seuraa prosessin suorituskykyä ja onnistumista mittaamalla ja havainnoimalla. Prosessin omistajan vastuulla on poistaa prosessin pullonkaulat. Prosessin omistaja informoi organisaation muuta johtoa ja sidosryhmiä prosessin tarpeista, suoriutumisesta ja kehitystarpeista. Hän valmentaa prosessissa toimivien henkilöiden yhteistä oppimista ja yhteistyökykyä sekä järjestää prosessissa työskenteleville asiaankuuluvat työkalut ja -menetelmät. Prosessin omistaja kannustaa ja ohjaa prosessihenkilöstön palkitsemista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37.)

”Ydinprosessien uudelleensuunnittelussa kyseenalaistetaan perinteinen funktionaalinen reviiri-ajattelutapa, joka on pahimmillaan johtanut kapea-alaisiin työtehtäviin, oman valtapiirin puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja sitä kautta tehottomuuteen. Prosesseja on totuttu pilkkomaan ja organisoitumaan tehtävien mukaisesti eri osastoille.” (Kiiskinen ym. 2002, 27.)

Tuuralan (2010) mukaan prosessiajattelussa on päämääränä toiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen osaoptimoinnin sijaan. Optimoinnin tarkoituksena on etsiä paras mah-

dollinen vaihtoehto. Opiskelijatyötoiminnan koko tilaus-toimitusketjua tarkastellaan, kun kehitetään logistista prosessia. Asiakkaan kokeman lopputuloksen perusteella arvioidaan prosessien tuloksellisuutta ja suorituskykyä. Tieto-, materiaali- ja rahavirtojen pitäisi liikkua sujuvasti alkaen asiakkaan tarpeesta sen tyydyttämiseen asti. Edellä mainittujen virtojen vuoksi toimintaprosessit ovat tärkeitä tekijöitä. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessikuvaukset helpottavat ja auttavat toimitusketjun hallinnassa. Näissä on yleensä kuvattu työvaiheet, vastuut, kapasiteetti, tuotanto ja henkilöstön osaaminen. (Tuurala 2010, 52–53.)

4.3 Toimintojen prosessointi ja kuvaus

Prosessikuvauksen tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa. Siitä nähdään toimintojen sarja ja oleelliset kriittiset pisteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Opiskelijatyötoiminnan prosessin kuvaamisen lisäksi toiminnan kehittämiseksi tarvitaan menetelmäkuvauksia, uusia työkaluja sekä ohjeistusta, joista koostuu tekemisen malli.

Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat sekä esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Lisäksi se auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Kuvaus edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. (Laamanen 2007, 76.) Toiminnan kuvaus auttaa eri toimijoita ymmärtämään prosessin kokonaisuuden ja oman tontin sekä tekemisen vaikuttavuuden siinä.

Prosessit voidaan esittää prosessikaavion avulla. Prosessikaavio esittää piirroksena prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt. Prosessin vaiheet piirretään järjestyksessä. Nuolien avulla osoitetaan prosessin kulun suunta. Kaavio tulisi piirtää hyvin pelkistettynä, jotta se olisi helposti ymmärrettävä ja luettava. Kaavion tueksi on hyvä laatia myös kirjallinen kuvaus prosessista, mikä auttaa avaamaan prosessikaavion. (Lecklin 2006, 140–141.)

Esitysmuodolla on suuri merkitys, kun kuvataan yrityksen prosessien mallinnusta. Yleisimmin käytettyjä esitysmuotoja ovat erilaiset prosessikartat tai -kuviot. Näiden

tarkoituksena on auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa ja olla viestinnän väline. Prosessikartassa tulee kuvata yrityksen toimintaa niin, että se edistää toiminnan järjestelmällistä ymmärtämistä. Yrityksen kaikki prosessit vaikuttavat toisiinsa, joten keskeisten vaikutusten tulee näkyä prosessikartassa. Lisäksi prosessikartan tulee olla riittävän yksinkertainen. (Laamanen 2001, 59– 64.)

Kun prosessikaavio on tehty hyvin, se helpottaa analysointia ja kehittämistyötä. Tarkastelemalla kaaviota voidaan löytää lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita, mahdollisia virhe- ja kustannuslähteitä sekä nähdä, voidaanko prosessia jotenkin yksinkertaistaa tai nopeuttaa. (Lecklin 2006, 148–149.) Analysoinnin ja prosessin avaamisen avulla on helppoa havaita epäkohtia sekä päällekkäisiä toimintoja. Tämän avulla prosessia voidaan kehittää ja poistaa turhia työvaiheita. Kehittämiseen on kuitenkin varattava runsaasti aikaa. Jotta ongelmilta vältyttäisiin, prosesseista on tehtävä mahdollisimman yksinkertaisia. (Logistiikan maailma 2013e.) Varsinaisen muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan toimintamalli, jonka avulla muutostyötä voidaan toteuttaa.

4.4 Prosessoinnin tarve opiskelijatyötoiminnassa

Opetushallituksen (Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008, 24–26) mukaan prosessit ovat keskeinen johtamisen väline, jonka avulla koulutuksen järjestäjä vie käytäntöön strategiset tavoitteensa ja toteuttaa perustehtävänsä. Prosessien johtaminen edellyttää, että prosesseihin liittyvät tavoitteet ja vastuut sekä ohjaus- ja seurantamekanismit ovat selkeät ja että prosesseja kehitetään jatkuvasti. Prosessien ja muun toiminnan johtamisen ja päätöksenteon kannalta on keskeistä, että koulutuksen järjestäjällä on käytettävissään luotettavaa tietoa sekä nykyisestä että ennakoitusta suori-tuskyvystä.

Opetushallituksen laadunhallintasuosituksen (2008) mukaan koulutuksen järjestäjän tehtäviä prosessienhallinnan suhteen ovat:

- Tunnistaa perustehtävänsä pohjalta ulkoiset ja sisäiset asiakkaansa (esim. erilaiset opiskelijaryhmät kuten nuoret, aikuiset ja erityisopiskelijat, työntajat, työhallinto) ja heille tuotettavat koulutus-, kehittämis- ja muut palvelut.
- Määrittelee asiakasanalyysin perusteella keskeiset prosessit ja niiden väliset yhteydet
- Määrittelee ydinprosessit, joita voivat olla esim. koulutuksen ja muun palvelutoiminnan suunnittelu, koulutuksen järjestäminen (opetus) ja maksullisten palveluiden ja tuotteiden toimittaminen.
- Johtaa ja ohjaa eri prosesseja asettamiensa tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden ja muiden seurannassa käytettävien välineiden avulla.
- Asettaa eri prosesseille strategiasta johdetut tavoitteet ja mittarit ja kertoo ne henkilöstölle.
- Nimeää eri prosesseihin vastuuhenkilöt tai -tahot (prosessinomistajat), jotka vastaavat prosesseista ja niiden jatkuvasta kehittämisestä.
- Varmistaa, että työntekijät ovat selvillä omasta tehtävästään ja vastuistaan prosessien toteuttamisessa ja kehittämisessä.
- Varmistaa prosessien avulla, että opetussuunnitelmat ovat ajantasaiset, näyttö- tutkintoihin on voimassa olevat järjestämissopimukset ja koulutus toteutetaan korkealaatuisesti.
- Ottaa koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa huomioon työelämän ja opiskelijoiden yksilölliset tarpeet.
- Kehittää selkeät ja toimivat menettelyt, joilla opiskelijoiden aikaisemmin hankittu osaaminen tunnustetaan ja opiskelua henkilökohtaistetaan.
- Huolehtii siitä, että työelämän tai muiden sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä noudatetaan yhteisesti sovittuja periaatteita eri toimintayksiköissä ja eri tasoilla.
- Hyödyntää eri prosesseista hankkimaansa seuranta-, palaute- ja arviointitietoa toimintansa kehittämisessä.

- Hankkii prosesseja ja niiden suorituskykyä koskevaa tietoa tekemällä itsearviointia ja toiminnan sisäistä ja ulkoista auditointia.
 - Hankkii ajantasaista, luotettavaa ja kattavaa tietoa ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön tilasta tukemaan prosessien kehittämistä.
 - Hyödyntää omia ja muiden organisaatioiden hyviä käytäntöjä pedagogisen ja muun toimintansa parantamisessa.
 - Kehittää ydin-, tuki- sekä toimittaja- ja yhteistyöprosessien muodostamaa kokonaisuutta, niin että se vastaa toimintaympäristön jatkuvasti muuttuviin haasteisiin
- (Opetushallitus, Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008, 24–26.)

Kohdeorganisaatiossamme opiskelijatyötoiminnan kokonaisuutta ei ole aiemmin prosessoitu koko toimintakokonaisuuden näkökannalta. Yksittäisen opiskelijatyötoiminnan prosessin toteutukseen osallistuu useita henkilöitä konsernin eri tahoilta. Näiden tahojen ymmärrys toistensa tekemisistä ja rooleista on ollut epäselvä ja syy-seurausyhteyksiä prosessin onnistumisessa tai epäonnistumisessa ei ole kyetty kovin helposti hahmottamaan. Prosessikuvauksen luominen tuo eri toimijoiden ymmärryksen lisäksi järjestystä kokonaisuuden hallitsemiseen.

Prosessiajattelussa mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Tässä tapauksessa asiakkaita voidaan katsoa olevan kaksi eri tahoja; maksava kuluttaja- asiakas sekä ammatillisesti oppiva opiskelija. Tällöin myös prosessoidessa on otettava huomioon sekä opiskelijatyönä toteutettavan tuotteen laadunäkökulma että opiskelijan oppimat asiat. Ensisijaisesti opiskelijatyötä tehdään siksi, että opiskelijat oppivat mm. käytännön tuottamista, liiketoimintaa sekä asiakaspalvelua. Opiskelijatyötoimintana toteutettavan opetuksen ohessa saavat kuluttaja-asiakkaat oppilaitokselta tuotteita tai palveluita ostettavakseen.

Onnistuneen prosessoinnin ansiosta asiakkaan tarpeet pystytään kartoittamaan tarkemmin ja niihin kyetään vastaamaan hyvänä palveluna. Samalla prosessissa toimivat kykenevät ymmärtämään oman roolinsa ja vaikutuksensa lopputulokseen. Prosessoinnin avulla opiskelijatyötoiminnan prosessi voidaan suunnitella palvelemaan erilaisten tavoitteiden saavuttamista, pedagogisten sekä liiketoiminnallisten. Tavoitteina on opiske-

lijoiden tarkoituksenmukainen pedagoginen oppiminen sekä loppuasiakkaan tyytyväisyys opiskelijatyönä toteutettavaan tuotteeseen tai palveluun. Kumpaisellakin on oppilaitokselle liiketaloudellisesti positiivinen merkitys.

5 TUTKIMUS OHJEISTUKSEN TYÖSTÄMISEKSI

Opiskelijatyötoiminnan kartoittamiseksi ja ohjeistamiseksi toteutettiin toimintatutkimus haastatellen ja havainnoiden keväällä 2012. Tutkimustulokset olivat pohjana palvelu- ja tilannekartoitukselle sekä opiskelijatyötoiminnan ohjeistuksen luomiselle uusine lomakkeineen.

5.1 Toimintatutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön uutta, empiiristä aineistoa kerättiin konstruktiiivisen toimintatutkimuksen tyyppisesti haastatteleamalla ja havainnoimalla opiskelijatyötoiminnan toimijoita organisaation sisä- sekä ulkopuolella. Organisaation sisäisiä haastatteluja toteutettiin kasvokkain sekä puhelimitse. Tutkimustyön virallinen haastateltavien otanta oli 60 henkilöä. Yhteensä sellaisia haastateltavia, joiden kommentit vaikuttivat oleellisesti ohjeistuksen sisältöön, kertyi parin vuoden mittaan kuitenkin noin 100 henkilöä. Kaikki koulutuspäälliköt ja tiimivastaavat haastateltiin. Opiskelijatyötoiminnan muista avainhenkilöistä haastateltiin henkilöitä yleishallinnosta, taloushallinnosta sekä tukipalveluista. Tässä projektissa opiskelijoiden sekä asiakkaiden näkökulma rajattiin pois ja näin ollen keskityttiin operatiivisen toiminnan tarkasteluun muiden toimijoiden osalta.

Swot- analyysiin perustuvan kartoituksen lisäksi haastateltavilta kysyttiin ideoita ja ajatuksia. Haastattelujen avulla analysoitiin opiskelijatyötoiminnan nykytila, mikä toimi muutostarpeen määrittelyn lähtökohtana. Tutkimuksessa selvitettiin toiminnan rakenteet, laatu, tehokkuus sekä ongelmakohdat. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastatteluiden ohella tehtiin havaintoja haastatteluiden, toimipiste ympäristöjen sekä toiminnan kokonaisuuden näkökulmista.

Suomen suurimpien ammatillisten oppilaitosten opiskelijatyötoiminnasta eniten tietävät

henkilöt Espoosta, Turusta, Jyväskylästä, Oulusta sekä Seinäjoelta haastateltiin puhelimitse. Ajatuksena oli löytää oppilaitoksia, joissa olisi jo tehty kartoitus- tai ohjeistustyötä opiskelijatyötoiminnalle. Haastateltavilta tiedusteltiin opiskelijatyön kehittämisen resursoinnista sekä toiminnan mahdollisesta kartoituksesta tai ohjeistuksesta kyseisessä oppilaitoksessa. Näissä kohteissa tunnistettiin sama problematiikka toiminnan ohjeistusten kanssa kuin kohdeorganisaatioissammekin. Opiskelijatyötoiminnan ohjeistus koettiin erittäin tärkeäksi jokaisessa organisaatiossa, sellaisen työstämiseen ei ollut vain käytävissä resursseja. Ainoastaan Oulussa oli juuri alkamassa vastaavantyylinen hanke opiskelijatyötoiminnan tutkimiseksi kuin tässäkin kehittämistehtävässä. Tämän ulkoisen benchmarkingin myötä havaitut oppilaitoksen oman toiminnan muutostarpeet ja kehittämismahdollisuudet avattiin.

5.2 Tutkimuksen tuloksista

Haastattelutulosten tulkitsemiseksi ja ohjeistuksen hahmottelemiseksi koottiin projektille 4-5 henkilön kokoinen työryhmä. Ryhmään valittiin aktiivisia opiskelijatyötoiminnan toimijoita opettajistosta. Työryhmän jäsenet toimivat mentoreina projektisuunnittelijalle analysoiden tutkimustuloksia, tuoden tarkasteluun kentän näkökulmaa sekä avustaen ohjeistuksen laatimisessa. Työryhmän jäsenten avulla ohjeistuksen sisältöä ja tekstimuotoa testattiin ennen sen toimittamista johdon kommentoitavaksi. Työryhmä toimi projektisuunnittelijan tukena kahden kuukauden ajan kevätlukukaudella 2012.

Haastattelututkimuksessa hyödynnettiin swot- analysointitekniikkaa opiskelijatyötoiminnan vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien esiin saamiseksi. Tulokset tiivistettiin seuraavasti:

Vahvuudet:

- Mahdollistaa opiskelijalle monipuolisen oppimisen
- Opettajalle mielekäs opetusmetodi ja opiskelijalle mielekkäin oppimismuoto
- Aidot asiakastilanteet ja aito tilaus-toimitusprosessi
- Oppilaitoksen kannustava ilmapiiri autenttisiin oppimisympäristöihin
- Asiakkaita ja kysyntää riittää ilman markkinointiakin
- Taloudellinen tuottavuus oikein koordinoituna mahdollista
- Merkittävyys: liikevaihto Tredussa n. 2 milj.€ vuodessa

Mahdollisuudet:

- Pedagogisten ja toiminnallisten prosessien kehittäminen
- Toiminnallisten resurssien hyödyntäminen liiketaloudellisesti tehokkaammin
- Opettajien osaamisen monipuolisempi hyödyntäminen
- Eri tutkintoalojen ja toimipisteiden yhteistyö, markkinoinnillinen keskittäminen
- Työtoiminnan kehittämisen nivominen oppilaitoksen visioihin ja strategiaan
- Työtoiminnan dynaamisen imagon hyödyntäminen markkinoinnissa

Heikkoudet:

- Kehittämistyön resursointi on pientä
- Puuttuvat mittaristot ja seuranta
- Toiminta ei aina ole opetussuunnitelmalähtöistä
- Toiminta ei aina anna tavoiteltua kuvaa oppimiskokemuksena ja voi olla imagolisesti negatiivista
- Toiminnan kustannukset eivät aina kohdistu oikein
- Opettajien liiketoiminnallinen osaaminen on usein vajaavaista
- Opettajalla on suuri vastuu opiskelijatöiden laadusta ja toimitusaikataulusta
- Opettajilta saattaa uupua ajallisia ja taloudellisia resursseja opetustuntien puitteissa
- Asiakkaalla voi olla epärealistiset odotukset opiskelijatöistä

Uhat:

- Puuttuvasta ohjeistuksesta ja seurannasta johtuvat väärinkäytökset
- Avoimet vastuukysymykset ongelmatilanteissa
- Opiskelijatyön kuormittavuus opettajalle erityisesti vastuukysymyksissä
- Työturvallisuuden valvominen on haasteellista
- Riskit laadussa, kun opettaja ei ehdi valvomaan kaikkea
- Työt jäävät usein kesken tai myöhästyvät
- Ydintehtävämme oppiminen ja opettaminen saattaa ”unohtua” liiketoiminnan tiimellyksessä

Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien lisäksi haastatteluissa kerättiin kehittämisideoita sekä muita tärkeitä havaintoja. Koska haastateltavat henkilöt olivat eri tasoilta ja puolilta organisaatiota, saatiin haastatteluista monipuolista tietoa opiskelijatyön toimintakentän eri näkökulmista.

Havaintoja opiskelijatyötoiminnan väärinkäytöksistä kirjattiin haastattelujen myötä muutamia. Maksullista opiskelijatyötoimintaa tehdään tutkimuksen mukaan joissakin toimipisteissä pelkän ”bisneksen” tekemisen ilosta, ei pedagogisista lähtökohdista, kuten oppilaitoksessa kuuluisi tehdä. Eli opetuksen toimintamethodit saattavat ovat vahvasti liiketoiminnan puolelta, eikä omaa opetussuunnitelmaa välttämättä tunneta. Jossakin tuotteita tehdään oppilaitoksen raaka-aineilla ja kalliilla laitteilla asiakasyrityksille vastikkeetta. Yritykset myyvät sitten tuotteita eteenpäin. Oppilaitoksen tiloissa ja sen laitteilla harjoitetaan mahdollisesti myös opettajien omaa liiketoimintaa tai harrastetoimintaa, jotka eivät liity opetukseen tai oppilaitoksen toimintaan. Joskus on havaittu, että henkilökunnalle luvataan tuote tai palvelu pilkkahintaan ja sekin saatetaan jättää laskuttamatta. Omalle henkilökunnalle tuotetaan myös palveluita alle materiaalikustannusten. Tässä vaiheessa on syytä korostaa, että em. ongelmat ovat yksittäisiä tutkimushavaintoja, eikä niiden todenperäisyyttä ole lähdetty systemaattisesti tarkistamaan.

Tämän kaltainen toiminta aiheuttaa oppilaitokselle materiaalisia ja taloudellisia menetyksiä. Haastattelututkimuksen mukaan se myös aiheuttaa eripuraa ja närkästystä opettajakollegoissa, kun jotkut ”vanhat parrat” saavat tehdä mitä lystävät koulutuspäälliköiden katsoessa asiaa sormiensa läpi. Opettajat eivät näytä arvostavan koulun omaisuutta.

Tavaraa on helppo luovuttaa pilkkahintaan tai jopa vastikkeetta, kun ei ole omia rahoja pelissä. Tämä on haastateltavien mukaan yksi epätarkoituksenmukainen miellyttämisen ja vallankäytön keino, joka osittain selittää motiivit tällaiselle toiminnalle. Henkilöstö oli huolissaan siitä että, näytämme koko ajan mallia sadoille silmäpareille. Nuoret eivät ole tyhmiä. He naureskelevat ”hyväveli- järjestelmillemme” ja koulun omaisuuden hyväksikäytölle. Jos opettajat eivät osoita arvostustaan koulun omaisuutta kohtaan, eivät sitä tee opiskelijatkaan. Tämä näkyy varasteluna ja omaisuuden vahingoittamisena.

Tredulaisilla on runsaasti ajatuksia siitä, miten toimintaa pitäisi kehittää ja näen, että myös aitoa innokkuutta kehittämiseen löytyy organisaation kaikilta tasoilla. Opettajat kuvasivat opiskelijoiden kokevan opiskelijatyötoiminnan heitä eniten motivoivimpana ja oppimista edesauttavana oppimismenetelmänä. Suurin osa opettajista myös mielellään toteuttaa opiskelijatyötoimintaa ja opettaa sen avulla. Siksi tässä on harvinaisen hedelmällinen maaperä systemaattiselle kehittämistyölle. Tarpeita, ratkaisuehdotuksia sekä hyötyjä esitetään avoimesti.

Suppeahkon benchmarking- tutkimuksen mukaan toisen asteen oppilaitoksissa kipuillaan opiskelijatyötoiminnassa valtakunnallisesti samojen ongelmien ja haasteiden kanssa. Tredussa ollaan nyt otettu iso askel eteenpäin näiden opiskelijatyötoiminnan haasteiden voittamiseksi. Tredu on tämän suuren askeleen edellä kilpailijoitaan opiskelijatyötoiminnan hyödyntämisen suhteen.

Haastattelu- ja havainnointitiedon pohjalta lähdettiin rakentamaan opiskelijatyötoiminnan kartoitusta, prosessointia ja ohjeistusta. Tulosten pohjalta määriteltiin uuden toimintamallin kehykset eli mitkä ovat toiminnan optimaaliset rakenne-, laatu- ja tehokkuusmallit. Tässä työssä se tarkoitti oppaaseen kirjattavien pedagogisten, toiminnallisten ja taloudellisten ohjeistusaiheiden määrittelyä. Tutkimuksessa saatujen tietojen avulla täsmennettiin prosessoinnin visio sekä menestystekijät. Eli toisin sanoen vertailtiin toiminnan todettua nykytilaa sen tulevaisuuden visioon. Huomioimalla opiskelijatyötoiminnan todettu nykytila eri koulutusaloilla sekä tulevaisuuden yhtenäinen tavoitetila, laadittiin opiskelijatyötoiminnan kokonaisprosessille prosessikuva (liite 4).

Prosessikuvauksessa nähdään koko opiskelijatyötoiminnan prosessi asiakastilauksesta laskutukseen saakka. Sen avulla voidaan hahmottaa, mitkä eri tahot tuotteen tai palvelun

toteuttamiseen organisaatiossa osallistuvat sekä mitkä ovat heidän tehtävänsä. Opettajien ja koulutuspäälliköiden tarkemmat tehtävät sekä vastuut määriteltiin vielä tarkemmin prosessikuvauksen pohjalta. Niitä ei ole tässä raportissa erikseen esitelty mutta ohessa on ote vastuunjaosta kuvana.



KUVA 2. Ote opiskelijatyötoiminnan prosessin vastuunjaosta

Prosessikuvaus toimii punaisena lankana tulevalle hallinnolliselle, toiminnalliselle ja pedagogiselle ohjeistukselle. Keskeistä ohjeistuksen aikaansaamisen lisäksi tässä kehittämistyössä olivat siis opiskelijatyötoiminnan nykytilan toteaminen heikkouksineen ja vahvuuksineen sekä tuotteiston ja prosessin kuvaaminen. Näiden pohjalta opiskelijatyötoiminnan pedagogiset, toiminnalliset sekä taloudelliset tavoitteet määriteltiin ja ne kuvattiin sekä ohjeistettiin kaikkien alojen yhteisessä ohjeistuksessa.

Kehittämistehtävän konkreettiset tuotokset ovat:

- Opiskelijatyötoiminnan swot- analyysi
- Koonti opiskelijatyötoiminnan palveluista ja tuotteista
- Opiskelijatyötoiminnan prosessikuvaus ja vastuunjako
- Opas opiskelijatyötoimintaan
- Tilaussopimus- laskutuslomake opiskelijatyötoimintaan
- Sitouttamis- ja koulutussuunnitelma ohjeistuksen jalkauttamiseksi
- Jatkokehittämissuunnitelma opiskelijatyötoiminnalle

6 OPISKELIJATYÖTOIMINNAN KEHITTÄMINEN OPPAAN POHJALTA

Ohjeistuksen ensimmäinen PIRKO- versio julkaistiin kesäkuussa 2012. Julkaisun jälkeen ohjeistusta testattiin kentällä ja kehittämisehdotuksia kerättiin. Kehittämistyön jatkuttua vuonna 2013 oli myös Tredussa tarkoitus julkaista opiskelijatyötoiminnan opas sekä siihen liittyvä tilaussopimus- laskutuskäytävä, sitouttaa henkilöstö sitouttamissuunnitelman mukaisesti sekä jalkauttaa ohjeet toimintakentälle koulutussuunnitelman mukaisesti.

6.1 Oppaan sisältö ja tarkoitus

Tredun opiskelijatyötoiminnan oppaan (liite 5) mukaisen toiminnan tavoitteena on varmistaa, että opiskelijatyötoimintaa toteutetaan oppilaitoksen, opetushallituksen sekä Tampereen kaupungin linjausten ja Suomen lakien mukaan. Tämä tarkoittaa mm., että opiskelijatyötoimintaa toteutetaan tarkoituksenmukaisesti sekä pedagogisesta, operatiivisesta että liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Opiskelija siis oppii oikeita asioita, toiminta tehostuu ja toiminnan vaikutuksia Tredun talouteen pystytään seuraamaan. Oppaan tavoitteena on opiskelijatyötoiminnan suunnittelun ja resursoinnin helpottaminen sekä sujuvamman prosessin edistäminen. Myös opiskelijatyötoiminnan sisäinen valvonta helpottuu ja siihen liittyvien riskien hallinta lisääntyy. Tätä kautta epäonnistumisia sekä virheitä kyetään vähentämään.

Oppaan mukaisen toiminnan myötä opetuksen ja sen tukipalveluiden, kuten kirjanpidon, laskutuksen, logistiikan sekä tilapalveluiden yhteistoiminta mahdollistuu entistä paremmin sekä tehostuu entisestään. Näin toiminnan kustannusvaikutukset pienenevät. Tredun opiskelijatyötoiminnalle muodostuu jatkossa yhtenäiset toimintamallit kaikille koulutusaloille sekä toimipisteisiin. Myös opiskelijatyötoiminnan parhaat käytänteet tulevat tunnetuiksi ja toiminnasta herää avointa, kehittämishakuista keskustelua.

Opas on koottu yhteistyössä läpi organisaation Tredun opettajien, tiimivastaavien ja koulutuspäälliköiden haastattelujen pohjalta. Lisäksi sisältöä ovat olleet luomassa opiskelijatyötoiminnan avainhenkilöt hallinnosta, taloushallinnosta sekä opetuksen tukipalveluista. Oppaan on tarkoitus palvella opiskelijatyötoiminnan parissa työskenteleviä opettajia, koulutuspäälliköitä ja opiskelijoita sekä hallinnon, taloushallinnon ja tukipalveluiden henkilöstöä.

Tutkintoalakohtaisia erityisoloja ja toimintamuotoja ei voida tässä yleisessä oppaassa eikä sen ohjeistuksessa täysin huomioida. Opiskelijatyötoiminnan erityistilanteet ja toiminta niissä mietitään tapauskohtaisesti tutkintoaloilla ja toimipisteissä. Opiskelijatöitä tuotetaan opetussuunnitelmiin kuuluvan opetustyötoiminnan lisäksi myös opiskelijoiden omien osuuskuntien sekä NY-yritysten kautta. Näissä opetusmenetelmissä toimintaprosessit toteutetaan eri ohjeistusten mukaisesti.

Oppaan laajuus on 17 sivua ja se sisältää ohjeita seuraavista aihepiireistä:

- Opiskelijatyötoiminnan opetussuunnitelmalähtöisyys
- Opiskelijan osallistamisen suunnitteleminen
- Asiakastilauksen hyväksymis-/ hylkäämisperusteet
- Hinnoittelu ja verotus
- Tilaussopimuksen laatiminen ja –lomakkeen käyttö
- Resurssien määrittäminen ja varaaminen sekä hankinta- ja varastointiohjeet
- Tuotteen/ palvelun tuottaminen ja vakuutusasiaa
- Tuotantobudjetin, varaston, hävikin ja ajankäytön seuranta
- Tuotteen/ palvelun tarkastus, itsearviointi sekä takuut
- Markkinointi ja myynti sekä myyntituotteiden varastointi
- Tuotteen luovutus ja toimitus
- Maksamis- ja laskutuskäytännöt
- Asiakaspalautteen hankkiminen ja asiakasreklamaatiot
- Jälkilaskenta ja prosessin arviointi

Oppaasta löytyy linjauksia mm. opettajien ja koulutuspäälliköiden vastuunjaosta. Merkittävässä roolissa ohjeistuksessa ovat hinnoittelu ja alv:n oikeaoppinen laskenta. Oppaasta selviävät myös laskutustoiminnan ohjeistus, uuden tilaussopimus- laskutuslomakkeen käytön ohjeistus sekä kirjanpidon tunnistenumero luettelot. Lueteltuina ovat myös eri koulutusalojen laskuttajat yhteystietoineen. Oppaassa annetaan opastusta materiaalihankintaan ja varastonhallintaan. Tärkeässä roolissa ovat myös tiedot vakuutuksistamme sekä vakuutusyhdyshenkilöistämme. Oppaasta löytyvät suorat sähköiset linkit opiskelijatyötoiminnan ajankohtaisiin työkaluihin verohallinnon, kilpailuviraston, kaupungin intran sekä oppilaitoksen intran sivuille. Oppaan tarkempi sisältö kuuluu vain oppilaitoksen sisäiseen käyttöön ja se pidetään tässä raportissa muilta osin salaisena.

6.2 Oppaan käyttöönotto

Opas ja siihen liittyvä tilaussopimus- laskutuslomake oli tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2014 alusta oppilaitoksen kaikilla koulutusaloilla. Opiskelijatyötoiminnan oppaan sekä tilaussopimus-laskutuslomakkeen hyväksyy ammatillisen koulutuksen johtaja, jonka jälkeen linjausten noudattamisesta ja toiminnan lainmukaisuudesta koulutusallalla vastaa koulutuspäällikkö. Tredun organisaation kypsymättömyys ja pitkäjänteisen

suunnittelun uupuminen johtivat kuitenkin epämääräiseen tilaan kehittämistyön jatkumisen suhteen. Projektin määräaikaikaiset työsuhteet päätettiin ilman jatkoa. Kehittämistyö organisaatiossa ns. leijumaan ilmaan. Opiskelijatyötoiminnan opas ja tilaussopimuslaskutuslomake hyväksyttiin lokakuussa 2013 Tredun johtoryhmässä kaikkien koulutusalojen käyttöön otettaviksi. Julkaiseminen vaatii kuitenkin viranomaispäätöksen allekirjoittamisen ammatillisen koulutuksen johtajalta, joka jäi suorittamatta.

Opas ja lomake ovat toukokuussa 2014 julkaisematta sekä sitouttamis- ja koulutussuunnitelmien toteuttaminen jääneet vaille jatkoa. Myös opiskelijatyötoiminnan prosessin omistajuus on jäänyt hämärän peittoon. Suurena vaarana tämän kaksivuotisen kehittämistyön ja oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnan näkökulmasta on, että sen tulokset haihtuvat unholaan ja toiminta jatkuu edelleen ilman yhtenäistä mallia ja ohjeistusta. Ilman ohjeistusta, koulutusta ja seurantaa opiskelijatyötoiminnan toteuttamisen kirjo säilyy. Tahattomat virheet että tarkoitukselliset väärinkäytökset ovat edelleen mahdollisia. Toiminnasta ei saada niitä tehoja irti, joita oppaan myötä olisi mahdollista saada.

Oppaan ja lomakkeen julkaisun lisäksi osoittaisi organisaatiolta pitkäjänteisyyttä ja tehokkuusorientoitunutta suunnitelmallisuutta, että ohjeistukseen sitouttaminen sekä kouluttaminen järjestettäisiin. Nyt ollaan kehittämistyössä jo niin pitkällä, ettei tätä yhtenäisten ohjeiden ja toimintamallien muodostumista kannattaisi olla mahdollistamatta. Tässä kohtaa korostuu uusien toimintamallien, ohjeiden ja ennen kaikkea niistä tiedottamisen merkitys, jotta henkilöstö osaa toimia tarkoituksenmukaisesti. Operatiivisen toiminnan sujuvuus käytännössä; opetuksessa sekä tilaus- tuotanto-toimitus- laskutusprosessissa on täysin mahdollista järjestämällä opastusta sekä kenttäkoulutustaärkevin kustannuksin. Pelkkä oppaan julkaiseminen ilman systemaattista jalkautustyötä aiheuttaa oppaan jäämisen pelkäksi sanahelinäksi. Kouluttajana kannattaa käyttää henkilöä, joka ei ole tiimien sisältä. Tiimeissä olevat esimiehet ovat liian sisällä omissa ”ei- niin -hyvissä -käytänteissään” ja ehkä katsoneet asioita sormiensa läpi tähänkin asti. Kouluttajan on syytä tuntea ohjeistuksen taustat ja olla ulkopuolinen tiimien sekä käytännön opiskelijatyötoiminnan havainnoija.

Hallinnollisesti ohjeistus tukee jatkossa paremmin opiskelijatyötoiminnan riskienhallintaa sekä organisaation sisäistä valvontaa. Jatkossa opiskelijatyötoiminnan vaikutuksia Tredun talouteen pystytään seuraamaan, mikäli talouden seurannan työkalujen kehittä-

mistyötä jatketaan. Ohjeistus antaa opiskelijatyötoiminnalle rajat tai raamit, joiden sisäpuolella toimiessaan opettaja voi olla vakuuttunut siitä, että toimii lain sekä oppilaitoksen linjausten mukaisesti. Ohjeistus on selkeä ja kattava kuvaus siitä, miten opiskelijatyötoimintaa halutaan oppilaitoksessa jatkossa toteutettavan. Oppilaitoksen sisäinen auditointi on mahdollista, mikäli henkilöstölle annetaan ohjeistuksen sekä seurannan työkalut käyttöönsä. Pelkästään pelkkä tietoisuus systemaattisen seurannan olemassa olosta karsii virheitä ja väärinkäyttöä, jotka ovat ilmeisen yleisiä myös pitkään muotoutuneessakin saatikka vastaleivotussa ja muodostumattomassa organisaatiossa.

Opetus- ja oppimisympäristöjen ohjattu ja tarkoituksenmukainen kehittäminen mahdollistaa opiskelijatöiden pedagogisen ja liiketoiminnallisen tarkoituksenmukaisuuden toteutumisen. Opiskelijatyötoiminnan suunnittelu ja resursointi helpottuu opetuksessa. Opetuksen resurssit ovat pienellä viilauksella paremmin hyödyntävissä liiketoiminnallisesti. Näin opetuksen "omavaraisuusaste" nousee ja varoja opetuksen järjestämiseen voidaan hankkia julkisen rahoituksen lisäksi kuluttajasektorilta. Oppilaitoksen imagon parantaminen kuluttajille ja työelämälle päin toteuttamalla laadukasta opiskelijatyötoimintaa, on tavoiteltava asia. Samalla kehittyvät myös tarkoituksenmukainen oppiminen ja pedagogiset tulokset, jotka ovat oppilaitoksen elinehto.

Hyödyntämällä prosessoinnin työkaluja voidaan havaita tuottamattomat työvaiheet, päällekkäisyydet ja kustannuslähteet. Analysointi ja kehittämistyö helpottuu ja tuottavat toimintamallit saavutetaan helpommin. Kehittämiseen on varattava aikaa ja resursseja.

6.3 Opiskelijatyötoiminnan jatkokehittäminen

Tämän kehittämistyön tavoitteena on pedagogisesti sekä liiketoiminnallisesti tuottava, koordinoitu ja valvottu, yhtenäinen opiskelijatyötoiminta, jota toteutetaan oppilaitoksen sekä viranomaisten linjausten mukaisesti. Tähän päästäkseen on oppilaitoksen otettava ohjeistus käyttöön, sitouttaa ja kouluttaa organisaation koko henkilöstö sen käyttämiseen. Opiskelijatyötoiminnan opasta ja prosessia tulee jatkokehittää sekä päivittää kokemusten pohjalta. Toiminnan tavoitteiden mittaamiseksi ja saavuttamiseksi tulee toiminnalle kehittää mittareita sekä järjestää systemaattista seuranta ja valvontaa. Opiskelijatyötoiminnan prosessin omistajuus sekä kehittämisen resurssit tulee määritellä. Toi-

minnan kehittämiseen ryhtyminen vaatii organisaation johdon sitoutumista opiskelijatyötoiminnan strategisten linjausten ja arvovalintojen osalta.

Opiskelijatyötoiminnan kehittäminen ei ole kallista puuhaa, sillä tässä mittakaavassa (lv. 2 milj. e/ v) toteutettuna se alkaa herkästi myös tuottamaan enemmän ja näkyy liikevaihdon kasvuna eri koulutusaloilla. Lisäksi kustannukset vähenevät. Pelkkä tietoisuus koordinoitusta seurannasta saanee aikaan esim. materiaalikäytön ja laskutuksen tarkkuutta. Haluttaessa saadaan aikaa myynnin lisävolyymia pienin panoksin. Opiskelijatyötoiminnan kehittämis- ja seurantatyöhön panostaminen maksaa itsensä nopeasti takaisin.

6.3.1 Taloudellinen kehittäminen

Oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnalla on liiketoiminnallisesti oivalliset kasvun ja tehostumisen mahdollisuudet. Taloudellisen kehittymisen taustalla on opiskelijatyötoiminnan taloussuunnittelu. Määrittelemällä toiminnalle tavoitteet voidaan myös odottaa myös panostusta tulosten saavuttamiseksi. Nykyisellään oppilaitoksen opiskelijatyötoiminta tarvitsee kuitenkin uusia työkaluja toiminnan tehostamiseksi. Näitä ovat mm. yhtenäisten prosessien, toimintamallien sekä lomakkeistojen luominen. Myös opettajien sekä koulutuspäälliköiden liiketoimintaosaamisen lisäämistä kouluttamalla kannattaisi harkita. Osaamisen lisääminen olisi tärkeää erityisesti niillä aloilla, joilla tuotteita ja palveluita myydään vuodessa useiden satojen tuhansien eurojen edestä.

Toiminnan omavaraisuusastetta voidaan nostaa karsimalla kustannuksia sekä lisäämällä myynnin volyyymia siinä määrin, kuin toiminta pedagogisesta tehokkuudesta käsin sallii. Oppilaitokselle luontaisia resursseja liiketoiminnallisuuden vahvistamiseksi on olemassa ja keinoja on kuvattu aiemmin tässä raportissa. Palkitsemisjärjestelmän luominen kannustamaan opettajia tarkoituksenmukaiseen ja taloudelliseen toiminnasta kiinnostaa henkilöstöä. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa euromääräistä palkkiota tuloksekkaasta työpanoksesta opiskelijoille ja opettajille jollakin aineellisella tai aineettomalla keinolla.

Tehokkuutta toisi myös oppilaitokselle yhtenäisen varastokirjanpitojärjestelmän luominen. Opettajia kiinnostaa myös mahdollisimman reaaliaikaisen ”oman tontin” talousseu-

rannan mahdollistuminen ja sen hyödyntämismahdollisuudet opetuksessa. Taloudellisten riskien minimoiminen on tätä päivää, kun erilaisia toiminnan seurantajärjestelmiä on luotavissa. Liitteessä 2 esitetään oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnan tuotot ja kulut toimipisteittäin vuodelta 2011. Liiketoiminnallisesti opiskelijatyötoiminnan tuloksellisuus kustannusrakenteineen on haasteellista laskea, sillä oppilaitosympäristön kulurakente ei vastaa normaalia liiketoiminnallista kulurakennetta. Oppilaitoksessa tuotetaan ennen kaikkea pedagogista tuloksekkua, jolloin esim. kiinteistö-, laitteisto- sekä henkilöstökulut ovat joka tapauksessa jo olemassa, oli myyntiä olemassa tai ei.

6.3.2 Pedagoginen kehittäminen

Pedagogisen tuloksekkouden taustalla ovat aina opetussuunnitelmat, jotka määrittelevät, millaista on pedagogisesti tulokseellinen opetus. Opiskelijatyötoiminnan avulla lisätään erityisesti opiskelijan substanssialan tuntemusta. Lisäksi oikeiden asiakaskontaktien ja tilaus- tuotanto- toimitus- laskutus- prosessien myötä kasvaa opiskelijan asiakaspalvelullinen, liiketoiminnallinen sekä työelämätaidollinen kyvykkyys. Opiskelijan roolin monimuotoistaminen opiskelijatyötoiminnassa onkin tavoitteellista. Se, että opettaja tekee syystä tai toisesta itse useat osat tilaus- tuotanto- toimitus- laskutusprosessista, ei mahdollista tehokkainta mahdollista oppimista opiskelijan näkökulmasta. Opettajan olisikin syytä pohtia, mitä kaikkea opiskelijan olisi mahdollista tehdä itse. Tässä tulee miettiä, millä keinoin se mahdollistuisi mahdollisimman pienin palvelullisin riskein ja turvallisuusriskein sekä resurssipanoksin. Pedagogisesti opettajille tulisi myös antaa liiketoiminnallista lisäkoulutusta, jotta opetuksen liiketoiminnallinen puoli toteutuisi myös tarkoituksenmukaisena.

6.3.3 Operatiivinen kehittäminen

Opetuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen opiskelijatyötoiminnaksi tuo oppilaitokselle omat operatiiviset haasteensa. Opetustoiminta tulee suunnitella aina ensisijaisesti pedagogisesta näkökulmasta huomioiden kuitenkin myös kaupalliset mahdollisuudet ja intressit. Prosessien ja opetusympäristöjen suunnitteleminen palvelemaan näitä molempia johtaa usein törmäyskurssille, jonka kanssa koulutuspäälliköt usein kamppailevat. Yk-

sittäisten koulutusalojen haasteet pyörivät mm. tilojen, laitteiden, huollon, kuljetusten, varastohallinnan, laskutuksen sekä kirjanpidon ympärillä. Koulutusalojen yhteistyö sekä yhtenäiset prosessit helpottaisivat kunkin koulutusalan kuin hallinnonkin problematiikkaa. Myös vastuukysymykset vaatisivat paneutumista ja kehittämistä. Nyt opettajat tai koulutuspäälliköt kokevat jopa kohtuutonta painetta vastuiden ja velvollisuuksien suhteen. Suunnittelemattomuus ja epätietoisuus näissä aiheuttavat hämmennyneisyyttä ja vastuunpakoilua, jotka näyttäytyvät alisuorittamisena sekä negatiivisena suhtautumisena opetuksellisia velvoitteita kohtaan.

6.3.4 Markkinointiviestinnällinen kehittäminen

Oppilaitoksessa tuotetuille tuotteille ja palveluille on kuluttaja- ja yrityssektoreilla luontainen kysyntä. Tämä johtuu markkinahintoja huomattavasti alhaisemmista hinnoista sekä palveluiden räätälöinnin mahdollisuuksista, joita kuluttajamarkkinoilla enää harvemmin esiintyy. Markkinointiin ja markkinoinnilliseen viestintään satsaaminen toisi lisämyynnin lisäksi oppilaitokselle dynaamisemman imagon kuluttajille, opiskelijoille, yrityksille sekä työelämälle päin. Nykyisellään opiskelijatyötoimintaa myydään ikään kuin vaivihkaa tiskin alta. Vaihtoehtona tälle oppilaitoksella olisi olla omanarvontunteva, osaava, ammattimainen, monipuolinen ja tässä päivässä aktiivisesti mukana oleva toimija, joka ylpeänä esittelee opiskelijoidensa osaamista ja aikaansaannoksia. Tavoitteellista olisi olla edelleen opiskelijatyötoiminnan kehittämiseen ja siihen panostamiseen satsaava toisen asteen oppilaitos, joka erottuu tällä kilpailijoistaan. Tulevaisuudessa kuluttajat saavat Tredulta hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä palveluita, yritykset palvelukseensa monipuolisesti osaavia ammattilaisia sekä oppilaitos reserviinsä parasta työvoimaa tunnettuna dynaamisesta toiminnastaan. Opiskelijatyötoimintaan panostaminen on varteenotettava kilpailuvaltti ja vetovoimatekijä oppilaitosmarkkinoilla. Ja mikä parasta, olemme jo suuren harppauksen muita edellä tässä suhteessa. Pidetään kivi vierimässä, eikä anneta sen enää sammaloitua!

LÄHTEET

Dorfman, M.S. 2008. Introduction to Risk Management and Insurance. New Jersey: Pearson Education International.

Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Hallintolaki. 2003. 6.6.2003/434. Valtion säädöstietopankki Finlex. Luettu 6.6.2013. <http://www.finlex.fi>

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Internal Control – Integrated Framework. 1994. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Kakkuri, A. 2011. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta koulutuskuntayhtymässä. Case Sastamalan koulutuskuntayhtymä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kilpailuvirasto. Suositus opiskelijoiden tuottamien hyödykkeiden hinnoittelusta. Luettu 20.4.2012. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=aloit-laus/a-1998-71-0915>

Kuntalaki. 1995. 17.3.1995/365. Valtion säädöstietopankki Finlex. Luettu 7.6.2013. <http://www.finlex.fi>

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kuuskorpi, M. 2012. Tulevaisuuden fyysinen oppimisympäristö. Käyttäjälähtöinen, muunneltava ja joustava opetustila. Turun Yliopiston väitöskirja. Luettu 15.1.2014. <http://www.doria.fi/handle/10024/76724>

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona- ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Logistiikan maailma. 2013. Asiakaslähtöinen toimitusketju. Luettu 20.12.2013. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Asiakasl%C3%A4ht%C3%B6inen_toimitusketju#.URI-IGecSmE

Logistiikan maailma. 2013. Prosessit. Luettu 20.12.2013.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessit#.URjuK2ecSmE>

Nieminen, R. 2007. Kunnallisen liikelaitoksen riskienhallinta. Case: Tampereen kaupunki. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011-2020. Luettu 20.1.2014.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=fi>

Opetushallitus. 2013. Opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteet. Luettu 20.1.2014.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/ammattilliset_perustutkinnot

Opetushallitus. 2013. Oppimisympäristöjen kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa. Luettu 25.1.2014. <http://www.edu.fi/oppimisymparistot>

Opetushallituksen työryhmä. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Opetushallituksen julkaisuja. Luettu 19.1.2014.

http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf

Palveluverkko. 2013. Tilaus-toimitus. Luettu 12.12.2013.

<http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/liiketoimintaprosessi/tilaus-toimitus.htm>

Peltomäki, M. & Silvennoinen, M. 2003. Työssäoppimisen pedagogiset mallit. Luettu 19.1.2014.

http://www.oph.fi/download/49232_tyossaoppimisen_pedagogiset_mallit.pdf

Piirto, J. 2014. Tampereen kaupungin sisäisen tarkastajan tapaaminen syyskuussa 2012 sekä sähköpostihaastattelu helmikuussa 2014.

Porokka-Maunuksela R., Huuskonen, J., Koskinen & O., Säilä, E. 2004. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki: Edita Publishing.

Pöyry, O. 2008. Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) – jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Sisäinen valvonta. Olennainen osa kunnan/kuntayhtymän valvontajärjestelmää. 1997. Helsinki: Auditor.

Tampereen kaupunginhallitus. 2012. Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sisäinen valvonta. Dnro TRE:9643 /00.01.01/2011. Luettu 2.6.2013.

<http://www.tampere.fi/material/attachments/h/656hBZgZo/hyvajohtamisjahallintotapa.pdf>

Tampereen kaupunginvaltuusto. 2013. Tampereen kaupungin ja kaupunkikonsernin

sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Luettu 2.6.2013.

http://www.tampere.fi/material/attachments/s/6KhZkg4Im/Sisaisen_valvonnan_ja_riski_enhallinnan_perusteet.pdf

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. [Luettu 19.12.2013.](#) <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Liite 1. Tutkimushaastattelulomakkeen kysymykset

1. Mitä opiskelijatyötoimintaa koulutuslallasi ja toimipisteessäsi suoritetaan? Kenen toimesta?
2. Mitkä ovat mielestäsi opiskelijatyötoiminnan vahvuudet?
3. Mitkä ovat mielestäsi opiskelijatyötoiminnan heikkoudet?
4. Mitkä ovat mielestäsi opiskelijatyötoiminnan uhat?
5. Mitkä ovat mielestäsi opiskelijatyötoiminnan mahdollisuudet?
6. Millaisia kehittämisideoita sinulla on opiskelijatyötoiminnan suhteen?

Liite 2. Opiskelijatyötoiminnan tuotot ja kulut toimipisteittäin

Ei julkinen

Liite 3. Koonti opiskelijatyötoiminnan tuotteista ja palveluista oppilaitoksessa

Koonti PIRKO:n opiskelijatyötoiminnasta v. 2012:

TUOTE/ PALVELU	YHTEYSOPETTAJA	PALVELUNTUOTTAJA PIRKOSSA
HOTELLI-, RAVITSEMIS- JA CATERIN-GALA, ELINTARVIKEALA		
Leipomo- ja konditoriatuotteita	Reijo Heinonen	Elintarvikeala, Kangasala
Leivonnaisia ja kotisiivousta	Piia Pyhäniemi	Hotracat, Nokia; Kankaantaankatu
Leivonnaisia ja ruokapalveluita	Sirpa Vuolle	Hotracat, Tampere; Koivistontie
Kahvitus- ja juhlapalveluita	Piia Pyhäniemi	Hotracat, Tampere; Åkerlundinkatu
Ravintola Eetvartti; aamiaispalveluita Sokos Hotel Villalle sekä lounaspalveluita	Piia Pyhäniemi	Hotracat, Tampere; Åkerlundinkatu
Ravintola Eveliina; lounaspalveluita ja ruoka-annoksia	Sirpa Vuolle	Hotracat, Kangasala
Kahvitus- ja ruokatarjoilupalveluja	Tanja Helenius	Elintarvikeala, Nokia
MATKAILUALA		
Matkailualan tapahtumapalveluita	Toini Kyllönen- Kuusisto	Käta, Lempäälä ja Kangasala
Taitavat Taitajat- osuuskunnan palveluita	Toini Kyllönen- Kuusisto	Käta, Lempäälä ja Kangasala
KÄSI- JA TAIDETEOLLISUUSALA		
Koru- ja metallialan tuotteita	Aila Salminen	Käta, Lempäälä
Huonekaluja ja sisustuspuusepäntöitä	Sami Hasila	Käta, Lempäälä
Tilojen somistusta	Helena Tapola	Käta, Lempäälä
Vaatetusalan tuotteita	Jaana Anttila	Käta, Lempäälä
Arteklaani- osuuskunnan palveluita	Sami Hasila/ Minna Järvinen	Käta, Lempäälä

AUDIOVISUAALISEN VIESTINNÄN ALA		
Audiovisuaalisia viestinnän tuotteita	Jaakko Salmijärvi	Käta, Lempäälä
Arteklaani- osuuskunnan palveluita	Sami Hasila/ Minna Järvinen	Käta, Lempäälä
RAKENNUSALA		
Rakennusalan tuotteita ja palveluita	Timo Jokinen	Rakennusala, talonrakennus, Kangasala
Rakennusalan tuotteita ja palveluita	Esko Levander	Rakennusala, talonrakennus, Nokia; Kivimiehenkatu
Rakennusalan tuotteita ja palveluita	Markku Syrjälä	Rakennusala, talonrakennus, Tampere; Koivistontie
Maanrakennuspalveluita	Martti Välimäki	Rakennusala, maanrakennus, Nokia; Kivimiehenkatu
Taitavat Taitajat- osuuskunnan palveluita		Rakennusala, talonrakennus, Kangasala
SÄHKÖALA		
Sähköasennuksia	Jarkko Majuri	Sähkö- ja automaatiotekniikka, sähköasentaja, Kangasala
Sähköasennuksia	Seppo Mannila	Sähkö- ja automaatiotekniikka, sähköasentaja, Nokia; Kankaantaankatu
Taitavat Taitajat- osuuskunnan palveluita	Markku Salminen	Sähkö- ja automaatiotekniikka, sähköasentaja, Kangasala
TIETO- JA TIETOLIIKENNE-TEKNIIKAN ALA		
ICT- asennuksia	Seppo Aapa	Tietotekniikan ala, ICT-asentaja, Kangasala

MUOVI- JA KUMITEKNIIKAN ALA		
Muovi- ja kumituotteita	Jarmo Tikka	Muovi- ja kumitekniikka, Nokia; Pirkkalaistie
KONE- JA METALLIALA		
Levyseppä- ja hitsauspalveluita	Jukka Pelttari	Kone- ja metalliala, Kangasala
Levyseppä- ja hitsauspalveluita yrityksille	Jarmo Kovanen/ Jouni Tonteri	Kone- ja metalliala, Tampere; Ajokinkuja
Levyseppä- ja hitsauspalveluita (pienimuotoisia)	Antti Viitasalo	Kone- ja metalliala, Ylöjärvi
NC- koneistustyöpalveluita	Antti Viitasalo	Kone- ja metalliala, Ylöjärvi
Laserleikkauspalveluita	Jouni Tonteri	Kone- ja metalliala, Tampere; Ajokinkuja
Pienkoneiden korjaus- ja kunnostus	Matti Kovalainen	Kone- ja metalliala, Tampere; Ajokinkuja
Koneistuksen alihankintatyöpalveluita yrityksille	Hannu Pirkkalaniemi	Kone- ja metalliala, Nokia; Kankaantaankatu
AUTOALA		
Autonhuolto-, korikorjaus- ja autonmaalauspalveluita	Vesa Bär	Autoala, Tampere; Ajokinkuja
Autonhuolto- ja Ford-merkkihuoltopalvelut	Ismo Kymäläinen	Autoala, Orivesi
LOGISTIikka-ALA		
Kuljetuspalveluita (tavara- ja henkilökuljetuksia)	Toni Salo kuljetuspalvelut@pirko.fi	Logistiikka-ala, Nokia; Kankaantaankatu

PUUTARHA- JA KIVITYÖPALVELUT		
Puutarhan rakennus- ja hoitotyöpalveluita	Mika Uronen/ Heikki Pihl	Aikuisopisto, Luonnonvara- ja ympäristöala, Nokia; Kivimiehenkatu
Kivityöpalveluita	Mika Uronen/ Heikki Pihl	Aikuisopisto, Luonnonvara- ja ympäristöala, Nokia; Kivimiehenkatu
LIIKETALouden ALA		
Tekevät Kädet- osuuskunnan palveluita		Liiketalouden ala, Virrat

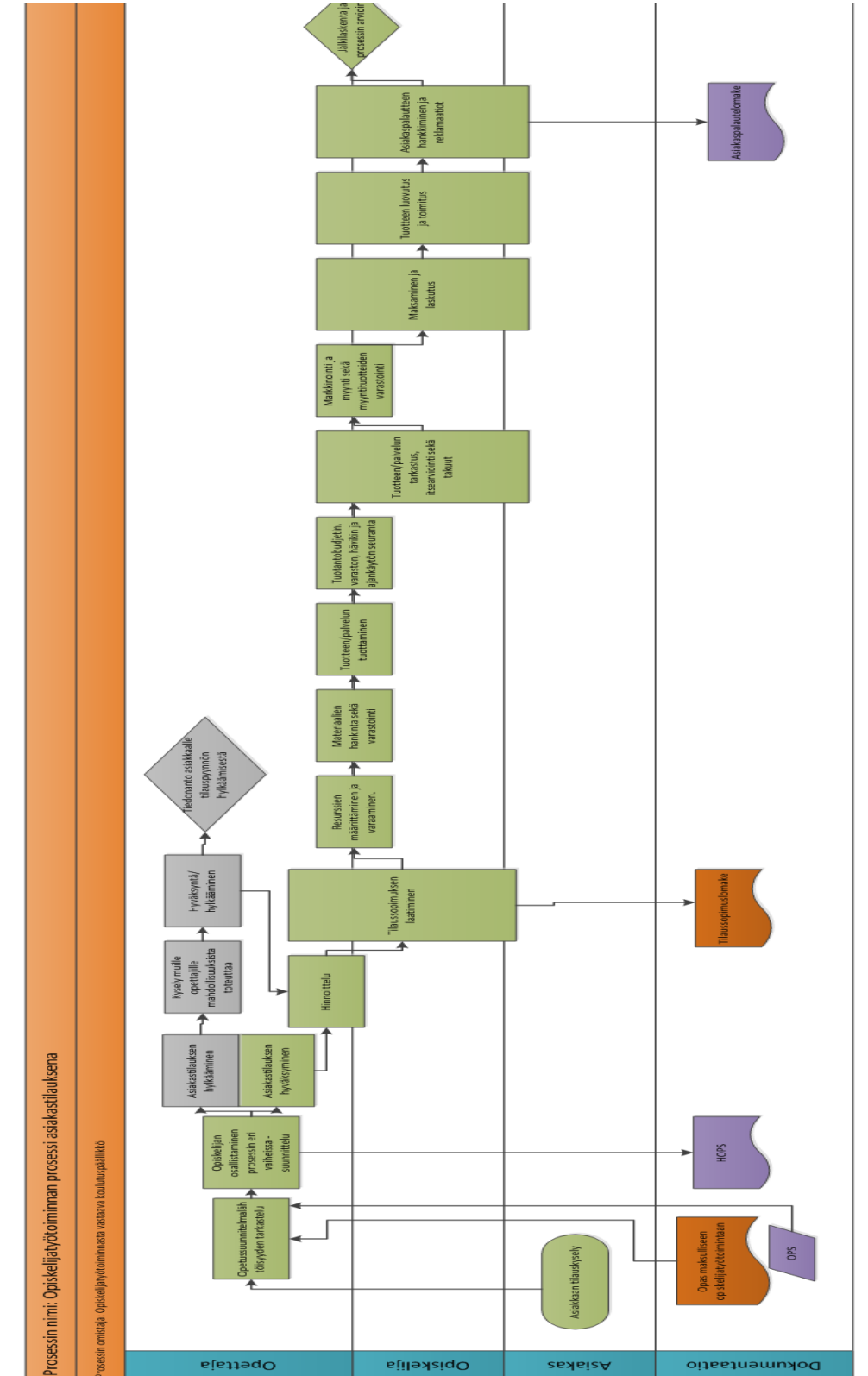
Koonti Tredun opiskelijatyötoiminnasta kevät 2013:

- lounasravintolapalveluita
- cateringpalveluita
- leipomo- ja konditoriatuotteita
- siivousta
- tapahtumapalveluita
- korutuotteita
- puusepäntöitä
- puutarhan rakennus- ja hoitotyöpalveluita
- kivityöpalveluita
- tilasomistusta
- vaatetus- ja ompelimpalveluita
- audiovisuaalisen viestinnän palveluita
- sosiaalityön palveluita
- kauneudenhoitopalveluita
- parturi-kampaamopalveluita
- liiketalouden palveluita
- painoviestinnän palveluita
- Ford-merkkihuoltoa

- autonhuoltoa, korikorjausta sekä -maalausta
- henkilö- ja tavarankuljetusta
- sähkö- ja ict-alan palveluita
- muovi- ja kumituotteita
- metallituotteita
- levyseppä- ja hitsauspalveluita
- NC-koneistusta
- laserleikkausta
- pienkoneiden korjausta ja kunnostusta
- koneistuksen alihankintaa yrityksille
- maanrakennusta
- rakennuspalveluita
- lvi- palveluita
- nuohousta
- metsänhoitopalveluita
- erä- ja luonto-opaspalveluita

Lisäksi opetuksen ohessa toimii opiskelijoiden NY- yrityksiä sekä osuuskuntia

Liite 4. Opiskelijatyötoiminnan prosessikuvaus



Liite 5. Opiskelijatyötoiminnan opas

Ei julkinen

Liite 6. Tilaussopimus- laskutuslomake

Ei julkinen

Liite 7. Koulutussuunnitelma

Ei julkinen