

YKSILÖLLISEN SILTA-MUUTOSKOULUTUK- SEN PROSESSIMALLINNUS JA KEHITTÄMINEN

Satu Tasala

Opinnäytetyö
Helmikuu 2016
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus

TASALA SATU:
Yksilöllisen SILTA-MuutosKoulutuksen prosessimallinnus ja kehittäminen

Opinnäytetyö 88 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Helmikuu 2016

Opinnäytetyön tavoitteena oli palvella yrityksiä ja irtisanottavia henkilöitä työelämän muutostilanteissa mallintamalla valtakunnallinen, Yksilöllinen MuutosKoulutus (myöhemmin SILTA-MuutosKoulutus). Tavoitteena oli luoda toimiva, kiinnostava ja helposti hallinnoitava palvelu, jonka koordinoinnista vastaa Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. Yhteistyöverkosto kattaa lähtökohtaisesti 21 ammatillista oppilaitosta sekä Työ- ja elinkeinotoimistot ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ympäri Suomen.

Opinnäytetyössä selvitettiin millaisista yhteiskunnallisista lähtökohdista tarve SILTA-MuutosKoulutukselle oli syntynyt ja millaisia odotuksia ja tavoitteita sille oli asetettu. Keskeinen osa koulutuksen mallintamista oli koulutuksen toteuttamiseen ja hallintointiin tarvittavien prosessien ja yhteistyötyökalujen määrittely ja käyttöönotto. Tämän lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin SILTA-MuutosKoulutuksen vaikuttavuutta siltä osin kuin se oli mahdollista vuoden 2015 aikana, jolloin palvelua pilotoitiin ja otettiin vähitellen käyttöön. Työllistymisvaikuttavuutta selvitettiin niiden opiskelijoiden osalta, jotka suorittivat koulutuksen loppuun 31.12.2015 mennessä. Lopuksi, opinnäytetyössä selvitettiin millaisia haasteita koulutuksen toteuttamisessa ja hallinnoinnissa kohdattiin ensimmäisten toimintakuukausien aikana ja määriteltiin sen pohjalta kehittämisehdotuksia prosessien ja yhteistyön parantamiseksi.

Opinnäytetyössä sovellettiin konstruktivisen tutkimusotteen ideaa siinä, että työn tarkoituksena oli kehittää ja tuoda tarjolle kokonaan uusi koulutusmalli sekä määrittellä tarvittavat prosessit. Menetelminä käytettiin avointa haastattelua, ryhmäkeskustelua sekä perehtymistä taustamateriaaliin. Koulutuksen toteutus- ja hallinnointiprosessin määrittelyssä sovellettiin kehittävän simuloinnin menetelmää. Työssä oli piirteitä myös tapaus- tutkimuksesta, koska sähköisellä kyselyllä, haastattelulla ja keskusteluissa kerättiin palautetta ja määriteltiin konkreettisia kehittämisehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Työhön haettiin teoreettista viitekehystä prosesseista ja jatkuvan kehittämisen mallista.

Työn tuloksena luotiin prosessikaaviot, tarvittava tukimateriaali sekä yhteistyötyökalu SILTA-MuutosKoulutuksen toteuttamiseksi ja hallinnoimiseksi. Yhteistyötahoilta kerättyä palautetta hyödynnettiin koulutuksen ongelmakohtien esiintuomisessa. Opinnäytetyössä saatiin aikaan useita kehittämiskohteita, joilla koulutuksen toteutusta ja tunnettuutta voitaisi parantaa. Erityisesti parantamista on tiedottamisessa, markkinoinnissa ja toimintatapojen yhtenäistämässä. Koulutuksen vaikuttavuustutkimus suositellaan tehtävän myöhemmin.

Asiasanat: MuutosKoulutus, prosessit, prosessimallinnus, jatkuva kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Service Business and Project Management

TASALA SATU:

Modeling and Improvement of the Individual Change Security Training

Master's thesis 88 pages, appendices 13 pages
February 2016

The objective of this thesis was to serve companies and individuals facing labor redundancy by modeling a new, national labor training (SILTA-MuutosKoulutus in Finnish). The aim was to create a training service that is interesting, easy to coordinate and available around the country.

The purpose of this thesis was to find out why this kind of individual training was needed and what kind of goals were set for it. The essential part of the modeling was to define and implement the processes and tools that were needed to execute, coordinate and manage the training. Secondly, the effect of the training was examined. Thirdly, the purpose was to study what kind of challenges were met when executing the training, and based on that, topics for future improvement were defined.

The thesis applied a constructive research method. The methods used were an interview, a group discussion and familiarization with the background material. The method of improving simulation was also applied when defining the processes. The thesis had some features of a case study, too, as the purpose was to find out possible challenges and define concrete topics for improvement. The feedback and improvement ideas were collected through the interviews and discussions, and by conducting a survey. The theoretical section consisted of processes and continual improvement.

The outcome of the thesis comprised process charts, supporting documentation and a cloud-based tool for executing and managing the training. The feedback gathered from the co-operation parties show that there is a lot room for improvement, especially in the area of informing and marketing. Moreover, the lack of coherent practices makes the coordination work difficult. Based on the feedback, various ideas came up that could be used to improve the processes, cooperation and awareness of the training. A further study on evaluating the effect of the training should be conducted later.

Key words: training, process, process model, continual improvement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Työssä käytetyt menetelmät	7
1.3	Työn rajausta	8
1.4	Työn lähestymistapa ja raportin rakenne	9
2	YKSILÖLLISEN SILTA-MUUTOSKOULUTUKSEN ESITTELY	13
2.1	Tausta ja tavoitteet	13
2.2	Kohderyhmä	13
2.3	Kuvaus	14
2.4	Yhteistyöverkosto	15
2.4.1	Tampereen Aikuiskoulutuskeskus	15
2.4.2	Työ- ja elinkeinopalvelut (TE-palvelut)	16
2.4.3	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus)	18
2.4.4	Oppilaitosverkosto	19
2.4.5	Yritykset	20
2.5	Yksilöllisyys ja henkilökohtaistaminen	21
2.6	Rahoitusmalli	22
3	YHTEISKUNNALLISET TAUSTAT YKSILÖLLISELLE MUUTOSKOULUTUKSELLE	23
3.1	Työttömyystilanne v. 2014-15	23
3.2	Yhteishankintakoulutukset	24
3.3	Muutosturva irtisanomistilanteessa	25
3.4	Työvoimakoulutuksen laatu ja vaikuttavuus	27
3.5	MuutosKoulutuksesta Yksilölliseen MuutosKoulutukseen	29
4	PROSESSIMALLINNUS KOULUTUSPALVELUSSA	31
4.1	Prosessimallinnuksen peruseriaatteita	31
4.2	Prosessit ja jatkuvan kehittämisen periaate laadun takeena	35
4.3	Ammatillisen aikuiskoulutuksen prosessit TAKKissa	38
5	SILTA-MUUTOSKOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA PROSESSIMALLINNUS	39
5.1	Ideointi ja suunnittelu	39
5.2	Määrittely ja toteutus	42
5.2.1	Koulutukseen hakeutuminen ja koulutuksen toteutus	43

5.2.2	Sopimus- ja opiskelijahallinto	47
5.2.3	Raportointi ja laskutus	48
5.2.4	Palvelun avaus	52
5.3	Jatkuva kehittäminen	52
5.4	Mittarit	55
5.5	Palaute	56
5.5.1	Palaute asiakasyrityksen edustajalta	56
5.5.2	Palaute oppilaitoksilta sähköisellä kyselyllä	57
5.5.3	Keskustelut	59
5.5.4	OPAL-palaute opiskelijoilta	61
5.6	Haasteet ja kehittämiskohteet	62
6	POHDINTA	68
6.1	Nykytilanteen kuvaus ja vaikuttavuus	68
6.2	Opinnäytetyön onnistuminen	69
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	76
	Liite 1. Prosessikaavio SILTA-Muutoskoulutuksen yleisen tason toteutuksesta	76
	Liite 2. SILTA-MuutosKoulutuksen sopimus- ja opiskelijahallinnon prosessikaavio	77
	Liite 3. SILTA-MuutosKoulutuksen laskutuksen ja raportoinnin prosessikaavio	78
	Liite 4. Koulutusasiantuntija Urpo Salkoahon avoimen haastattelun aiheet/kysymykset	79
	Liite 5. Koulutuspäällikkö Kari Kaikkosen avoimen haastattelun aiheet/kysymykset	80
	Liite 6. Pirkanmaan TE-toimiston edustajien (Irene Impiö ja Regina Saari) kanssa käydyn keskustelun teemat	81
	Liite 7. Kehittämiskoordinaattori Merja Mattilan avoimen haastattelun aiheet/kysymykset	82
	Liite 8. Työn suunnitteluvaiheen merkittävimmät palaverit ja tapaamiset	83
	Liite 9. Sähköpostikyselyn kysymykset asiakasyrityksen edustajalle	85
	Liite 10. Saate oppilaitoksille lähetettyyn sähköiseen kyselyyn	86
	Liite 11. Sähköisen kyselyn kysymykset oppilaitosverkoston edustajille	87
	Liite 12. Haastattelukysymykset SILTA-koordinaattorille	88

1 JOHDANTO

Pirkanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) valitsi tarjouskilpailun perusteella Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen (TAKK) SILTA – Koulutuksella työstä työhön –koulutuspalvelun (myöhemmin SILTA-MuutosKoulutus) tuottajaksi ajalla 1.2.2015-31.12.2017. Kyseessä on Yksilöllinen MuutosKoulutus, jonka avulla irtisanomisuhan alla olevat henkilöt voivat opiskella ja kehittää ammattitaitoaan ja siten työllistyä nopeammin uuteen työhön tai ammattiin. Palvelussa on mukana valtakunnallinen koulutusverkosto, johon kuuluu yli 20 ammatillista aikuisoppilaitosta ympäri Suomen ja kokonaisuutta hallinnoidaan TAKKissa. Koulutuksen toteutukseen osallistuu paikallisia Työ- ja elinkeinotoimistoja (TE-toimistot) ja ELY-keskuksia valtakunnallisesti joten yhteistyöverkosto on hyvin laaja ja maantieteellisesti kattava.

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoite oli palvella yrityksiä ja irtisanottavia henkilöitä työelämän muutostilanteissa mallintamalla valtakunnallinen, Yksilöllinen MuutosKoulutus. Tavoitteena oli luoda toimiva, kiinnostava ja helposti hallinnoitava koulutusmalli, joka mahdollistaa SILTA-MuutosKoulutukselle asetetut yleiset tavoitteet.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää millaisista yhteiskunnallisista lähtökohdista tarve SILTA-MuutosKoulutukselle oli syntynyt ja millaisia odotuksia ja tavoitteita sille oli asetettu tilaajan (ELY-keskus) ja koulutuksen tuottajan (TAKK) puolelta. Keskeinen osa koulutuksen mallintamista oli sekä SILTA-yhteistyöverkoston että TAKKin sisäisten prosessien ja yhteistyötyökalujen määrittely ja käyttöönotto. Tämän lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin SILTA-MuutosKoulutuksen vaikuttavuutta siltä osin kuin se oli mahdollista vuoden 2015 aikana, jolloin palvelua pilotoitiin ja otettiin vähitellen käyttöön. Työllistymisvaikuttavuutta selvitettiin niiden opiskelijoiden osalta, jotka suorittivat koulutuksen loppuun 31.12.2015 mennessä. Lopuksi, opinnäytetyössä selvitettiin millaisia haasteita koulutuksen toteuttamisessa ja hallinnoinnissa oli kohdattu vuoden 2015 aikana ja määriteltiin sen pohjalta kehittämisehdotuksia prosessien ja toiminnan parantamiseksi.

1.2 Työssä käytetyt menetelmät

MuutosKoulutuksen tavoitteiden ja taustojen selvitystyössä menetelminä käytettiin avointa haastattelua sekä perehtymistä eri tilastoihin ja raportteihin työttömyystilanteen kehittymisestä vuosina 2014-15. Haastatteluilla pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka kuva eri osapuolien lähtökohdista ja tavoitteista, jotta koulutuksen toteutuksessa voitiin ottaa kaikki mahdolliset näkökulmat huomioon.

Menetelmänä avoin haastattelu etenee sen mukaan mitä osallistujat vastaavat ja haastattelu on enemmän keskustelunomainen kuin kysymys-vastaus -tyyppinen. Keskustelun etenemistä ei ole ennalta määritelty vaan se etenee tiettyjen teemojen sisällä vapaasti ja haastateltavan kokemuksille, mielipiteille ja perusteluille jää hyvin tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koulutuksen toteuttamiseen liittyvä ohjeistus ja prosessien kuvaaminen oli erittäin merkittävässä roolissa, jotta hallinnointityö olisi jatkossakin mahdollisimman sujuvaa ja kaikilla osapuolilla on sama ymmärrys koulutuksen lähtökohdista, sisällöstä, vastuista ja tavoitteista. Dokumentointityö sisälsi seuraavat osa-alueet:

- SILTA-MuutosKoulutuksen esitteet yritykselle ja hakijalle sekä ohje opiskelijalle koulutukseen hakeutumisessa
- SILTA-MuutosKoulutuksen toteutuksen yleinen prosessikaavio
- laskutuksen ja raportoinnin prosessikaavio
- sopimus- ja opiskelijahallinnon prosessikaavio
- MS Office 365 – yhteistyötyökalun kuvaus ja sisällön luominen

Dokumentointityön määrittelyssä käytettiin menetelminä kehittävää simulointia, ryhmäkeskustelua, avointa haastattelua sekä perehtymistä taustamateriaaliin. Aikuiskoulutuksen ja työvoimakoulutuksen suunnittelua ja toteutusta määrittävät ja ohjaavat erinäiset lait, määräykset, asetukset, suositukset ja ohjeet, joihin perehtyminen oli tärkeässä osassa taustatyötä tehdessä.

Koulutuksen toteutus- ja hallinnointiprosessin määrittelyssä sovellettiin kehittävän simuloinnin menetelmää. Leadership in the Production of Services (LEAPS) –projektin tutkimus esittelee palveluprosessien suunnitteluun tarkoitetun kehittävän simuloinnin menetelmän, jonka ajateltiin soveltuvan hyvin myös koulutusprosessin kehittämistarkoitukseen. Menetelmän tarkoitus on simuloida ja arvioida palveluprosessia aikaisessa vaiheessa siihen osallistuvien henkilöiden kanssa ja löytää mahdollisia ongelmia, periaatteita ja oleellisia ominaisuuksia prosessin kehittämisen tueksi (Aalto-yliopisto, Tampereen Teknillinen yliopisto, Innotiimi Oy 2014).

Määrittelytyössä käytettiin menetelmänä myös ryhmäkeskustelua. Ryhmäkeskustelu on kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa tiedon saamisen eri näkökulmista. Ryhmäkeskustelun tavoite on saada aikaa mahdollisimman paljon keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 62.)

Koulutuksen arviointivaiheessa yhteistyöverkoston oppilaitoksilta kerättiin sähköisellä Webropol-kyselyllä palautetta jotta saatiin tietoa prosessien ja yhteistyön sujuvuudesta ja samalla kysyttiin kehittämisideoita koulutuksen tunnettuuden parantamiseksi. Palautetta kysyttiin myös asiakasyrityksen edustajalta sähköpostitse.

Kyselyä käytetään tutkimusmuotona, kun halutaan hankkia tutkimusaineisto, joka kuvaa laajojen joukkojen käsityksiä, mielipiteitä, asenteita jne. Kysely soveltuu esim. erilaisten tilanteiden, käytänteiden ja olosuhteiden kartoitukseen sekä vertailujen tekemiseen. Kyselytutkimus on suhteellisen taloudellinen tapa hankkia tietoa suurelta määrältä ihmisiä, vaikkakin kyseltävän tiedon määrä on samalla jokseenkin rajoitettu. (Anttila 1998.)

Palautetta ja kehittämisideoita selvitettiin myös keskusteluissa SILTA-MuutosKoulutuksen koordinaattorin ja Pirkanmaan TE-toimiston edustajien kanssa. Palautteiden ja omien havaintojen pohjalta määriteltiin palvelun kehittämistoimenpiteet vuodelle 2016.

1.3 Työn rajaus

Opinnäytetyö rajattiin sopimuskauden ensimmäiseen vuoteen (1.2.15-31.12.2015), vaikka sopimus koulutuksen toteuttamisesta onkin kestoaltaan pidempi, vuoden 2017 lop-

puun saakka. Sopimuskauden ensimmäinen vuosi 2015 oli käytännössä palvelun pilotointia ja tunnettuuden kasvattamista yhteistyöverkostossa ja potentiaalisissa asiakasyrityksissä. Ensimmäisenä toimintavuonna kerättiin laadullista palautetta ja kehitettiin prosessit siihen kuntoon, että koulutusta on mahdollista toteuttaa sujuvasti valtakunnallisesti. SILTA-MuutosKoulutuksen markkinointitoimenpiteet ja viestintäsuunnitelma v. 2015-2017 on rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, samoin kuin opiskelijoille ja TE-palveluille tehtävät palautekyselyt ja niiden analysointi. Opinnäytetyö päättyi tilanteeseen, jossa arvioinnin ja palautteen perusteella määriteltiin kehittämisehdotuksia vuodelle 2016. Ehdotusten pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden määrittely ja käytäntöön vienti, samoin kuin prosessikuvausten ja – kaavioiden päivittäminen sovittujen muutosten mukaisesti, rajattiin työn ulkopuolelle ja jäivät toteutettavaksi myöhemmin.

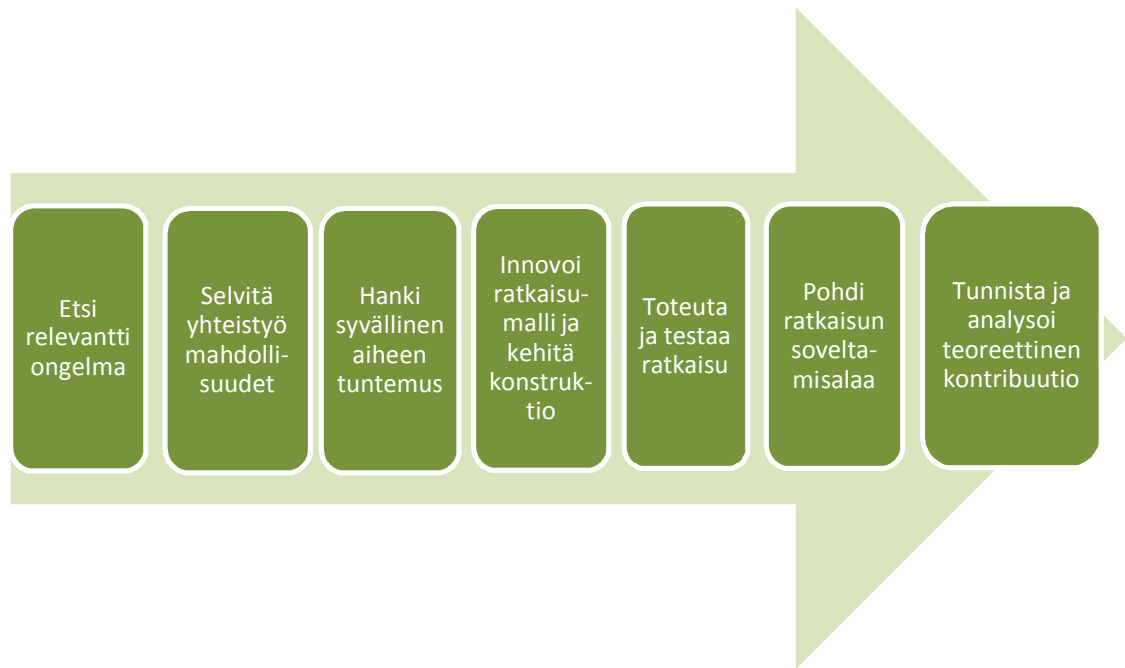
1.4 Työn lähestymistapa ja raportin rakenne

Työssä sovellettiin konstruktivisen tutkimusotteen ideaa siinä, että työn tarkoituksena oli kehittää ja tuoda tarjolle kokonaan uusi koulutusmalli, joka osaltaan pyrkii ratkaisemaan yhteiskunnan vaikeaa työttömyystilannetta tarjoamalla vaihtoehtoinen, työllistymistä edistävä koulutuspalvelu irtisanottaville henkilöille. SILTA-MuutosKoulutus on laajuudessaan ensimmäinen, valtakunnallisesti toimiva MuutosKoulutuksen muoto, joten valmista mallia tai prosessikuvausta koulutuksen toteutukseen ja hallinnointiin ei ollut. Tästä syystä konstruktivinen tutkimusote kävi lähestymistavaksi hyvin, koska tarkoitus oli luoda ja kehittää uusi malli ja prosessi, luomaan uutta tietoa ja ratkaisemaan käytännön ongelmia (Lukka, 2001). Tosielämän ongelma, jota SILTA-MuutosKoulutuksella pyritään ratkaisemaan, lähtee tarpeesta tarjota toimiva vaihtoehto työelämän muutostilanteisiin, jotta irtisanomis- ja työttömyysuhan alla olevat henkilöt eivät jää pitkäksi aikaa työttömäksi. Koulutuksen tavoite, 80 % opiskelijoita työllistyy, on tiukka ja tavoitteen saavuttaminen edellyttää äärimmäisen sujuvaa yhteistyötä, kommunikointia, tiedottamista ja kokonaisuuden hallintaa, jossa TAKKilla koordinaattorina on hyvin keskeinen rooli.

Opinnäytetyössä oli piirteitä myös tapaustutkimuksesta, koska työn aikana kerättiin konkreettisia kehittämisehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Tapaustutkimuksessa tutkimus keskittyy tiettyyn kohteeseen, esim. yritykseen tai sen osaan, toimintaan, tuotteeseen, pal-

veluun tai prosessiin ja kehittämistyön tarkoitus on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tutkimuksen tarkoitus on saada tapauksesta syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimalla sitä monipuolisin menetelmin. (Ojasalo ym. 2014, 53-55.)

Työssä määriteltiin ja dokumentoitiin koulutuksen hallinnointiin ja toteuttamiseen tarvittavat prosessit konstruktiivisen tutkimusotteen vaiheita noudattaen kuvion 1 mukaisesti (Lukka 2001).



KUVIO 1. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Lukka 2001)

Konstruktiivisen tutkimusotteen mukaiset vaiheet kuvataan opinnäytetyön raportissa taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Työn vaiheet raportissa

Vaihe	Raportin luku
Relevantin ongelman etsiminen ja määrittely	1
Yhteistyömahdollisuuksien selvittäminen	1-2
Aiheen teoreettisen ja käytännöllisen tuntemuksen hankkiminen	2-4
Ratkaisumallin innovointi ja ratkaisevan konstruktion kehittäminen	5
Ratkaisun toteutus ja testaaminen	5

Ratkaisun soveltamisalan pohdinta	6
Teoreettinen uutuusarvon tunnistaminen ja analysointi	6

Luvussa 2 kerrotaan mistä SILTA-MuutosKoulutuksessa on kyse eli esitellään mm. koulutuksen kohderyhmä, rahoitusmalli sekä laaja ja maantieteellisesti kattava yhteistyöverkosto, jossa on mukana ammatillisia aikuisoppilaitoksia, TE-toimistoja ja ELY-keskuksia ympäri Suomen.

Raportin luvussa 3 tuodaan esiin niitä yhteiskunnallisia tekijöitä, jotka ovat herättäneet tarpeen kyseiselle, nimenomaan *Yksilölliselle* MuutosKoulutukselle.

Työhön haettiin teoreettista viitekehystä prosessimallinnuksesta selvittämällä millaisista prosesseista koulutuspalvelu voi muodostua. Prosessimallinnukseen ja erityisesti koulutustoiminnan prosesseihin luodaan katsaus luvussa 4.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksessa (2008, 24) todetaan, että toiminnan jäsentäminen prosesseihin (toimintaketjuihin) on tyypillistä hyvin toimivalle koulutusorganisaatiolle. Suosituksen mukaan toiminnan tarkastelu prosesseina auttaa huomion suuntaamisessa asiakkaiden kannalta oleelliseen, toiminnan tehostamiseen, vastuiden selkeyttämiseen ja voimavarojen suuntaamiseen tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin. (Opetushallitus 2008.)

Prosessimallinnuksen oppien ohella työn teoreettinen viitekehys rakentui koulutuksen (erityisesti työvoimakoulutuksen) järjestämistä määrittelevien lakien, määräysten ja ohjeiden ympärille. Näitä ovat mm.

- laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 631/1998
- laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012
- työ- ja elinkeinoministeriön ohje työvoimakoulutuksen hankinnasta TEM/2855/03.01.05/2012
- valtioneuvoston asetus julkisista työvoima- ja yrityspalveluista 1073/2012
- ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalveluiden annetun lain ja asetuksen soveltamisesta TEM/2262/00.03.05/2014

Koska työn keskeinen tarkoitus oli määritellä ja dokumentoida SILTA-MuutosKoulutuksen hallinnoimiseksi ja toteuttamiseksi tarvittavat prosessit ja työkalut/ohjelmat, raportin luvussa 5 kuvataan menetelmät, vaiheet ja toimenpiteet joilla kyseiset prosessit ja työkaluvalinnat tehtiin ja perustellaan valittuja ratkaisuja.

SILTA-MuutosKoulutuksella pyritään siihen, että irtisanotut henkilöt eivät jäisi pitkäksi aikaa työttömiksi vaan löytävät uuden työ- tai opiskelupaikan koulutuksen aikana tai pian sen jälkeen. Koulutuksen vaikuttavuutta käsitellään raportin luvussa 6. Samassa luvussa tuodaan esiin työn aikana esiin nousseita SILTA-MuutosKoulutuksen haasteita ja kehittämisideoita vuodelle 2016 sekä pohditaan opinnäytetyön onnistumista, saavutetun osaamisen ja uuden tiedon hyödyllisyyttä ja hyödyntämistä.

2 YKSILÖLLISEN SILTA-MUUTOSKOULUTUKSEN ESITTELY

2.1 Tausta ja tavoitteet

SILTA-MuutosKoulutus (Yksilöllinen MuutosKoulutus) antaa yritykselle mahdollisuuden kantaa vastuuta työntekijöidensä tulevaisuudesta, kun työt loppuvat ja henkilöstön irtisanominen on tuotannollisista tai taloudellisista syistä väistämätöntä (TAKK 2015a). SILTA-MuutosKoulutuksen, kuten MuutosKoulutuksen yleensäkin, ensisijaisena tavoitteena on lisätä irtisanottavan henkilön ammatillista osaamista niin, että uudelleen työllistyminen on nopeaa. Koulutuksessa irtisanottava henkilö vahvistaa olemassa olevaa osaamistaan tai koulutautuu kokonaan uudelle alalle. Koulutuksen yleiset tavoitteet ovat:

1. irtisanomis- tai työttömyysuhkatilanteessa olevan henkilön
 - a. koulutus uuteen ammattiin tai nykyisen osaamisen vahvistaminen
 - b. sijoittuminen uuteen yritykseen ja uusiin tehtäviin
 - c. uudelleen sijoittuminen YT-neuvotteluja käyvään yritykseen
 2. 80 % koulutukseen osallistuvista työllistyy, aloittaa yritystoiminnan tai jatkaa opiskelua muulla rahoituksella (koulutuksen aikana tai viimeistään kolmen kuukauden kuluessa koulutuksen päättymisestä)
 3. työssäoppimispaikkojen löytyminen rekrytoivista yrityksistä
- (TAKK 2015a.)

2.2 Kohderyhmä

SILTA-MuutosKoulutuksesta tiedottaminen kohdistetaan ensisijaisesti yrityksiin, joissa on käynnissä tai käynnistymässä YT-neuvottelut henkilöstön vähentämiseksi ja toiseksi työntekijöille, joita irtisanominen tulee koskemaan. Kuten Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluiden palveluesimies Irene Impiö keskustelussa totesi, markkinointi ja tiedottaminen ovat paikallisten TE-toimistojen vastuulla eli käytännössä tiedottamisen hoitavat ne TE-toimistojen henkilöt (pääasiassa muutosturva-asiantuntijat), jotka vastaavat muutosturvan vaihtoehtojen esittelystä ja sopivan kokonaisuuden kartoittamisesta yrityksille (Impiö 2015). Koulutuksen tilaajaa, eli ELY-keskusta, edustava koulutusasiantuntija

Urpo Salkoaho (2015) kertoi haastattelussaan, että lähtökohtaisesti SILTA-MuutosKoulutusta ei tarjota *ensisijaisena* vaihtoehtona YT-neuvotteluja käyville yrityksille, vaan sopivan koulutusvaihtoehdon kartoitus etenee seuraavassa järjestyksessä:

1. laajempi koulutuskokonaisuus, jolloin sama ammatillinen koulutus järjestetään ryhmämuotoisena useammalle opiskelijalle
2. yksittäisen henkilön hakeutuminen haussa olevaan ammatilliseen työvoimakoulutukseen
3. työttömyysetuudella tuettu omaehtoinen opiskelu
4. ammatillinen koulutus SILTA-MuutosKoulutuksen puitteissa

(Salkoaho 2015.)

Huomattavaa on, että SILTA-MuutosKoulutus edellyttää aina irtisanovan yrityksen rahallista panostusta (20 % koulutuskustannuksista), jolla yritys tukee työntekijöidensä uudelleen kouluttautumista. Tämän lisäksi yksilöllisen koulutuksen järjestäminen edellyttää myös alueellisen ELY-keskuksen hyväksyntää eli koulutustarve arvioidaan tapauskohtaisesti sen mukaan paljonko ELY-keskuksella on käytettävissä määrärahoja yksilöllisen muutoskoulutuksen toteuttamiseen. (Salkoaho 2015.)

2.3 Kuvaus

SILTA-MuutosKoulutus käynnistyy oppilaitoksessa järjestettävällä orientoivalla jaksolla, jonka pituus on henkilön taustan ja tilanteen mukaan 1-10 päivää. Orientoivaan jaksoon voi kuulua mm. valmennusta muutoksen kohtaamiseen, osaamiskartoitus, urasuunnitelma, työnhakuvalmennusta, työllistymismahdollisuuksien kartoitusta ja tutustumista eri aloihin/koulutuksiin. Orientoivalla jaksolla henkilölle laaditaan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS), jossa määritellään ammatillisen koulutuksen sisältö ja laajuus. Ammatillinen koulutus voi olla periaatteessa mitä tahansa lisä- tai täydennyskoulutusta tai ammatilliseen näyttötutkintoon/osatutkintoon valmistavaa koulutusta, jota oppilaitoksessa järjestetään. Kuitenkin, koulutuksen työllistymistavoitteen mukaisesti ammatillinen koulutus tulee kohdistaa aloille, joilla työllistyminen on realistista. Koulutus sisältää aina myös työssäoppimista jolloin henkilö pääsee tutustumaan alaan oikeissa työ-

tehtävissä. Työssäoppimispaikat tulee ensisijaisesti järjestää yrityksiin, joissa on rekrytointimahdollisuus myös koulutuksen jälkeen. Näin pyritään saamaan yhteys rekrytoivaan yritykseen jo opiskelujen aikana. (TAKK 2015a.)

2.4 Yhteistyöverkosto

ELY-keskuksen kanssa tehdyn MuutosKoulutuksen puitejärjestelyjä koskevan sopimuksen (no 44/2015) mukaisesti SILTA-MuutosKoulutuksen tuottajaosapuolena toimii TAKK, joka koordinoi koulutusta oppilaitosten osalta ja hoitaa keskitetysti maksuliikennettä, eli oppilaitokset laskuttavat toteutuneesta koulutuksesta TAKKia, ja TAKK edelleen TE-hallintoa ja yritystä. TAKK myös järjestää ammatillista koulutusta Pirkanmaan alueella sekä alihankkii sitä tarvittaessa muista SILTA-verkoston oppilaitoksista. (MuutosKoulutuksen puitejärjestelyjä koskevan sopimus no 44/2015.)

2.4.1 Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

TAKKin perustehtävä on ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ammattitaitoisen työvoiman kouluttaminen. Ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä sekä elinikäistä oppimista. Ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on vastata työelämän muutoksesta, väestön ikärakenteen kehityksestä ja globalisaation vaikutuksista johtuviin osaamis- ja muutostarpeisiin. (TAKK 2015b.)

TAKK kouluttaa pääasiasiassa Pirkanmaalla, joskin toimintaa on myös valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen näkyy TAKKissa ympäristönäkökulman lisäksi toiminnan pitkäjänteisyytenä, suunnitelmallisuutena ja säästäväisyytenä. TAKKin toimintaa ylläpitää v. 1962 perustettu Tampereen Aikuiskoulutussäätiö. TAKKilla on ollut Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä koulutuksen järjestämislupa 1.1.1999 alkaen, lisäkoulutuksen järjestämislupa 16.5.2006 alkaen ja pysyvä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä 16.5.2006 alkaen. (TAKK 2015b.)

TAKKilla on järjestämisoikeudet yli 100 näyttötutkintoon ja lisäksi TAKKissa järjestetään lukuisia lisä- ja täydennyskoulutuksia sekä erilaisia testejä, passikoulutuksia ja sertifiointeja. Vuonna 2014 TAKKissa opiskeli kaiken kaikkiaan lähes 15 000 opiskelijaa ja koko tutkintoja suoritettiin 1238 kappaletta. (TAKK 2015c.)

SILTA-MuutosKoulutuksessa TAKKilla on keskeinen rooli koulutuksen tuottajana ja koordinaattorina. Puitejärjestelyä koskevan sopimuksen (no 44/2015) mukaisesti TAKKin tehtäviä ovat:

- yhteistyöverkoston luominen eli sopivien kontaktien kartoittaminen verkoston oppilaitoksissa, TE-toimistoissa ja ELY-keskuksissa
- SILTA-MuutosKoulutuksesta tiedottaminen oppilaitoksille ja paikallisille TE-toimistoille
- tuki- ja markkinointimateriaalien tuottaminen ja kehittäminen verkoston käyttöön
- yhteydenpito asiakasyrityksiin
- koulutukseen hakeutuvien henkilöiden neuvonta
- palautteen keruu ja hyödyntäminen (mm. OPAL opiskelijapalautteet)
- prosessien luominen ja kehittäminen kokemuksen ja saadun palautteen perusteella
- sopimushallinto oppilaitos- ja opiskelijakohtaisesti
- keskitetyn opiskelijarekisterin hallinta
- laskutus ja raportointi toteutuneesta koulutuksesta

(MuutosKoulutuksen puitejärjestelyjä koskevan sopimus no 44/2015.)

Sopimuksen mukaisesti SILTA-MuutosKoulutukselle on nimetty koordinaattori vastamaan suurimmasta osasta ym. tehtävistä. Hänen lisäksi työhön osallistuu tämän opinäytetyön tekijä erityisesti niiden tehtävien osalta, jotka liittyvät ym. listan neljään viimeiseen kohtaan.

2.4.2 Työ- ja elinkeinopalvelut (TE-palvelut)

TE-palvelut on määritelty 1.1.2013 voimaan tullessa laissa julkisesta työvoima- ja yrittäjäpalvelusta. Palvelumalli perustuu kolmeen palvelulinjaan, joissa keskitytään tukemaan

työnhakijoiden nopeaa työllistymistä, parantamaan osaavan työvoiman saatavuutta ja turvaamaan yritysten toimintaedellytyksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

TE-palveluita tarjotaan sekä työnhakijoille, työnantajille ja yrittäjille usean eri kanavan kautta: verkkopalveluina www.te-palvelut.fi –sivustolla, puhelinpalveluna, sosiaalisessa mediassa ja TE-toimistoissa. Palvelutarjonnasta vastaavat 15 alueellista TE-toimistoa, joilla on tarvittava määrä toimipaikkoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

TE-palveluiden työnhakijan palveluihin kuuluvat mm. työnvälitys, lukuisat työnhakuun, ammatinvalintaan ja koulutukseen liittyvät neuvonta- ja tukipalvelut sekä palkkatuki. Työnantajille tarjottavat palvelut liittyvät mm. rekrytointiin, henkilöstön kehittämiseen sekä muutosturvaan yrityksen muutostilanteissa. Yrittäjille tarjotaan erilaisia palveluita yritystoiminnan eri vaiheissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

SILTA-MuutosKoulutuksessa TE-toimistojen tehtävänä on markkinoida ja tiedottaa kohderyhmään kuuluvia yrityksiä Yksilöllisen MuutosKoulutuksen mahdollisuudesta. SILTA-MuutosKoulutus on yksi muutosturvan vaihtoehdoista ja sen soveltuvuus YT-neuvotteluja käyvän yrityksen ja työntekijöiden tilanteeseen arvioidaan aina tapauskohtaisesti TE-toimistossa. (Impiö 2015.)

Mikäli yritys päättää lähteä tukemaan irtisanottavien työntekijöiden ammatillista koulutautumista SILTA-MuutosKoulutuksen kautta, yritys tekee yhteishankintakoulutuksesta koulutusesityksen TE-toimistoon ja paikallisen toimintatavan mukaan joko TE-toimisto tai ELY-keskus laatii kolmikantaisen (yritys/TE-hallinto/TAKK) hankintasopimuksen koulutuksen toteuttamisesta (TAKK 2015d).

Kun hankintasopimus on laadittu, TE-palvelut avaa yrityskohtaisen koulutushaun www.te-palvelut.fi –sivustolle ja toimittaa hakeutumisessa tarvittavan koulutustunnuksen TAKKin koordinaattorille, joka edelleen ohjeistaa opiskelijaa koulutukseen hakeutumisessa. Koulutushaku ei ole avoinna yleisesti, vaan hakulomakkeelle pääsee vain tietyllä yrityskohtaisella tunnuksella. Näin päätettiin toimia siitä syystä, että vain ne henkilöt, jotka ovat työnantajansa kanssa sopineet ko. koulutukseen hakeutumisesta, voivat sen tehdä. Henkilön hakeuduttua koulutukseen TE-toimisto varmistaa, että kaikki tarvittavat tiedot on annettu oikein ja ilmoittaa TAKKin koordinaattorille koulutukseen valintapäätöksestä joka taas välittää tiedon eteenpäin koulutuksen järjestävälle oppilaitokselle sekä

opiskelijalle. Opiskelijan aloitettua orientoivan jakson ja myöhemmin ammatillisen koulutuksen SILTA-MuutosKoulutuksen puitteissa, TE-toimisto laatii etuuslausunnon koulutusetuuden maksamisesta työttömyyskassalle tai Kansaneläkelaitokselle, oppilaitoksesta saamansa aloitusilmoituksen ja opiskelija henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) perusteella. (TAKK 2015d.)

2.4.3 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) web-sivujen (2015) mukaan vuonna 2015 Suomessa oli 15 alueellista ELY-keskusta. ELY-keskusten toimintaan ja tehtäviin kuuluvat mm.

- yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämisspalvelut
- työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus
- osaamisen ja elinikäisen oppimisen edistäminen
- maahanmuuttoasiat
- maaseutuasiat
- kalatalousasiat
- maanteiden kunnossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat, liikenneturvallisuus, joukkoliikenne ja saaristoliikenne
- ympäristönsuojelu, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus, luonnonsuojelu, ympäristön tilan seuranta, vesivarojen käyttö ja hoito
- EU:n rakennerahastohankkeet

(Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2015a.)

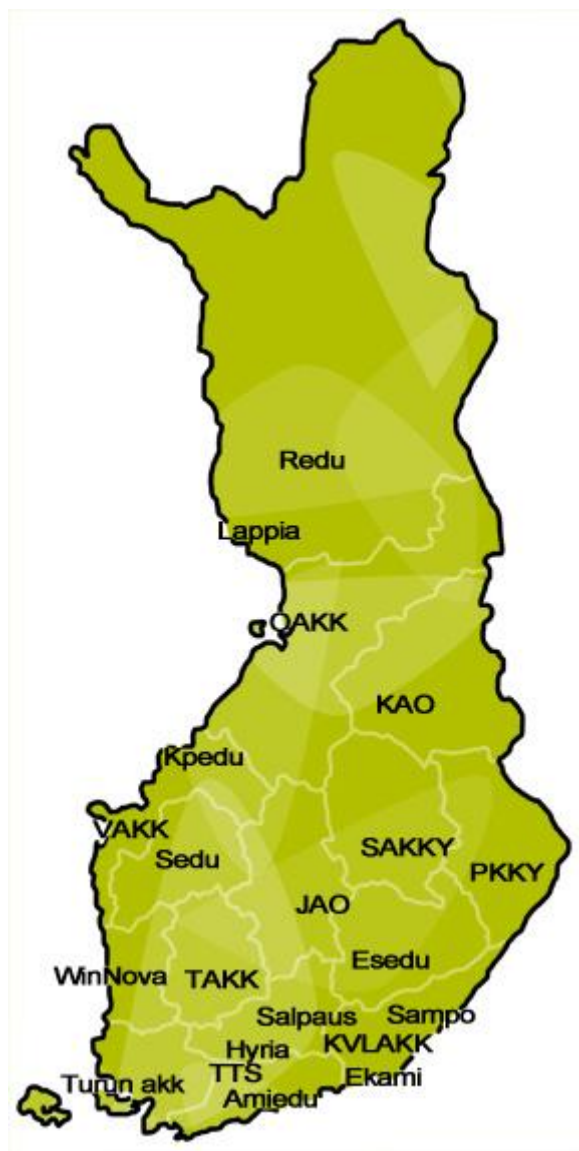
SILTA-MuutosKoulutuksessa ELY-keskus on mukana yritysten kehittämisspalveluja tarjoavana osapuolena koulutuksen tilaajana ja rahoittajana.

ELY-keskusten tarjoamat yritysten kehittämisspalvelut ovat työ- ja elinkeinoministeriön johdolla kehitettyjä pienten ja keskisuurten (pk-)yritysten tarpeisiin luotuja palveluja, joilla tuetaan yritysten uudistumista, kasvua, kehittymistä, työllistämistä sekä innovaatioiden kaupallistamista. Palveluilla myös autetaan pk-yrityksiä varautumaan toimintaympäristöstä tai yrityksen sisäisistä tekijöistä johtuviin muutos- ja murrostilanteisiin. ELY-

keskusten tarjoamat yritysten kehittämispalvelut on määritelty laissa julkisesta työvoimaja yrityspalvelusta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2015a.)

2.4.4 Oppilaitosverkosto

SILTA-verkostoon on koottu ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kattavasti koko maan alueelta (kuva 1). Keskustelut yhteistyön aloittamisesta käyneen TAKKin silloisen koulutuspäällikkö Kari Kaikkosen (2015) mukaan oppilaitosverkoston kokoamisen perustana oli se, että koulutuksen järjestäjä on omalla alueellaan merkittävä toimija ja että eri toimialojen koulustuominta on laajaa kaikilla asteilla perustutkinnosta erikoisammattitutkintoon, eli kaikki oppilaitokset ovat hyvin monialaisia toimijoita.



KUVA 1. SILTA-oppilaitokset kartalla (TAKK 2015)

Kukin oppilaitos toimii laajalla maantieteellisellä alueella omassa maakunnassaan ja lisäksi monilla oppilaitoksilla on sivutoimipisteitä myös muilla paikkakunnilla. Joillakin alueilla oppilaitosten toiminta-alueet menevät paikoin lomittain mikä antaa opiskelijalle valinnanvapautta, kun valitaan sopivaa opiskelupaikkaa. Tarkoituksena on, että opiskelija saa opiskelupaikan mahdollisimman läheltä kotipaikkakuntaansa. Mikäli sopiva koulutus olisi järjestettävissä jossain muussa, kuin alun perin verkostoon kuuluvassa oppilaitoksessa, se voidaan hankkia myös muualta eli koulutushankintaa ei ole sidottu pelkästään niihin oppilaitoksiin, jotka on määritelty puitejärjestelyjä koskevassa sopimuksessa. (Kaikkonen 2015.)

Kaikilla verkoston oppilaitoksilla on monipuolinen ja pitkäaikainen kokemus työvoimakoulutuksen järjestämisestä kaikissa muodoissa eli Rekry-, Täsmä- ja MuutosKoulutuksesta. Pitkäaikaisen koulutustoiminnan aikana oppilaitoksille on muodostunut tiiviit yhteistyösuhteet alueen yrityksiin ja työelämään. Kaikilla verkoston oppilaitoksilla on laaja tarjonta näyttötutkintoon valmistavaa koulutusta sekä näyttötutkintojen järjestämiseen vaadittavat järjestämisoikeudet. Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa opiskelijat voivat suorittaa perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinnon tai niiden osia. Lisäksi oppilaitoksen järjestävät paljon ei-tutkintotavoitteista ammatillista koulutusta sekä kaikkia yleisimpiä lupa- ja korttikoulutuksia. (TAKK 2014.)

2.4.5 Yritykset

SILTA-MuutosKoulutus on YT-neuvotteluja suunnitteleville/käyville yrityksille suunnattu muutosturvan vaihtoehto, jolla yritys voi parantaa irtisanottavien työntekijöidensä uudelleen työllistymistä kouluttautumisen kautta. Irtisanottavan henkilön osallistuminen ammatilliseen koulutukseen nimenomaan SILTA-MuutosKoulutuksen puitteissa edellyttää työnantajan panosta, eli 20 % maksuosuutta koulutuskustannuksista. Yritysyhteistyö on täten erittäin oleellista ja yrityksillä tulee olla riittävästi tietoa SILTA-MuutosKoulutuksen sisällöstä ja erityisesti hyödyistä, jotta he osaavat markkinoida tätä vaihtoehtoa työntekijöilleen. Yritysten kiinnostuksen herättämiseksi tämän opinnäytetyön yhteydessä laadittiin työnantajalle suunnattu SILTA-MuutosKoulutus -esite ja TAKKin web-sivuille lisättiin uusi osakokonaisuus, jossa tuodaan esiin koulutuksen sisältö ja painotetaan työnantajan merkittävää osuutta kouluttautumisen mahdollistamisessa. Rahallinen panostus

on yritykselle pieni mutta yksittäinen työntekijä voi saada siitä merkittävän hyödyn tulevaisuutta ajatellen.

2.5 Yksilöllisyys ja henkilökohtaistaminen

Opintojen yksilöllinen suunnittelu ja henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) teko on olennainen lähtökohta SILTA-MuutosKoulutuksessa. Lähtökohtaisesti tiedetään, että koulutukseen hakeutuvat henkilöt asuvat eri puolilla Suomea ja omaavat hyvin erilaisia koulutus- ja työtaustoja ja eri alojen ammattiosaamista. Tästä syystä ”yksi malli palvelee kaikkia” –ajattelu ei toimi vaan jokainen henkilö tulee ottaa huomioon yksilöllisesti, kun hänelle aletaan laatia henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa.

Henkilökohtaistaminen on aikuiskoulutuksessa ja erityisesti näyttötutkinnoissa yleisestikin koko toiminnan perusajatus eli hakijan lähtökohdat, olemassa oleva osaaminen ja ohjauksen ja tukitoimien tarve selvitetään yksilöllisesti heti hakeutumisvaiheessa ja tarvittava ammatillinen koulutus rakennetaan sen pohjalle (Opetushallitus 2015). Pirkanmaan ELY-keskuksen koulutusasiantuntijan mukaan SILTA-MuutosKoulutus tarjoaa mahdollisuuden yksilölliseen koulutukseen henkilöille, jotka ovat motivoituneita löytämään uuden työn nimenomaan opiskelun kautta (Salkoaho 2015).

Koska kyseessä on työllistymistä edistävä työvoimakoulutus, henkilökohtaistamisvaiheessa täytyy kiinnittää erityistä huomiota siihen, että opiskelija lähtee kouluttautumaan sellaiselle alalle, jossa työllistymismahdollisuuksia ylipäänsä on.

Työ- ja elinkeinoministeriön antaman ohjeen mukaan sopivan koulutustarpeen arvioinnissa otetaan huomioon vähintäänkin koulutuksen vaikutus opiskelijan välittömään työllistymiseen tai työllistymismahdollisuuksien paranemiseen pitemmällä aikavälillä sekä se, edistääkö koulutus opiskelijan työuran jatkumista. Arvioinnissa huomioidaan myös henkilön soveltuvuus koulutuksesta suoriutumiseen ja tavoiteammattissa toimimiseen arvioimalla motivaatiota ja halukkuutta koulutukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 32.)

2.6 Rahoitusmalli

SILTA-MuutosKoulutuksen rahoitukseen osallistuu sekä työnantaja että ELY-keskus. Kustannukset jakautuvat siten, että yrityksen maksuosuus on 20 % ja ELY-keskuksen 80 %. Kun yritys päättää lähteä tukemaan irtisanottavien työntekijöidensä uudelleen koulutautumista, yritys tekee kolmikantaisen sopimuksen TAKKin ja TE-hallinnon (paikallisen toimintatavan mukaan joko TE-toimisto tai ELY-keskus) kanssa. Sopimuksessa määritellään yrityksen maksuosuus/henkilö, jonka mukaan kullekin opiskelijalle voidaan määritellä maksimi koulutuksen kesto päivissä. Ensin täytyy siis tietää yrityksen rahallisen panoksen suuruus, jonka perusteella lasketaan ELY-keskuksen osuus (80 %) ja näin saadaan käytettävissä oleva kokonaissumma/henkilö. Kokonaishinta jaetaan opiskelijatyöpäivän hinnalla, jolloin saadaan keskimääräinen koulutuksen kesto taulukon 2 mukaisesti. Kestoon vaikuttaa opiskeltava ala, koska eri koulutusaloille on määritelty eri päiväkohtainen hinta. Taulukossa 2 koulutuksen pituus on laskettu keskimääräisellä opiskelijatyöpäivähinnalla.

TAULUKKO 2. Koulutuksen kustannukset ja keskimääräinen kesto kuukausissa (TAKK 2015a)

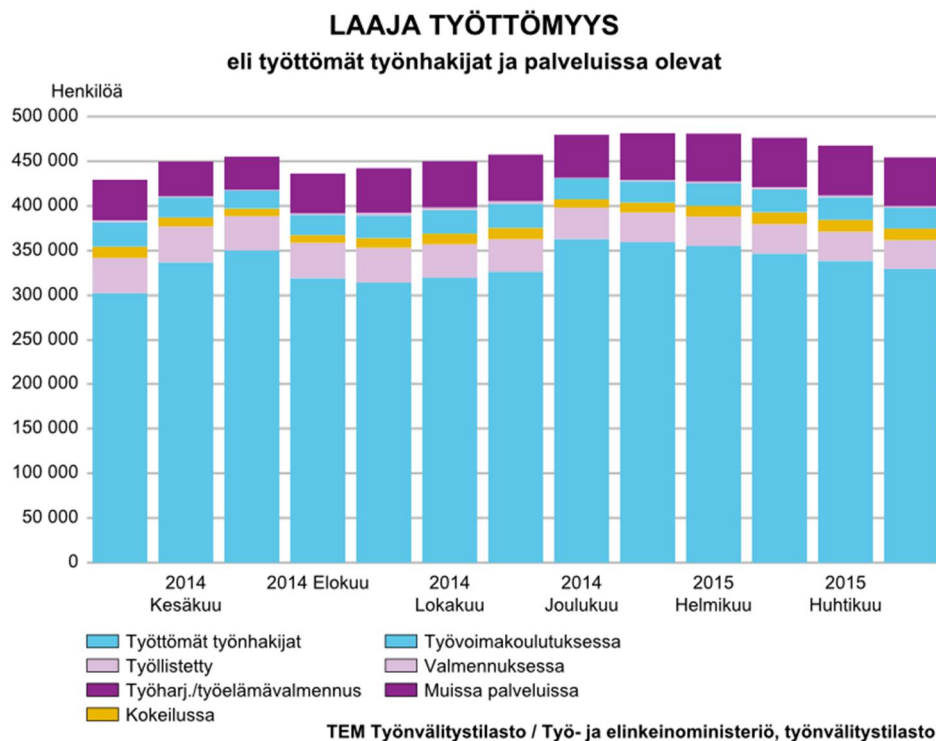
Yrityksen maksuosuus 20%	TE-hallinnon osuus 80%	Koulutuksen laskennallinen hinta	Koulutuksen pituus n. kk
500 €	2 000 €	2 500 €	2
1 000 €	4 000 €	5 000 €	4
1 500 €	6 000 €	7 500 €	6
2 000 €	8 000 €	10 000 €	8
3 000 €	12 000 €	15 000 €	12
4 000 €	16 000 €	20 000 €	16
5 000 €	20 000 €	25 000 €	20

3 YHTEISKUNNALLISET TAUSTAT YKSILÖLLISELLE MUUTOSKOULUTUKSELLE

3.1 Työttömyystilanne v. 2014-15

Viime vuosien aikana monet yritykset ja julkisyhteisöt ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa talouden taantuman ja tuotannon tai palveluiden kysynnän vähenemisen tai muun syyn johdosta. TE-palveluiden tavoitteena on tukea henkilöstöä sijoittumaan mahdollisimman nopeasti työstä työhön erilaisten muutosturvavaihtoehtojen avulla.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2015) Työnvälitystilaston mukaan toukokuun 2015 lopussa Suomessa oli yhteensä 329 600 työtöntä työnhakijaa. Se oli 27 400 enemmän kuin vuotta aikaisemmin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Työttömien työnhakijoiden ja erilaisissa TE-palveluiden palveluissa olevien määrän vaihtelu 12 kuukauden ajalta toukokuusta 2014 toukokuuhun 2015 selviää kuviosta 2.



KUVIO 2. Työttömät työnhakijat ja erilaisissa palveluissa olevat 05/2014 – 05/2015 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015)

Pirkanmaan ELY-keskuksen koulutusasiantuntija Urpo Salkoahon mukaan työllistymistä tukevia palveluja tarvitaan eritoten muutoksen alkuvaiheeseen, koska tuntuma on, että työllistyminen on todennäköisintä ensimmäisen kuuden kuukauden aikana töiden päättyemisestä, kun taas työttömyyden pitkittyessä uuden elämän alkuun pääseminen hankaloituu (Salkoaho 2015).

Alkuvaiheessa täytyy tehdä töitä. SILTA on osa alkuvaiheen palveluita. Haluttiin luoda palvelu, joka kohdistuu tähän ajankohtaan ja antaa tukea muutoksen kohtaamiseen. (Salkoaho 2015.)

Salkoahon mukaan TE-palveluiden tarjoamiin työvoimakoulutuksiin on huomattavan paljon hakijoita ja vuonna 2015 työllisyysmäärärahoja on kohdennettu pitkäaikaistyöttömyyden hoitoon (Salkoaho 2015). Tätä tukee myös työ- ja elinkeinoministeriön tiedote (2015b), jossa oikeus- ja työministeri Jari Lindström toteaa:

”Työllisyysmäärärahojen käytössä tapahtui tänä vuonna selkeä painopisteen muutos, kun 300 päivää työmarkkinatukea saaneille ja pitkäaikaistyöttömille varattiin tilapäinen ns. korvamerkitty rahoitus. Näin tehtiin siksi, että pitkäaikaistyöttömyys on kasvanut huoletuttavasti.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015b.)

Samaisessa tiedotteessa kerrotaan, että työttömien määrään suhteutettuna työllisyysmäärärahaa on käytössä aikaisempia vuosia vähemmän ja TE-toimistot ovat käyttäneet varoja alkuvuonna nopeasti korkealla olevan työttömyyden takia. Vuodelle 2015 rahaa palkkatukeen, työvoimakoulutukseen ja aloittavan yrittäjän starttirahaan ja muihin työvoimapaalveluihin on varattu 724 miljoonaa euroa ja elokuussa 2015 tehdyn arvion mukaan korvamerkittyjä rahoja olisi käytössä vuoden loppuun saakka. Muille ryhmille kohdennettujen määrärahatilanne on kireämpi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015b.)

3.2 Yhteishankintakoulutukset

TE-palvelut tarjoaa yrityksille erilaisia koulutuspalveluita henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja tueksi työelämän muutostilanteissa. Yhteishankintakoulutuksissa yritys ja

TE-palvelut suunnittelevat ja toteuttavat yhteistyössä ammatillista koulutusta, jolloin molemmat osapuolet osallistuvat myös koulutuksen kustannuksiin (taulukko 3). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015c.)

TAULUKKO 3. Yhteishankintakoulutusten muodot ja rahoitus (mukaihen Työ- ja elinkeinoministeriö 2015c)

Koulutustyyppi	Tarkoitus	Yrityksen maksuosuus	TE-hallinnon maksuosuus
RekryKoulutus	Yritys voi hakea ammatitaitoisia työntekijöitä, silloin kun yrityksen tarvitsemia osaajia ei valmistu muusta koulutuksesta.	30 %	70 %
TäsmäKoulutus	Yritys voi hankkia työntekijöille räätälöityä ammatillista perus- tai lisäkoulutusta, esim. määräaikaissa lomautustilanteissa.	30 – 50 %	50 – 70 %
MuutosKoulutus	Yritys voi tukea taloudellisesta tai tuotannollisesta syystä irtisanottuja työntekijöitään löytämään uuden työn tai ammatin, tai tukea toistaiseksi lomautettuja työntekijöitään.	20 %	80 %

3.3 Muutosturva irtisanomistilanteessa

TE-palveluiden (2014) työllistymistä ja muutosturvaa koskeva toimintamalli on luotu parantamaan työntekijän asemaa tilanteessa, jossa hänet on irtisanottu taloudellisten tai tuotannollisten syiden perusteella tai irtisanominen on todennäköistä. Toimintamalli sisältää irtisanotulle palkallisen vapaan uuden työn etsimistä varten, työttömyyspäivärahan korotuksen tai korotetun ansio-osan työllistymistä edistävien palveluiden ajalta sekä työllistymissuunnitelman. Toimintamallin tarkoitus on

- lisätä työntekijöiden turvaa irtisanomistilanteissa ja pitkäkestoisissa lomautuksissa
- auttaa työnhaussa ja työllistymisessä
- lisätä mahdollisuuksia osallistua työllistymistä edistäviin toimiin
- ylläpitää työnhakijoiden ammatillista osaamista

(TE-palvelut 2014.)

Kaikilla näillä toimenpiteillä pyritään siihen, että työttömyys ei jatkuisi pitkään vaan irtisanottu työllistyisi mahdollisimman nopeasti uuteen työhön. Työllistymistä edistävät toimenpiteet tulee aloittaa pikimmiten irtisanomistilanteen näyttäessä todennäköiseltä. Pirkanmaan ELY-keskuksen koulutusasiantuntija Urpo Salkoahon (2015) mukaan pyrkimys on, että TE-palvelut pystyy auttamaan yritystä muutostilanteissa jo ennen kuin tarve irtisanomisille tulee, esim. Täsmä- tai MuutosKoulutuksen keinoin (Salkoaho 2015).

Työllistymisen ja muutosturvan toimintamalli asettaa työnantajalle tiettyjä velvoitteita, kuten työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman laatimisen yhdessä henkilöstön edustajien kanssa silloin kun irtisanominen koskee vähintään 10 työntekijää. Toimintasuunnitelmassa työnantajan tulee kertoa mm. suunniteltujen TE-palveluiden käytöstä ja toimista, joilla työnantaja tukee irtisanottavien henkilöiden työnhakua ja kouluttautumista. (TE-palvelut 2014.)

Pirkanmaan TE-toimiston yt-neuvottelujen ja irtisanomisten määrää koskevasta muutosturva-yhteenvedosta (2015a) selviää, että Pirkanmaan TE-toimistolle tiedoksi tulleiden YT-neuvotteluesitysten määrä ajalla 1.1-31.10.15 oli 429 kappaletta. Vuonna 2013 YT-neuvotteluja, joilla oli henkilövaikutuksia, oli yhteensä 496 kappaletta ja vuonna 2014 537 kappaletta. Arvioitu henkilöstön vähennystarve valtakunnallisesti YT-neuvottelujen alkaessa oli enimmillään yli 14 000, joista pelkästään Pirkanmaalla lähes 6000. TE-toimistolle tiedoksi tulleiden irtisanomisten määrä Pirkanmaalla oli vuonna 2014 n. 1800; lähes sama määrä kuin vuonna 2015 lokakuun loppuun mennessä. (TE-palvelut 2015a.)

3.4 Työvoimakoulutuksen laatu ja vaikuttavuus

Työvoimakoulutuksen laatumerkkejistä tärkein on luonnollisesti työllistyminen. Sitä seurataan TE-palveluiden asiakastietorekisteristä tuotettujen tilastojen avulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Työllistämisaikavälisyyden seurannan lisäksi TE-palvelut kerää työvoimakoulutuksiin osallistuvilta opiskelijoilta palautetta sähköisen opiskelijapalauttejärjestelmän (OPAL) kautta. OPAL-järjestelmän tarkoitus on tuottaa koulutuksen palautteesta tietoa työvoimakoulutuksen hankkijoille ja koulutuksen järjestäjille. Palautetta kerätään sekä koulutuksen kuluessa välipalautteena että koulutuksen päättyessä päättöpalautteena. Päättöpalautteeseen on mahdollista liittää koulutuksen järjestäjän omia lisäkysymyksiä. (TE-palvelut 2015b.)

Eric Hällström (2012) on tutkinut työvoimakoulutusten vaikuttavuutta ja laatua OPAL-palautteiden perusteella ja yhteenveto tuloksista on julkaistu Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa v. 2012. Tutkimuksen mukaan vuonna 2011 päättyneistä, yli kymmenen arkipäivän mittaisista, kansallisesti rahoitetuista ammatillisista koulutuksista (2 139 kpl) palautteen antoi 81,1 % opiskelijoista (21 216 / 26 154). Tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia oli ensinnäkin se, että opiskelijoista 75,5 % katsoi työvoimakoulutuksen lisänneen ammattitaitoa ja 79,4 % arvioi voivansa hyödyntää oppimaansa työelämässä. Toiseksi, välittömästi koulutuksen jälkeisestä työllistymisestä ilmoitti 47,1 % vastaajista. Heistä 24,5 % sai määräaikaista työtä ja 15,4 % pysyvää työtä. 4,8 % ryhtyi yrittäjäksi ja 2,4 % sai harjoittelupaikan. (Hällström 2012.)

OPAL-palautteiden perusteella ei voida määrällisesti arvioida moniko henkilö työllistyi viiveisesti koulutuksen päättymisen jälkeen. Raportin mukaan viiveisten työllistymisten arvioinnissa voidaan kuitenkin osittain tukeutua esimerkiksi TE –hallinnon asiakasrekisterin tietoihin, jonka mukaan esim. vuonna 2010 12 kuukauden kuluttua koulutuksesta opiskelijoista 61,3 % oli poistunut työttömistä työnhakijoista ja heille tarjottavien aktiivitoimien piiristä. Huomioitavaa kuitenkin on, että tietoa rekisteristä poistuneiden työmarkkina-asemasta ei saada läheskään kaikilta koulutukseen osallistuneilta. (Hällström 2012.)

Hällström on tutkinut OPAL-palautteiden pohjalta myös koulutuksen nettovaikuttavuutta eli ammattitaidon kehittymisen yhteyttä työllistymiseen. Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus perustuu kahteen seikkaan: koulutus lisää osaamista ja osaaminen parantaa työllistymistä. Ammattitaidon kehittymisessä käytettiin viisiportaista asteikkoa Huono-Välttävä-Tyydyttävä-Hyvä-Erinomainen. Tutkimuksen mukaan 37,7 % niistä opiskelijoita, jotka arvioivat ammattitaitonsa kasvun koulutuksen ansiosta hyväksi tai erinomaiseksi, työllistyi välittömästi koulutuksen päätyttyä. Kun mukaan otettiin vuoden kuluessa viiveellä työllistyneet (18,9 %), saatiin nettovaikuttavuudeksi 56,6 %. (Hällström 2012.)

Työvoimakoulutuksen nettovaikuttavuutta OPAL-palautteiden pohjalta on tutkittu tämän jälkeenkin ja esim. vuonna 2014 päätyneiden koulutusten keskimääräiseksi nettovaikuttavuudeksi saatiin 55,3 %. Tulosten perusteella voitiin todeta, että koulutusten vaikuttavuus näyttää selittyvän vahvimmin kahdella tekijällä:

- kuinka hyvin koulutussuunnitelma henkilökohtaistetaan ja toteutetaan
- kuinka hyvin oppimistehtävät tukevat tavoiteltua oppimista ja työelämän tarpeita

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2015d.)

Muutosturvan toimintamallin vaikuttavuutta ja toimivuutta koskeneessa tutkimuksessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b) todettiin toimintamallin olevan perustaltaan hyvä, toimiva ja edistäneen hyvin ja suhteellisen nopeasti työstä työhön siirtymistä. Tutkimus ei kohdistunut pelkästään koulutuksen vaikutukseen työllistymisessä, vaan muutosturvaan yleensä. Tutkimustulokset osoittivat muutosturvan toimintamallin toimivuuden siinä, että tutkimusajanjaksolla muutosturvan piiriin tulleista henkilöistä 35 % työllistyi nopeasti, alle 3 kk:n sisällä muutosturvan piiriin tulemisesta. Sen jälkeen lyhyellä aikavälillä työllistyminen ei merkittävästi kohentunut, sillä kuuden kuukauden kohdalla n. 38 % oli työllistynyt. Suurempi harppaus työllistymisessä tapahtui 6-12 kuukauden ajalla, jolloin jo n. 53 % muutosturvalaisista on työllistynyt. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.)

Työvoimakoulutukseen osallistuneiden muutosturvalaisten osalta tutkimuksessa huomattiin, että työvoimakoulutus on ollut väylä eteenpäin vajaalle 10 %:lle koulutukseen osallistuneista. Tutkimuksen mukaan työvoimakoulutukseen osallistuneista hieman suurempi osa on työllistynyt ja työllistyminen on tapahtunut nopeammin kuin keskimäärin muutos-

turvan piirissä olleilla. Tutkimus osoitti myös pidemmällä aikavälillä saavutettavan työllisyysasteen olevan hieman korkeampi työvoimakoulutuksen kautta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.)

3.5 MuutosKoulutuksesta Yksilölliseen MuutosKoulutukseen

Eräänlaisena SILTA-MuutosKoulutuksen pilottina voidaan pitää TAKKissa vuonna 2014 järjestettyä MuutosKoulutusta, joka toteutettiin yhdessä yrityksen ja Pirkanmaan ELY-keskuksen kanssa. Yritys oli YT-neuvotteluiden tuloksena päätenyt irtisanomaan henkilöstöä ja päättänyt tukea irtisanottavien henkilöiden uudelleen kouluttautumista MuutosKoulutuksella. Koulutuksesta vastanneen koulutuspäällikkö Kari Kaikkosen (2015 mukaan TAKKissa järjestetty koulutus onnistui varsin hyvin ja sen rakenne toimi hyvänä mallina SILTA-MuutosKoulutukselle.

MuutosKoulutus alkoi ryhmälle yhteisellä kahdeksan päivän muutosvalmennuksella, jonka jälkeen kullekin opiskelijalle etsittiin henkilökohtaistamisen ajatusta noudattaen sopiva ammatillinen koulutus, joko TAKKista tai muusta oppilaitoksesta. Koulutusmahdollisuutta tarjottiin ensin irtisanottaville työntekijöille yrityksen infotilaisuudessa, jonka jälkeen yritys toimitti TAKKiin vastuukouluttajalle irtisanottavien henkilöiden yhteystiedot (heidän suostumuksellaan) yhteydenottoa varten. Jokaiselle soitettiin ja tarjottiin koulutusta vielä henkilökohtaisesti, mikä johti siihen, että koulutuksen aloitti lähes kaksinkertainen määrä alun perin kiinnostuksensa osoittaneisiin verrattuna. Tätä toimintatapaa pyritään mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään myös SILTA-MuutosKoulutuksessa, koska pelkkä koulutusesite tai yleinen koulutusvaihtoehtojen esittely infotilaisuudessa ei välttämättä riitä kiinnostuksen herättämiseen. (Kaikkonen 2015.)

Yllä mainitussa MuutosKoulutus-esimerkissä opiskelijoille etsittiin yksilöllisesti sopiva, kiinnostava ja työllistymistä edistävä ammatillinen koulutus sopivasta oppilaitoksesta, mikä on tavoite myös SILTA-MuutosKoulutuksessa. Koulutusasiantuntija Salkoahon (2015) sanoin SILTA-MuutosKoulutuksessa:

Halutaan mahdollistaa yksilölliset koulutuspolut ja tarjota laadullisesti ja tavoitteellisesti samantasoinen palvelu rakennemurroksessa oleville yrityksille paikkakunnasta ja oppilaitoksesta riippumatta. (Salkoaho 2015.)

SILTA-MuutosKoulutuksen puitejärjestelyssä on sovittu samat opiskelijatyöpäivähinnat kaikille koulutusverkoston oppilaitoksille. Urpo Salkoahon (2015) mukaan tämän toivotaan helpottavan ja nopeuttavan yksilöllisen koulutuksen aloittamista kun rahoitusratkaisu on jo valmiiksi olemassa, eikä sopimusta tarvitse neuvotella jokaisen opiskelijan ja oppilaitoksen kohdalla erikseen (Salkoaho 2015).

4 PROSESSIMALLINNUS KOULUTUSPALVELUSSA

4.1 Prosessimallinnuksen peruseriaatteita

Prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa luovia tapahtumaketjuja, joihin yrityksen resursseja käytetään. Laamanen (2005) määrittelee teoksessaan toimintaprosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseksi tarvittavia resursseja, joilla saadaan aikaan tarvittavat toiminnan tulokset. Liiketoimintaprosessissa toistuu toisiinsa liittyviä toimintoja ja prosessiin liittyy resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi (kuvio 3).



KUVIO 3. Prosessi on sarja toimintoja ja resursseja (mukaiillen Laamanen 2005, 21)

Laamanen tuo teoksessaan esiin myös palautteen merkityksen, vaikkei sitä prosessin määrittelyssä erikseen mainitakaan. Prosessin ideassa lähtökohta on, että on olemassa jokin pysyvää ja toistuvaa, josta sovitaan ja jota mallinnetaan ja kehitetään. Kehittämisessä ja parantamisessa oleellista on myös arviointi: jollei arvioi, ei voi parantaa. (Laamanen 2005.)

Tästä syystä organisaation prosesseja arvioidaan osana toiminnan arvioinnin malleja, kuten Suomen Laatupalkintokilpailussa käytettävässä EFQM¹:n mallissa. Prosessien suhteen mallissa kiinnitetään huomiota seuraaviin aiheisiin:

¹ The EFQM Excellence Model is a registered Trademark of the European Foundation of Quality Management

- prosessien suunnittelu ja hallinta
- prosessien parantaminen ja innovatiivisuus asiakkaalle ja sidosryhmille lisäarvon tuottamiseksi
- tuotteiden ja palveluiden suunnittelu
- tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, toimittaminen, tukeminen ja huoltaminen
- asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen

Prosessien rajaamisesta Laamanen tuo esiin kaksi peruseriaatetta: asiakassuuntautumisen sekä jatkuvan parantamisen ja oppimisen. Asiakassuuntautuminen on Laamasen mukaan ainoa käytännössä toimiva periaate ja sen mukaisesti prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Jälkimmäisen rajaukseen liittyvän periaatteen mukaan prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin, täten edistäen jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Laamanen 2005, 53.)

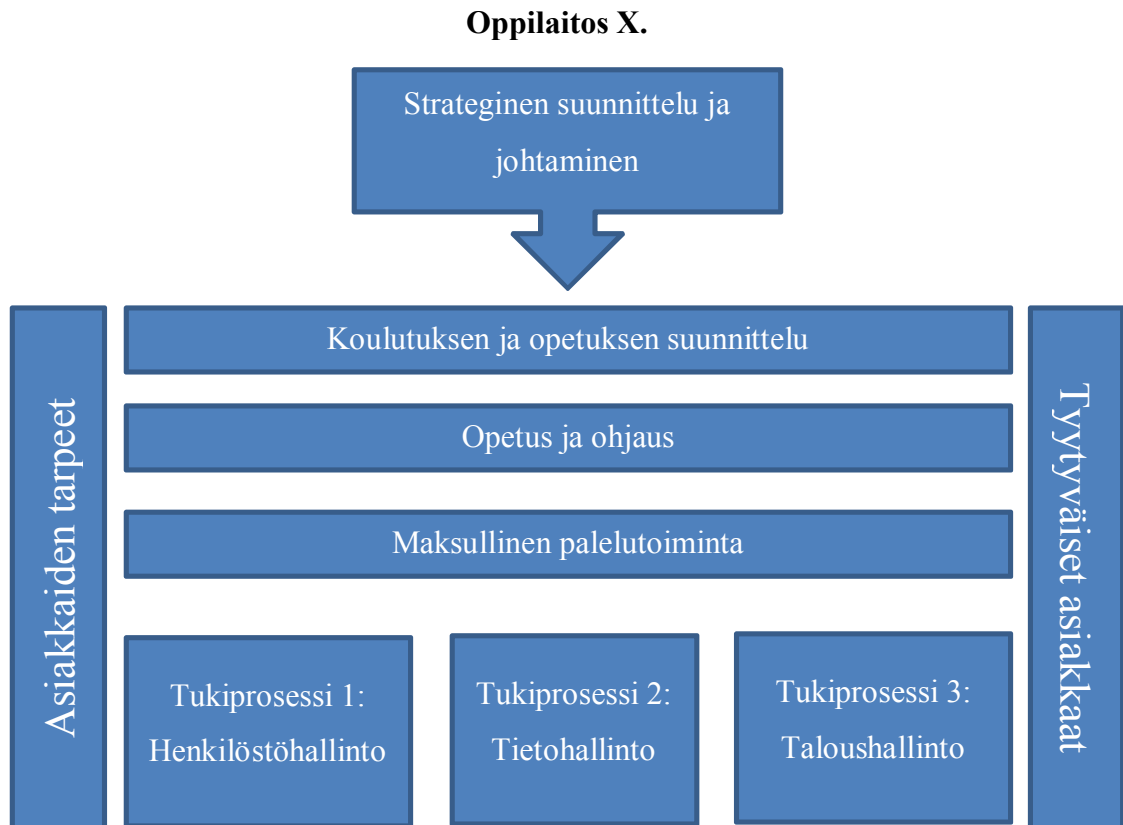
Jatkuvan kehittämisen periaatteeseen palataan tarkemmin raportin luvussa 4.4.

Laamanen ja Tinnilä (2009) avaavat teoksessaan useita prosessijohtamiseen liittyviä käsitteitä, kuten ydin- ja tukiprosessit, prosessikaavio, prosessikartta ja prosessin omistaja. Ulkoisille asiakkaille suoraan arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan *ydinprosesseiksi* tai liiketoimintaprosesseiksi. Ydinprosessi voi olla esim. tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ja niiden toimittaminen tai asiakastuki. Edellytyksenä ydinprosessien tuottamiselle toimivat organisaation *tukiprosessit*, esim. strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta sekä tietojärjestelmien käytön tuki. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-127.)

Prosesseista voidaan erikseen kuvata myös *avainprosesseja*, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta kriittisiä mutta eivät kuitenkaan ydinprosesseja, esim. myynti, markkinointi, johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Mikäli laaja prosessi on tarpeen jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin, puhutaan *osaprosesseista* tai *aliprosesseista*. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-127.)

Prosessikartassa kuvataan graafisesti organisaation prosessit ja niiden väliset yhteydet (kuvio 4). Prosessikartta voi sisältää organisaation ydin- ja tukiprosessien lisäksi tietoa esim. organisaation visiosta ja tarkoituksesta sekä asiakkaan prosesseista. Prosessin toimintatavasta vastuussa oleva henkilö on *prosessin omistaja*. Hänen vastuullaan on mm.

prosessin ja siinä käytettävien työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelu, osaamisen kartoittaminen, prosessin kehittäminen, poikkeamiin reagoiminen ja prosessien mittaaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-127.)



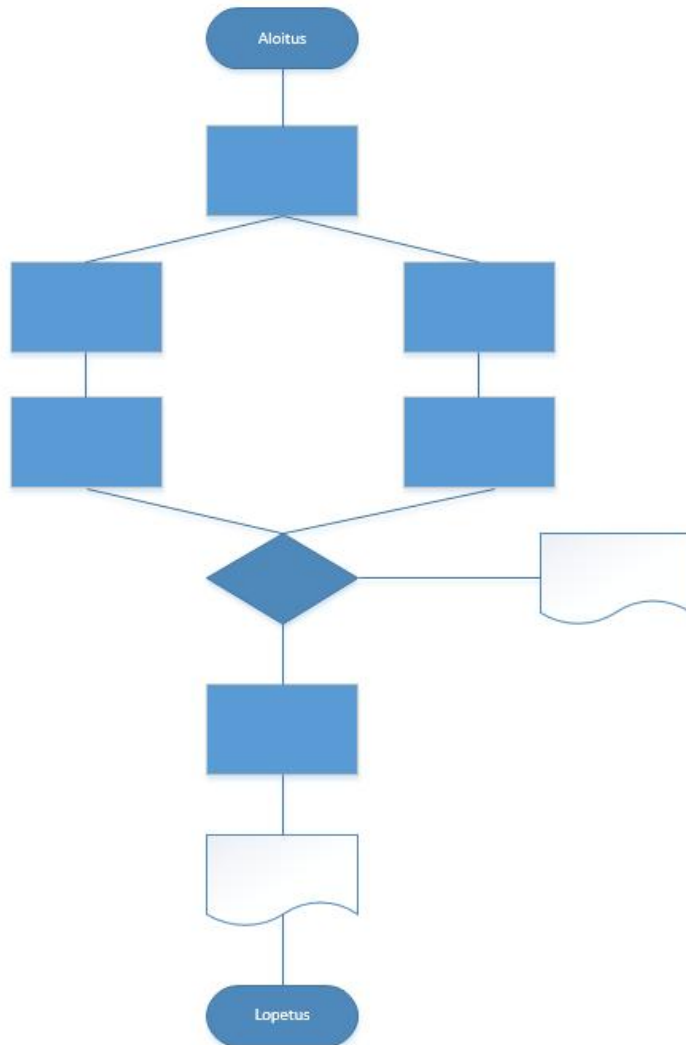
KUVIO 4. Esimerkki kuvitteellisen oppilaitoksen ydin- ja tukiprosesseista (mukaillen Opetushallitus 2015)

Prosessien kuvaaminen on työn mallintamista. Mallintamisessa prosessit kuvataan, toteutetaan ja arvioidaan. Mallintaminen käsittää näin myös laatuajattelun jatkuvan parantamisen idean. (Borgman & Packalen 2002, 89.)

Prosessikaaviossa tietty prosessi kuvataan kaavion muotoon piirrettynä esityksenä, jossa esitetään prosessin toiminnot, roolit tai henkilöt sekä tietovirrat (Laamanen & Tinnilä 2009, 124.).

Prosessien mallintaminen on tarpeen, jotta voimavarat osataan keskittää arvoa lisäävään toimintaan ja tuloksellisuutta heikentävät tekijät poistaa. Prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen kuuluu keskeisten vastuiden ja resurssien tunnistaminen sekä prosessin edellyttämän työn kohdentaminen näille resursseille. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

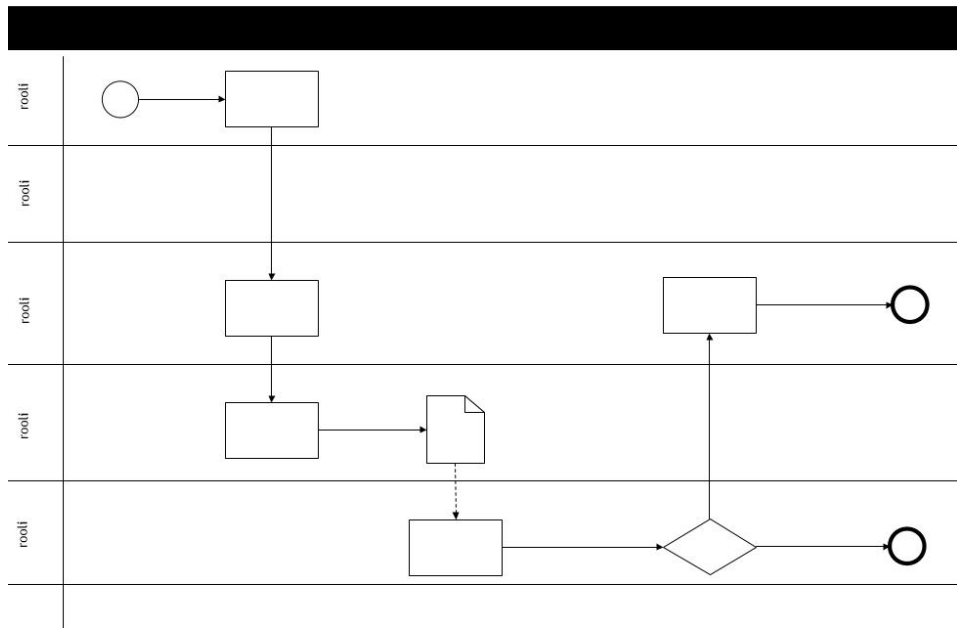
Prosessien kuvaamiseen käytetään useita erilaisia kaaviomalleja, joista kolme erilaista on nähtävissä kuvioissa 5-6 ja taulukossa 4: vuokaavio, ns. uimaratakaavio ja tekstimuotoinen ohjeistus.



KUVIO 5. Esimerkki vuokaaviosta, jossa jokainen vaihe esitetään yksinkertaisella geometrisellä muodolla

Uimaratakaaviossa (kuvio 6), jokainen toimija kuvataan yhdellä uimaradalla, joka voi kuvaustavasta riippuen olla vaaka- tai pystysuorassa (Luukkonen ym. 2012, Liite 2, 22).

Esimerkkiprosessi



KUVIO 6. Esimerkki vaakasuorassa olevasta uimaratakaaviosta

Tehtävämatriisissa prosessin eri vaiheet on kuvattu sanallisesti ja sidottu tiettyyn rooliin, taulukon 4 esimerkin mukaisesti.

TAULUKKO 4. Esimerkki prosessikuvauksesta tehtävämatriisina

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Jne.
rooli	tehtävät ja/tai ko. vaiheessa aikaansaavat tuotokset			
rooli				
rooli				
Jne.				

4.2 Prosessit ja jatkuvan kehittämisen periaate laadun takeena

Herkko Pesonen (2007, 17) käsittelee teoksessaan laatua nimenomaan asiantuntijaorganisaatiossa, jollainen koulutusorganisaatiokin on. Pesonen korostaa prosessien merkitystä laatuajattelussa toteamalla, että organisaation laadunkehittäminen kohdistuu paljolti juuri prosessien, eli toiminnan, varmistamiseen ja tehostamiseen. Laadunkehittämis-

työssä katsotaan miten prosessit toimivat ja saavuttavatko ne tarkoitettuja tuloksia. Tarvittaessa niitä muutetaan, tarkoituksena täsmentää toimintaa ja täten parantaa laatua. (Pesonen 2007, 17.)

Pesonen (2007, 37) kiteyttää laadun määrittelyn hyvin kahteen ydinajatuksen, joissa molemmilla on edellytyksenä prosessit, joiden mukaan toimitaan:

1. toteutetaan se mitä on sovittu asiakkaan kanssa
2. toimitaan ja työskennellään organisaation sisäisesti siten kuin on määritetty

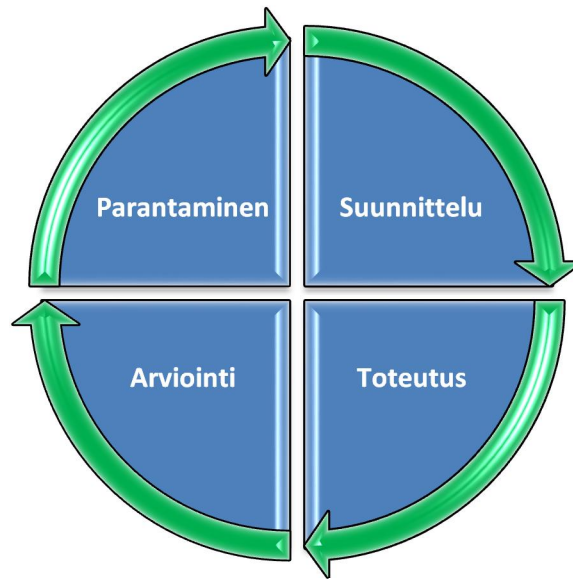
(Pesonen 2007, 37)

Sekä TAKKIn kehittämiskoordinaattori Merja Mattila (2015) että ammatillisen aikuis-koulutuksen laadunhallintasuosituskkin (2008, 24) toteavat, että toimivilla prosesseilla on selvä yhteys laatuun.

TAKKIn laatu työ perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteeseen, jonka mukaan kaikkiin toimintoihin liittyvät *suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja parantamisvaiheet*. Laadun varmistaminen ja kehittäminen ovat osa jokaisen organisaation jäsenen työtä. (TAKK 2011.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön laatima ammatillisen koulutuksen laatu strategia 2011–2020 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 9/2011) ohjaa ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kehittämistä kansallisella tasolla. Laatu strategiassa laadunhallintaa tarkastellaan laadun ohjauksen, johtamisen ja varmistuksen näkökulmasta ja sen lähtökohtana on toiminnan jatkuva kehittäminen kohti korkealaatuista ammatillista koulutusta vuonna 2020. Laatu strategiassa jatkuva parantaminen on määritelty prosessien jatkuvana vaiheittain etenevänä parantamisena, joka johtaa korkeampaan suoritustasoon. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Jatkuvan kehittämisen mallia on ideoinut matematiikan tohtori William Edwards Deming (1900-1994), jolla on ollut merkittävä vaikutus laatu ajattelun kehittymiseen (Hokkanen & Strömberg 2006, 80-81). Mallissa suunnittelu (P= Plan), toteutus (D=Do), arviointi (C=Check tai S=Study) ja parantaminen (A=Act) seuraavat toisiaan jatkuvassa kehässä kuvaten toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja parantamista kuvion 7 mukaisesti. (The W. Edward Deming Institute 2015.)



KUVIO 7. Jatkuvan kehittämisen malli Demingin ympyrän mukaisesti (mukaiillen Pesonen 2007)

Herkko Pesonen esittelee PDCA-ympyrän asiantuntijaorganisaation laatuoppaassa, ei pelkästään yksittäisen prosessin kehittämisessä, vaan myös johtamisen työkaluna. Pesonen mukaan johtaminen voidaan nähdä aina Demingin ympyrää noudattavana tapahtumasarjana: ensin suunnitellaan, sitten suunniteltu toteutetaan ja toteutusta (onnistumista) seurataan ja sen pohjalta tehdään ohjaustoimenpiteitä tai toimintatapaa muutetaan. Johdon ohella PDCA-malli soveltuu asiantuntijaorganisaatiossa myös päällikkö- ja työntekijätason käyttöön työn suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä. Koska työtehtävät ja prosessit yleensäkin alkavat yleensä jollakin tavalla toiminnan suunnitteluvaiheella, PDCA-malli sopii hyvin yksittäisten prosessien määrittämiseen ja kuvaamiseen. (Pesonen 2007, 63, 132.)

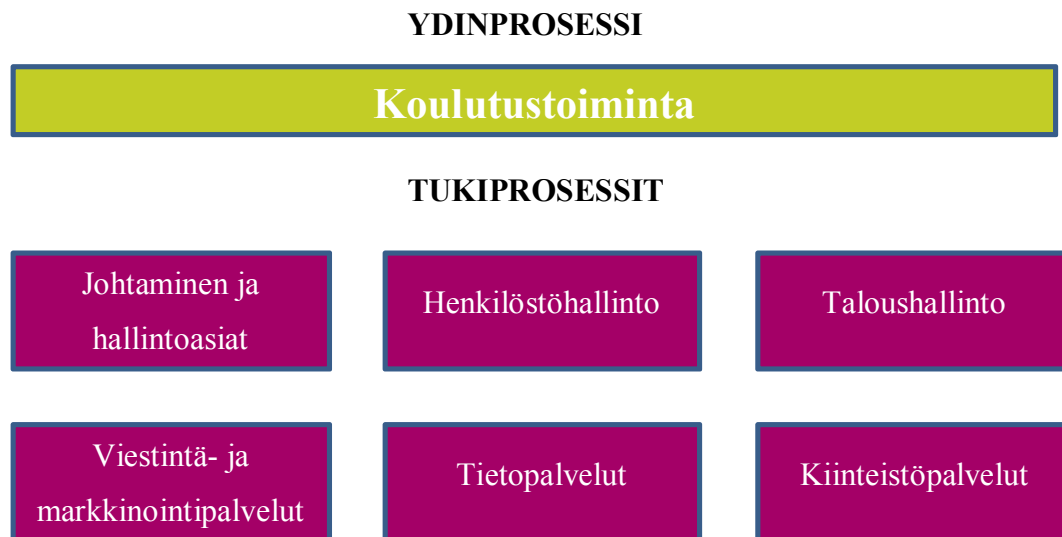
Demingin ympyrän mukaisesti suunnitteluvaiheeseen kuuluu työhön/toimintaan perehtyminen, tavoitteiden ja mittareiden määrittely, ideointi ja suunnittelu. Tärkeää on tunnistaa parantamista vaativa prosessi. Suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet ja määritellään mitä on tärkeintä saada aikaan eli mihin pyritään. Kun kyseessä on olemassa olevan prosessin kehittäminen ja parantaminen, suunnitteluvaiheessa on oleellista selvittää millaista muutosta halutaan ja millaisia toimia/testejä muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan.

Toiminnan kehittämisen toteutusvaiheessa suunniteltu muutos ja/tai testit toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Prosesseja ja toimintaa havainnoidaan ja seurataan sekä kerätään niiden toimivuudesta palautetta. Arviointivaiheessa saatujen tulosten tai palautteen

pohjalta tehdään johtopäätöksiä, katsotaan mitä on opittu ja kehitetään toimintaa ja prosesseja paremmiksi, jonka jälkeen parantamisvaiheessa uudet/muokatut prosessit ja toiminnot otetaan käyttöön. Nämä neljä vaihetta seuraavat toinen toisiaan jatkuvan kehittämisen loputtomana sarjana. (Laamanen, 2005; The W. Edward Deming Institute 2015.)

4.3 Ammatillisen aikuiskoulutuksen prosessit TAKKissa

Koulutuspalveluiden tuottajana TAKKin ydinprosessina on koulutustoiminta. Kuviossa 8 esitetään ydinprosessia palvelevat tukiprosessit. (TAKK 2015f.)



KUVIO 8. TAKKin toiminnan ydin- ja tukiprosessit (TAKK 2015f)

TAKKin kehittämiskoordinaattori Merja Mattilan (2015) mukaan prosessien luokittelu noudattaa pitkälti TAKKin sen hetkistä organisaatiokaaviota. Jokaisella pääprosessilla on omistaja ja prosessien määrittelytyötä tehdään yhdessä asianosaisten kanssa. Kehittämiskoordinaattori oli samoilla linjoilla ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen (2008, 24) kanssa siinä, että koulutustoiminnan tarkastelu prosesseina auttaa vastuiden selventämisessä. Toisena tärkeänä tekijänä hän mainitsi tasalaatuisuuden eli hyvin kuvatuilla ja toimivilla prosesseilla voidaan taata tasalaatuinen palvelu asiakkaille. Prosesseilla on tarkoitus varmistaa yhtenäiset toimintatavat, mikä edellyttää luonnollisesti sitä, että määritellyt prosessit jalkautetaan ja otetaan päivittäisessä toiminnassa käyttöön. (Mattila 2015.)

5 SILTA-MUUTOSKOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA PROSESSIMAL- LINNUS

TAKKin osalta SILTA-MuutosKoulutuksen suunnittelu lähti liikkeelle syksyllä 2014 vastaamalla Pirkanmaan ELY-keskuksen avoimeen tarjouspyyntöön koulutuksen tuottamisesta. Tarjousta varten TAKKissa laadittiin yleisen tason kuvaus koulutuksen toteuttamisesta ja käytiin alustavat keskustelut toivottujen yhteistyöoppilaitosten kanssa. Tavoitteena oli, että koulutuksen toteutukseen sitoutuu aikuisoppilaitoksia ympäri Suomen, jotta koulutus saadaan maantieteellisesti mahdollisimman kattavaksi. Alustavia keskusteluja käyneen TAKKin koulutuspäällikön Kari Kaikkosen mukaan kaikki oppilaitokset, joihin oltiin yhteydessä, osoittivat alusta alkaen kiinnostuksensa joten oppilaitosverkoston rakentaminen sujui nopeasti ja helposti (Kaikkonen 2015).

Työ eteni keväällä 2015 suunnittelemalla, määrittelemällä ja toteuttamalla SILTA-MuutosKoulutukseen tarvittavat prosessit, dokumentaatiot ja työkalut. Koulutushaku avattiin huhtikuussa 2015 jolloin koulutuksen toteutusta ja hallinnointia päästiin pilotoimaan käytännössä. Nämä vaiheet on esitelty seuraavissa luvuissa.

5.1 Ideointi ja suunnittelu

Koulutuksen yksityiskohtaisen toteuttamisen ja hallinnoinnin suunnittelu alkoi vuoden 2015 alussa, jolloin TAKK oli voittanut tarjouskilpailun ja vastuulliset henkilöt nimetty. Suunnittelu- ja kehittämistyöstä vastasivat pääasiassa TAKKin puolelta opinnäytetyön tekijä työparinaan SILTA-MuutosKoulutukselle nimetty koordinaattori, tiiviissä yhteistyössä Pirkanmaan TE-toimiston muutosturva-asiantuntijan ja ELY-keskuksen koulutusasiantuntijan kanssa. Opinnäytetyön tekijä ja koordinaattori tapasivat kevään aikana lähes viikoittain, jotta prosessien määrittelytyö ja tarvittavan tukimateriaalin ym. sisällön luominen etenivät suunnitelman mukaisesti.



Suunnitteluvaihe aloitettiin perehtymällä saatavilla olevaan tausta-aineistoon, kuten ELY-keskuksen tekemään tarjouspyyntöön ja TAKKin antamaan tarjoukseen liitteinen, jotta koulutuksen yleiset taustat ja tavoitteet saatiin selvennettyä.

Kevään 2015 aikana koulutuksen suunnittelua vietiin eteenpäin erinäisissä palavereissa, joihin osallistui tarpeen mukaan eri osapuolia. Asioita ideoitiin ja kehitettiin niin vapaa-
muotoisesti käytäväkeskusteluissa kuin aivoriihityyppisesti ryhmäkeskusteluissa. Aivo-
riihityyppinen työskentely sopi hyvin palavereihin, joissa työtä vietiin eteenpäin pääasi-
assa opinnäytetyön tekijän ja koordinaattorin toimesta mutta tarpeen vaatiessa konsultoi-
den muita tahoja, kuten TAKKin markkinointitiimiä, talousosastoa, tietopalveluita ja sih-
teereitä. Keskustelua ja ideointia tehtiin siis isommalla kokoonpanolla, jotta saatiin mah-
dollisimman laaja näkemys eri osapuolien tarpeista ja vaatimuksista. Yhteenvedo työn
etenemisen kannalta merkittävimmistä palavereista, niissä käytetyissä menetelmistä, kä-
sitellyistä aiheista ja tehdyistä tuotoksista löytyy raportin liitteestä 8.

Heti alussa oli tiedossa ensimmäinen asiakasyritys, jossa koulutusmahdollisuutta oli
alettu tarjota irtisanottaville työntekijöille. Yrityksen työnantajapuolen edustajan (ei ha-
lua nimeään julkisuuteen) kanssa keskustellessa selvisi, että perinteisen Muutosturvamal-
lin palvelut eivät suoraan sopineet heidän tarkoitukseensa syystä, että koulutukseen ha-
keutuvat asuvat eri puolilla Suomea. Yrityksen edustaja kertoi irtisanottavien joukossa
olleen paljon pitkäaikaisia työntekijöitä vailla ammatillista tutkintoa, joten yritys halusi
olla mukana kantamassa yhteiskunnallista vastuuta ja tarjota taloudellista tukea näiden
henkilöiden uudelleen koulutukseen ja työllistymiseen. (Asiakasyrityksen edustaja
2015a.)

Ensimmäinen asiakasyritys toimi valtakunnallisesti ja lähtökohta oli, että yksittäisiä hen-
kilöitä eri puolilta Suomea tulee hakeutumaan SILTA-MuutosKoulutuksen piiriin jo ke-
vään 2015 aikana. Tästä syystä lähdettiin pikimmiten luomaan tukimateriaalia, jota kaikki
SILTA-MuutosKoulutuksen osapuolet voivat hyödyntää. Työn tuloksena laadittiin

- Esite työnantajalle
- Esite koulutukseen hakeutuvalla
- Hyödyt opiskelijalle –liite
- SILTA- nettisivut www.takk.fi/silta -sivustolle
- SILTA-logo

- Ohje koulutukseen hakeutuvalla
- Kuukausiraporttipohja opiskelijalle (laskutusta varten)

Työnantajan ja koulutukseen hakeutuvan esitteistä päätettiin tehdä useampi eri versio käyttötarkoituksen mukaan: tulostettavaksi soveltuvat esitteet, jotka on mahdollista tulostaa joko taitettavana 4-sivuisena versiona tai siten, että sivut 1-4 tulostuvat peräkkäin. Samat esitteet tehtiin myös sähköpostilähetykseen sopiviksi pienentämällä tiedostokokoja. Esitteiden sisältöä luonnosteltiin yhteistyöpalaverissa (liitteessä 8 olevan taulukon palaverit 1-4) ja viralliset .pdf-muotoiset esitteet viimeisteltiin TAKKin markkinointiosastolla. Ennen esitteiden käyttöönottoa ja jakelua, niistä tehtiin 3-4 paranneltua versiota TE-toimistosta ja ELY-keskuksesta saadun palautteen perusteella. Esitteiden sisällön pohjalta laadittiin myös www.takk.fi/silta -nettisivut. Nettisivujen sisältöä suunniteltiin yhdessä TAKKin markkinointiosaston kanssa ja sivut toteutettiin noudattaen TAKKin yhtenäistä käytäntöä ja ohjeistusta (liitteessä 8 olevan taulukon palaveri 3). Tekstipainotteista sisältöä päätettiin elävöittää muutamilla kuvilla ja lisätä sivuille SILTA-MuutosKoulutusta varten suunniteltu logo, joka suunniteltiin TAKKissa ja hyväksyttiin yhteisesti käyttöön osapuolten toukokuussa 2015 (liitteessä 8 olevan taulukon palaverit 9-10).

Esitteiden lisäksi suunniteltiin erillinen liite korostamaan opiskelijan saamia hyötyjä SILTA-MuutosKoulutuksessa. Tämän liitteen sisällössä hyödynnettiin opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia vastaavanlaisesta tilanteesta, jolloin työsuhteen päätyttyä työnantaja mahdollisesti osallistumisen lisä- ja täydennyskoulutukseen.

5.2 Määrittely ja toteutus

Selkeyden vuoksi prosessien määrittelytyö jaettiin eri osa-alueisiin, joista kullekin luotiin omat prosessikaaviot:

- koulutukseen hakeutuminen ja koulutuksen toteutus
- sopimus- ja opiskelijahallinto
- raportointi ja laskutus

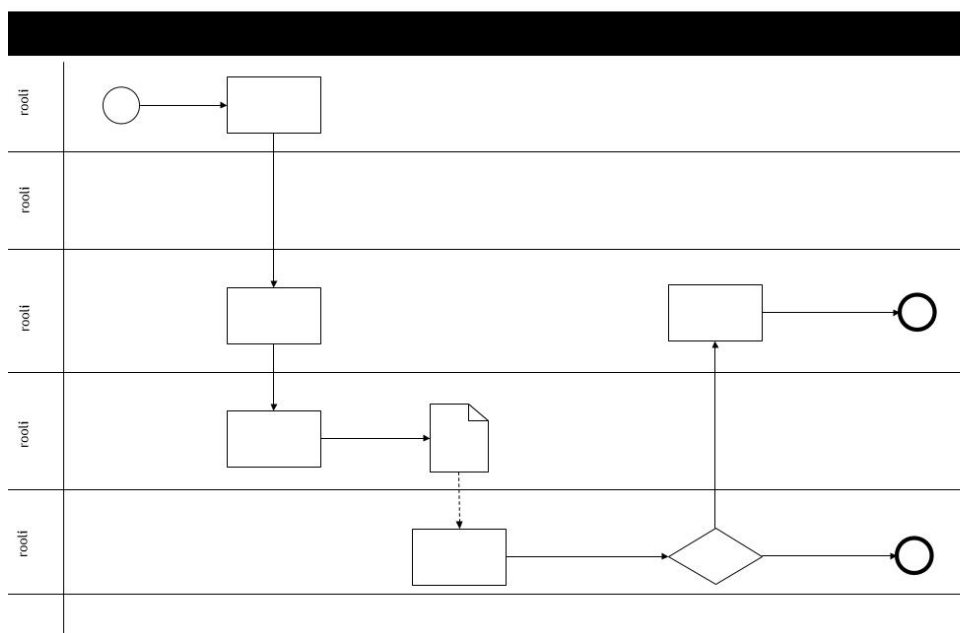
Eri osa-alueiden sisältö on kuvattu kappaleissa 5.2.1-5.2.3 ja prosessikaaviot löytyvät raportin liitteistä 1-3.



Prosessien kuvaamiseen on olemassa useita erilaisia malleja. Tässä työssä päädyttiin käyttämään MS Visio-ohjelmalla laadittua uimaratakaaviota, joka soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa on useita toimijoita ja prosessia toteutetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Uimaratatyyppinen, vaakasuorassa oleva mallinnus on käytössä TAKKin muissa prosessikuvauksissa, joten valinta on yhteneväisyyden vuoksi perusteltua. TAKKin kehittämiskoordinaattori Merja Mattila (2015) kertoi TAKKin prosessikaavioiden olevan parhaillaan kehitystyön alla ja myös uudet kaaviot tullaan kuvaamaan hyväksi todetulla vaakasuuntaisella uimaratamallilla (Mattila 2015).

SILTA-MuutosKoulutuksen toteutuksessa on useita osapuolia ja toteutus ja hallinnointi edellyttävät kaikkien osapuolien sujuvaa yhteistyötä. Prosessien kuvaamiseksi ja analysoimiseksi harkittiin myös blueprint-menetelmää, jonka tarkoitus on selvittää eri osapuolien roolit ja löytää prosessien kriittiset vaiheet sekä kuvata prosessi niin selkeästi, että kaikille osapuolille syntyy kokonaisuudesta samanlainen käsitys (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 178). Tästä kuvaamistavasta päätettiin kuitenkin luopua toimijoiden määrän vuoksi. Opiskelija (asiakas) on koulutuksen eri vaiheissa yhteydessä sekä TE-toimistoon, TAKKiin että paikalliseen oppilaitokseen, jossa opiskelu fyysisesti tapahtuu, joten jo pelkästään opiskelijan näkökulmasta toimijoita on useita. TAKKin näkökulmasta mukaan tulee vielä asiakasyritys, joka on opiskelijan ohella myös asiakas ja ELY-keskus koulutuksen tilaajana ja pääasiallisena rahoittajana. Selkeyden vuoksi päädyttiin siis toteuttamaan prosessikuvaukset uimaratakaaviota, jossa jokainen toimija on vaakasuunnassa omalla rivillään ja toiminnot etenevät kuvion 9 esimerkin mukaisesti.

Esimerkkiprosessi



KUVIO 9. Esimerkki uimaratakaaviosta

5.2.1 Koulutukseen hakeutuminen ja koulutuksen toteutus

SILTA-MuutosKoulutukseen hakeutuminen tapahtuu TE-palveluiden verkkopalvelun kautta osoitteessa www.te-palvelut.fi. Henkilö voi hakeutua koulutukseen kun työnantaja on päättänyt lähteä tukemaan hänen ammatillista koulutustaan MuutosKoulutuksessa. Koska TAKKin osuus koulutuksen koordinoinnissa ja hallinnoinnissa alkaa vasta kun yritys on tehnyt TE-hallinnon ja TAKKin kanssa kolmikantaisen sopimuksen koulutuksen hankinnasta, kaikki tätä edeltävät yrityksen ja TE-hallinnon väliset toimenpiteet on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kun koulutuksen hakeutumisen ja toteutuksen prosessia alettiin luoda, huomattiin nopeasti, että tähän liittyi erittäin monia osapuolia ja useita vaiheita, jotka täytyy kuvata selkeästi. Jotta hakeutumisvaihe olisi mahdollisimman selkeä opiskelijalle, päätettiin koulutukseen hakeutumisesta laatia yksityiskohtainen ohje, joka toimitetaan opiskelijalle sähköpostitse. Ohjeessa jokainen opiskelijan toimenpiteitä vaativa vaihe on kuvattu sanallisesti.

Koulutuksen toteutus- ja hallinnointiprosessia alettiin luoda askel askeleelta mukailien kehittävän simuloinnin menetelmää. Ryhmäkeskustelussa kirjattiin ylös jokainen prosessin vaihe niin yrityksen, opiskelijan, koulutusta järjestävän oppilaitoksen, TE-toimiston,

ELY-keskuksen kuin TAKK:n näkökulmasta. Prosessi käytiin ensimmäisen luonnoksen jälkeen läpi myöhemmässä palaverissa, jossa oli mukana myös asiakasyrityksen edustaja. Prosessia tarkennettiin ja vaiheita lisättiin ja muokattiin, jotta uudet, yritykseltä esille tulleet vaatimukset tuli otettua huomioon. Palveluprosessin läpikäyminen ja simulointi mahdollisimman tarkasti sopi tähän vaiheeseen ja tarkoitukseen erittäin hyvin ja sen ansiosta saatiin luotua hyvin tarkka kuvaus prosessin etenemisestä.

Yleisen tason prosessikuvaus koulutuksen toteutuksen vaiheista laadittiin ensin MS Power Pointilla (kuvat 2-4, TAKK 2015d). Kuvauksessa koulutuksen toteutus jaettiin kolmeen eri osaan:

1. sopimus- ja hakeutumisvaihe: yrityksen / TE-toimiston / ELY-keskuksen / oppilaitoksen ja TAKK:n toiminnot
2. hakeutumisvaihe: hakijan toiminnot
3. koulutuksen toteuttamisen vaihe: oppilaitoksen ja TAKK:n toiminnot

Yritys / TE-toimisto / ELY-keskus / oppilaitos

- Yritys tekee paikalliselle **TE-toimistolle koulutusesityksen** Yksilöllisen Muutoskoulutuksen aloittamiseksi
- TE-hallinto tekee **hankintasopimuksen** yrityksen ja TAKK:n kanssa
- TE-toimisto avaa koulutuksen URA-palveluun te-palvelut.fi –sivustolle ja toimittaa **yrityskohtaisen koulutusnumeron** yritykselle ja TAKKille
- Yritys **tiedottaa** henkilöstöä **SILTA – koulutusmahdollisuudesta**, tarvittaessa TE-toimisto ja oppilaitos mukana
- Yritys ilmoittaa TAKK:n koulutuskoordinaattorille **koulutukseen hakeutuvista ja koulutusinvestoinnista**
- TAKK **ohjeistaa hakijaa** koulutukseen hakeutumisessa
- TAKK ilmoittaa oppilaitokselle opiskelijakohtaisesti opiskelijatyöpäivien (otpv) määrän (riippuu yrityksen investoinnista)

KUVA 2. Ensimmäinen kuvaus sopimus- ja hakeutumisvaiheen toiminnoista (TAKK 2015d)

Hakija

- Ilmoittautuu työnhakijaksi** TE-toimistoon www.te-palvelut.fi, kun yritys on hyväksynyt henkilön SILTA –Koulutukseen
- Laatii työllistymissuunnitelman** yhdessä TE-toimiston kanssa
- Saa **yrityskohtaisen koulutusnumeron** TAKKin koordinaattorilta
- Hakeutuu** koulutukseen koulutusnumerolla <https://asiointi.mol.fi/omaasiointi/?kieli=fi> (Oma asiointi –palvelu ja siellä ”Hakemus koulutukseen numerolla” (koulutus ei ole avoimessa haussa ja löytyy ainoastaan yrityskohtaisella koulutusnumerolla)
- Hakija ja TAKK saavat TE-toimistosta **koulutukseen valintapäätöksen**, minkä jälkeen henkilö voi aloittaa koulutuksen
- TAKK **ohjaa** hakijan ottamaan yhteyttä paikalliseen **SILTA-oppilaitokseen**
- Sopii koulutuksen aloituksesta** oppilaitoksen yhteyshenkilön kanssa

KUVA 3. Ensimmäinen kuvaus koulutukseen hakeutuvan henkilön/hakijan toiminnoista (TAKK 2015d)

Koulutuksen toteuttaminen

- Koulutus on **päätoimista** (5pv/vko) ja ensisijaisesti yhdenjaksoista, perustellusti voidaan koulutus jaksottaa
- Koulutus voi olla jatko- tai täydennyskoulutusta tai tutkintoon tai osatutkintoon valmistavaa koulutusta
- Työssäoppimispaikat** ensisijaisesti yrityksiin, joilla rekrytointimahdollisuus
 - Orientoiva jakso** 1-10 pv, jaksolla tehdään **henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS)**, jonka vastuukouluttaja toimittaa TAKK koordinaattorille ja TAKK toimittaa TE-toimiston nimeämälle henkilölle
 - Oppilaitos toimittaa **aloitusilmoituksen** TAKKiin ja TAKK toimittaa sen TE-toimiston nimeämälle henkilölle
 - Oppilaitos toimittaa TAKKiin **päätämisilmoituksen** ja TAKK toimittaa päätösilmoituksen TE-toimistolle (päättämislmoitus orientoivasta jaksosta vain jos henkilö ei jatka ammatilliseen koulutukseen)
- Oppilaitoksen yhteishenkilö nimeää vastuukouluttajan** ammatilliselle koulutusjaksolle
 - Ammatillinen koulutus**, pituus vaihtelee henkilökohtaisen opintosuunnitelman mukaan, tapahtuu sekä oppilaitoksessa että työssäoppimisena yrityksessä. Jakson pituus vaihtelee, keskimäärin 3-10 kk.
 - Oppilaitos toimittaa **aloitusilmoituksen** TAKKiin ja TAKK toimittaa sen TE-toimiston nimeämälle henkilölle.
 - Oppilaitos toimittaa TAKKiin **päätämisilmoituksen** ja TAKK toimittaa päätösilmoituksen TE-toimistolle
 - Oppilaitos antaa **Todistuksen** koulutuksesta/ tutkinnosta opiskelijalle
- Oppilaitos **laskuttaa** TAKKia kuukausittain toteutuneiden opiskelijatyöpäivien mukaan

KUVA 4. Ensimmäinen kuvaus koulutuksen toteuttamisvaiheesta (TAKK 2015d)

Näitä kuvauksia käytettiin pohjana yleisen tason prosessikaaviossa, joka laadittiin MS Visiolla. Prosessikaavion luominen MS Visiolla oli helppoa, koska koko prosessi oli jo vaihe vaiheelta mietitty, käyty läpi ja kirjoitettu muistiin. Haasteita kaavion tekemisessä tuotti osapuolien/roolien määrä ja samanaikaiset vaiheet, samoin kuin se, että kaaviosta pystyi tekemään riittävän informatiivisen täyttämättä sitä kuitenkaan liian yksityiskohtaisella tiedolla. SILTA-MuutosKoulutuksen prosessit ovat TAKKin prosessikartassa osaydinprosessia eli koulutustoimintaa. MS Visiolla laadittu prosessikuvaus on raportin liite 1.

5.2.2 Sopimus- ja opiskelijahallinto

MuutosKoulutuksen puitejärjestelyjä koskevan sopimuksen mukaisesti ELY-keskus on SILTA-MuutosKoulutuksen tilaaja ja TAKK tuottaja. TAKK järjestää koulutusta omalla toiminta-alueelleen Pirkanmaalla ja alihankkii koulutusta muilta yhteistyöverkoston kuuluvilta oppilaitoksilta paikallisesti. Tästä syystä kahdenvälinen (alihankinta)sopimus oli tarpeen myös TAKKin ja muiden oppilaitosten välillä.

Sopimustenhallintaa suunniteltiin yhdessä TAKKin Palvelut ja liiketalous -toimialan sopimusasioita hoitavan sihteerin kanssa ja lopputulemana päädyttiin siihen, että oppilaitoskohtaisessa hankintasopimuksessa hyödynnetään TAKKin olemassa olevia sopimus-pohjia ja hankintasopimuksen sisältöä. Näin oppilaitoskohtaisessa sopimuksessa SILTA-MuutosKoulutuksen tilaajaksi tuli TAKK ja tuottajaksi ko. SILTA-verkoston oppilaitos. Lisäksi laadittiin opiskelijakohtainen sopimuksen liite, jossa määritellään tarkemmin kunkin opiskelijan koulutusaika ja -paikka. Opiskelijakohtaisen sopimuksen liitteenä oppilaitos toimittaa TAKKiin henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman, HOPSin, josta selviää opiskelijan koulutus/tutkinto, koulutusaika, opiskelijatyöpäivien määrä, vastuukou-luttaja, asuinpaikka ja työssäoppimispaikka. Molempiin sopimusluonnoksiin pyydettiin luonnosvaiheessa silloisen TAKKin talousjohtajan hyväksyntä. Sekä oppilaitoskohtainen hankintasopimus että opiskelijakohtainen alasopimus lähetettiin myös oppilaitoksen yhteyshenkilölle kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi ennen allekirjoitusta.

SILTA-MuutosKoulutuksen opiskelijat hallinnoidaan kunkin oppilaitoksen omassa opiskelijahallintojärjestelmässä. Järjestelmään laaditaan opiskelijan HOPS (henkilökohtainen opiskelusuunnitelma), joka toimitetaan sähköpostitse TAKKiin ja sieltä edelleen opiskelijan koulutusasioita hoitavaan TE-toimistoon ja rahoittavaan ELY-keskukseen. Järjestelmästä saadaan myös työvoimakoulutuksessa tarvittavat asiakirjat eli opintojen aloitus- ja päättämislammutukset, jotka oppilaitos toimittaa sopimuksen mukaisesti TAKKiin ja TAKK edelleen TE-toimistoon.

TAKKin koordinoimassa koulutusta kaikkien opiskelijoiden osalta (myös niiden jotka opiskelevat muissa oppilaitoksissa), TAKKilla täytyy olla keskitetty rekisteri koulutuksen opiskelijoista. Ensi alkuun opiskelijatietoja ajateltiin hallinnoida MS Excel-tiedostossa, joka kuitenkin todettiin työlääksi ja vaikeasti ylläpidettäväksi, jos opiskelijoita on

runsaasti (esim. kymmeniä). TAKKIn tietopalveluilta ja kehitysjohtajalta saadun hyväksynnän jälkeen opiskelijatiedot päätettiin hallinnoida TAKKIn opiskelijahallintojärjestelmässä, kuitenkin erottaen muissa oppilaitoksissa olevat opiskelijat TAKKIn omista opiskelijoista. Tämä toteutettiin luomalla järjestelmään SILTA-MuutosKoulutukselle spesifiset rahoituslähde ja koulutustyyppi, joita käyttämällä muiden oppilaitosten opiskelijat pystytään rajaamaan pois tilastoidessa. Näin muiden oppilaitosten opiskelijat eivät tule lasketuksi mukaan TAKKIn opiskelijamääriin.

TAKKIn opiskelijahallintojärjestelmän käyttäminen kaikkien SILTA-MuutosKoulutuksen opiskelijoiden hallinnoinnissa mahdollisti järjestelmän sopimus- ja raportointiominaisuuksien hyödyntämisen, mikä helpottaa ja nopeuttaa opiskelijatyöpäivien ja rahoituksen seuranta. Opiskelijatietojen tallentamista ja käsittelyä TAKKIn opiskelijatietojärjestelmässä pohdittiin myös lainopillisesta näkökulmasta. Henkilötietojen tallentaminen TAKKIn järjestelmään todettiin olevan Henkilötietolain (523/1999) mukaista. Henkilötietolain 8 §:ssä säädetään henkilötietojen käsittelystä seuraavasti:

” Henkilötietoja saa käsitellä ainoastaan:

– –

5) jos rekisteröidyllä on asiakas- tai palvelussuhteen, jäsenyyden tai muun niihin verrattavan suhteen vuoksi asiallinen yhteys rekisterinpitäjän toimintaan (yhteysvaatimus);

– –

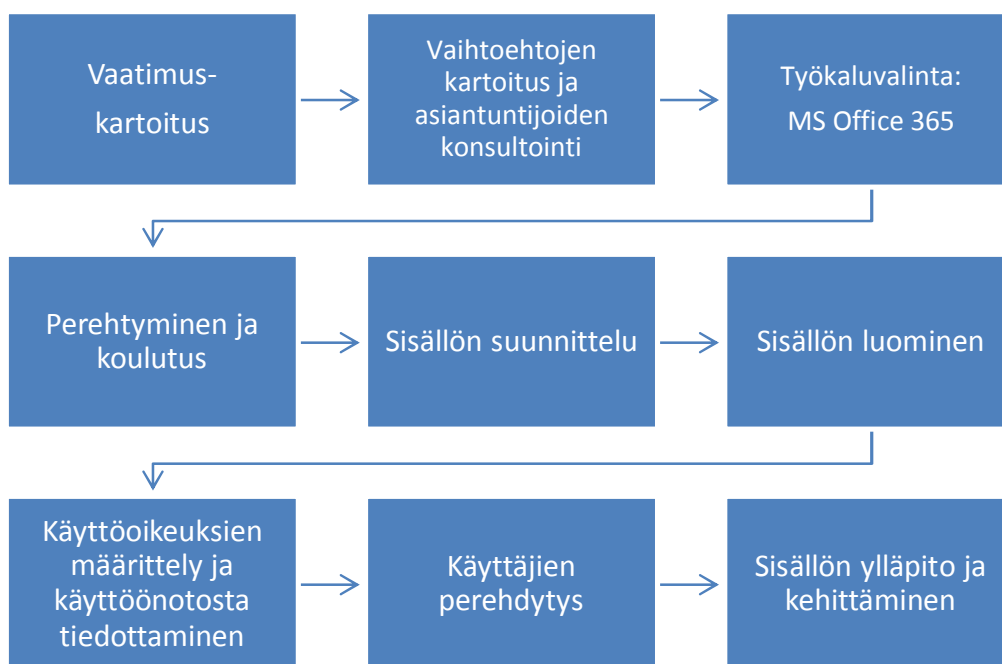
7) jos käsittely on tarpeen rekisterinpitäjän toimeksiannosta tapahtuvaa maksupalvelua, tietojenkäsittelyä tai muita niihin verrattavia tehtäviä varten;

SILTA-MuutosKoulutuksen MS Visiolla laadittu sopimus- ja opiskelijahallinnon prosessikuvaus on raportin liite 2.

5.2.3 Raportointi ja laskutus

SILTA-MuutosKoulutuksen yhteistyöverkosto on hyvin laaja ja osapuolten fyysiset toimipaikat sijaitsevat kaukana toisistaan. Lähtökohtaisesti mukana on 21 oppilaitosta, 17 TE-toimistoa ja 15 ELY-keskusta (TAKK 2015a). Heti koulutuksen suunnittelun alussa

todettiin, että kommunikoinnin ja opiskelijaseurannan sujumuuden takaamisesti yhteisen tiedon- ja materiaalinjakokanavan käyttöönotto on välttämätöntä. Yhteistyöverkoston osapuolilla ei ole näkyvyyttä TAKKin opiskelijahallintojärjestelmään, jossa opiskelijahallinto keskitetysti hoidetaan joten seurannan helpottamiseksi päätettiin ottaa käyttöön erillinen ympäristö/järjestelmä. Vaatimuksena oli mm. käyttöoikeuksien määrittely organisaatio- ja henkilötasolla jolloin pääsy tiettyihin kokonaisuuksiin tai yksittäisiin asiakirjoihin voitiin rajata vain niitä tarvitseville tahoille tai henkilöille (esim. asiakasyritys ja paikallisen TE-toimiston edustajat). Valmista ratkaisua ei ollut vaan sitä lähdettiin etsimään vertailemalla eri vaihtoehtoja yhteisen työkalun/verkkoympäristön löytämiseksi. Olennaisia asioita, joita työkalussa tuli ottaa huomioon oli mm. helppokäyttöisyys, keskitetty käyttäjäoikeuksien määrittely, yhteistyöominaisuudet, tietoturva ja tekninen tuki. Valinta ja työkalun käyttöönotto tapahtui kuvion 10 mukaisesti.



KUVIO 10. MS Office 365 SILTA-sivuston käyttöönoton eteneminen.

Vaihtoehtoja kartoitettiin keskustelemalla TAKKin tietopalveluiden edustajien ja tieto- ja viestintäteknikan koulutuspäällikön ja kouluttajan kanssa. TAKK oli aiemmin koordinoitunut usean oppilaitoksen yhteistyössä kehittämään PK-pilvi – hanketta, jonka projekti-päällikön kanssa todettiin, että hankkeessa käytetty MS Office 365 – pilvipalvelu toimisi hyvin myös SILTA-MuutosKoulutuksen hallinnoinnissa ja materiaalin-/tiedonjakokanavana.

Ympäristöön on mahdollista rakentaa sivusto, johon ylläpitäjä antaa keskitetysti käyttöoikeuksia. Office 365:n esittelytietojen mukaan palvelu tarjoaa MS Officen sovellukset, jotka ovat käytettävissä erilaisilla päätelaitteilla aina tarvittaessa. Palvelussa on runsaasti tallennustilaa tiedostojenjako varten. Tiedostot on tallennettu verkkoon, mikä mahdollistaa niiden jakamisen yrityksen sisällä ja ulkopuolella olevien henkilöiden kanssa. (Microsoft 2015.)

Tiedostojen jakaminen on erittäin tärkeä ominaisuus SILTA-MuutosKoulutuksen hallinnoinnissa. Käyttäjien määrittely on helppoa ja tiedostoja voidaan jakaa käytettäväksi joko kaikille tai rajoittaa käyttöoikeudet vaikka yksittäisille henkilöille. Tämä ominaisuus oli edellytys SILTA-MuutosKoulutuksen raportoinnin kannalta, sillä oppilaitosten täytyy päästä lisäämään omien opiskelijoidensa raportointitietoja mutta yksityisyyden suojaan ja henkilötietolakiin perustuen he eivät saa nähdä muiden oppilaitosten opiskelijoiden tietoja.

”Rekisterinpitäjän on toteutettava tarpeelliset tekniset ja organisatoriset toimenpiteet henkilötietojen suojaamiseksi asiattomalta pääsylvä tietoihin ja vahingossa tai laittomasti tapahtuvalta tietojen hävittämislä, muuttamiselta, luovuttamiselta, siirtämiseltä taikka muulta laittomalta käsittelyltä.” (Henkilötietolaki 523/1999).

Koska SILTA-sivustolle muodostui opiskelijatietoja sisältävä henkilörekisteri, palveluun läsitettiin rekisteriseloste Henkilötietolain velvoitteen mukaisesti.

SILTA-sivuston kautta jaetaan materiaalia, kuten koulutusesitteitä, SILTA-logo ja esitteilydiat, yhteistyöverkoston käyttöön. Sivustolle päätettiin laittaa blogi, jossa osallistujat voivat keskustella SILTA-MuutosKoulutukseen liittyvistä asioista, kuten markkinointimateriaalista, kehitysideoista ja haasteista.

Tärkein osio sivustolla on Oppilaitosten raportointi -alasivu, jossa on jokaiselle oppilaitokselle oma nimetty kansio. Kansioon on rajoitettu pääsy vain kunkin oppilaitoksen nimetyillä edustajilla sekä TAKKin koordinaattorilla, sihteerillä ja ylläpitäjällä. Kansiota löytyy MS Excelillä tehty raportointitaulukko, johon oppilaitokset raportoivat kuukausittain SILTA-MuutosKoulutuksessa olevien opiskelijoidensa opiskelijatyöpäivät. Taulukko on helppo ja nopea päivittää käyttäen Excel Onlinea, millä päätelaitteella tahansa.

Taulukkoon on luotu laskurit helpottamaan opiskelijatyöpäivien seurantaan opiskelijoitain. Tiedot siirtyvät taulukosta automaattisesti TAKKin SILTA-sihteerin ylläpitämään koordinoititaulukkoon, jossa hallinnoidaan kaikkien opiskelijoiden laskutusta.

Sovitun raportointi- ja laskutusprosessin mukaisesti oppilaitoksen tulee raportoida toteutuneet opiskelijatyöpäivät aina seuraavan kuun 3. päivään mennessä ja raportoitujen päivien tulee vastata sitä määrää, jonka opiskelija itse täyttää kuukausiraporttiinsa.

Oppilaitosten raportointi –alasivulle laadittiin laskutuksen, raportoinnin ja tilastoinnin ohjeet ja lisättiin näihin liittyvät tiedostot, kuten

- opiskelijan kuukausiraporttipohja
- TAKKin laskutusohje
- laskutusprosessin kuvaus Power Point –esityksenä
- SILTA-MuutosKoulutuksen hintatiedot

Näin vältetään turhalta sähköpostilähetykseltä kun kaikki tarvittavat ohjeet ja dokumentit ovat saatavilla yhdestä paikasta, jossa niiden päivittäminen on helppoa ja nopeaa ja hoidetaan keskitetysti TAKKin toimesta.

Raportointiin ja laskutukseen liittyen pidettiin useampi TAKKin sisäinen aivoriihi, joissa pohdittiin SILTA-sivuston hyödyntämistä ja raportoinnin ja laskutuksen sujuvuutta. Palaverissa 11 opinnäytetyön tekijä esitteli hahmottelemansa raportointi- ja laskutusprosessin TAKKin sisäisille kollegoille, joilla kaikilla oli pitkä aiempi kokemus työvoimakoulutusten hallinnoinnista. Palaverissa käytiin läpi prosessin luonnosta ja opinnäytetyön tekijän tekemään laskutuksen ja raportoinnin koordinoititaulukkoa, joka pyritään pitämään reaaliaikaisesti ajan tasalla. Suunniteltu prosessi sai kollegoiden hyväksynnän ja siltä pohjalta lähdettiin tekemään laskutuksen ja raportoinnin prosessikaaviota MS Visiolla (liite 3).

Sitä mukaa kun eri oppilaitoksissa aloitti opiskelijoita SILTA-MuutosKoulutuksen piirissä, oppilaitoksen yhteyshenkilöille pidettiin perehdytys SILTA-sivuston käytöstä Skype for Business –sovelluksen välityksellä. Perehdytyksen tarkoitus oli esitellä sivustolta löytyvät materiaalit ja käydä läpi raportointi- ja laskutusprosessi sekä kerätä palautetta sivuston käytöstä.

5.2.4 Palvelun avaus

Haku SILTA-MuutosKoulutukseen avattiin ensimmäisen asiakasyrityksen työntekijöille loppukeväällä 2015 ja ensimmäiset opiskelijat aloittivat koulutuksen huhtikuussa 2015. Määriteltyjä prosesseja päästiin siis testaamaan käytännössä jo varhaisessa vaiheessa ja koska ensimmäiset opiskelijat asuivat eri puolilla Suomea, yhteistyö aloitettiin saman tien useamman oppilaitoksen kanssa. Koulutuksen toteutuksen sovittiin olevan non stop –tyyppistä eli opiskelijat aloittavat koulutuksen eri aikaan oman tilanteensa mukaan ja tästä syystä myös seuraavat hallinnointiin liittyvät toimenpiteet suoritetaan non stop –tyyppisesti sitä mukaa kun uusi opiskelija aloittaa:

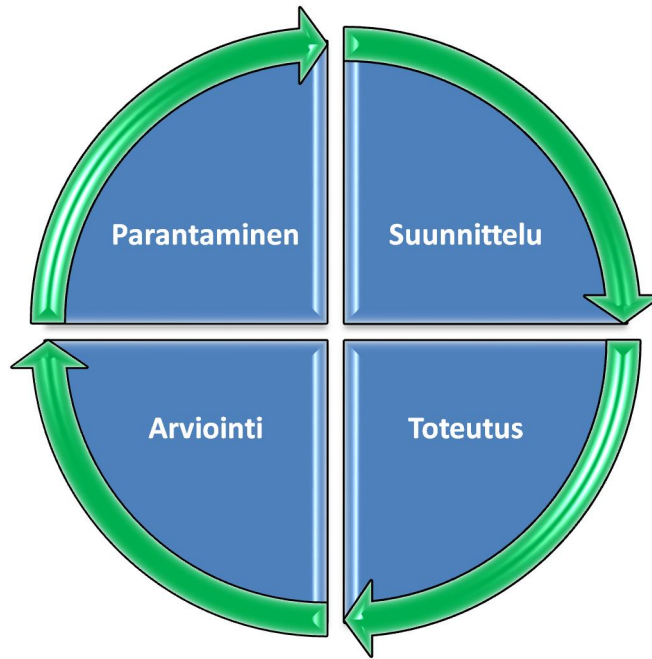


- SILTA-sivuston käyttöoikeuksien jakaminen oppilaitosten yhteyshenkilöille ja käytön ohjeistus Skype for Business –ohjelman välityksellä
- koulutukseen hakeutuvien ohjeistus sähköpostitse ja puhelimitse
- opiskelijan asuinpaikan mukaisen TE-toimiston ja ELY-keskuksen informointi
- sopimus- ja opiskelijahallinto
- opiskelijatyöpäivien raportointi ja laskutus kuukausittain

5.3 Jatkuva kehittäminen

Valtakunnallisen, Yksilöllisen MuutosKoulutuksen järjestäminen ja koordinointi käytännössä toi esiin useita haasteita ja kysymyksiä, joihin ei osattu aiemman kokemuksen puuttuessa etukäteen varautua. Tästä syystä oli hyvä, että ensimmäisten kuukausien aikana koulutuksessa oli mukana vain yksi asiakasyritys ja muutamia yksittäisiä opiskelijoita, joten esiin tulleisiin kysymyksiin pystyttiin perehtymään ja asioita selvittämään kohtuullisessa ajassa, eli toisin sanoen uutta koulutusmallia päästiin pilotoimaan muutaman yhteistyötahon kesken. Alun alkaenkin oli oletus, että sopimuskauden ensimmäinen vuosi on lähinnä uuden mallin luomista, prosessien ja yhteistyön kehittämistä sekä tunnettuiden ja tietoisuuden kasvattamista.

Prosessien ja yhteistyön kehittämisessä päätettiin noudattaa jatkuvan kehittämisen mallia (kuvio 11), johon perustuu myös TAKKIn laatutyö. Jatkuvan kehittämisen periaatteen/mallin mukaan kaikkiin toimintoihin liittyvät suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja parantamisvaiheet (TAKK 2011).



KUVIO 11. Jatkuvan kehittämisen malli Demingin ympyrän mukaisesti (mukaiillen Pesonen 2007)

SILTA-MuutosKoulutuksessa esiin nousseita ongelmakohtia pyritään ratkaisemaan saman tien ja prosesseja ja toimintatapoja muokataan käytännön kokemuksen perusteella. Yhtenä esimerkkinä jatkuvasta kehittämisestä on laskutus- ja raportointiprosessin suora- viivaistaminen ja yksinkertaistaminen käytännön osoittaman toimintatavan mukaiseksi. Alun perin TAKK ohjeisti oppilaitoksia raportoimaan SILTA-MuutosKoulutuksen opiskelijatyöpäivät kuukausittain Office 365-sivustolla olevaan oppilaitoskohtaiseen taulukkoon. Syy tälle oli se, että hankintasopimuksen mukaisesti raportoituja opiskelijatyöpäivälukuja käytetään laskutuksen perusteena eli TAKK laskuttaa yritystä ja ELY-keskusta oppilaitoksen raportoimien toteutuneiden opiskelijapäivien mukaisesti. Käytäntö kuitenkin osoitti, että laskutus tapahtuu vasta siinä vaiheessa kun oppilaitos on toimittanut TAKKiin opiskelijan kuukausiraportin, jonka TAKK liittää hankintasopimuksen mukai-

sesti ELY-keskukseen lähtevään laskuun. Näin ollen opiskelijatyöpäivien raportointi erilliseen oppilaitoskohtaiseen taulukkoon todettiin tarpeettomaksi vaiheeksi, josta päätettiin muutaman kuukauden kokemuksen jälkeen luopua.

Toinen esimerkki jatkuvasta kehittämisestä on TAKKIn tekemä SILTA-MuutosKoulutuksen tukimateriaali yhteistyöverkostolle. Materiaalia, kuten esitteitä, on tarkennettu ja muokattu palautteen perusteella erilaisille kohderyhmille sopivammaksi. Koulutuksen toteutuksessa esiin tulleita kysymyksiä alettiin koota dokumenttiin, jonka pohjalta Office 365:n SILTA-sivustolle luotiin helposti päivitettävä sivu koko yhteistyöverkoston käyttöön.

Jatkuvaa kehittämistä on myös prosessien kriittinen tarkastelu, jonka pohjalta mahdollisia ylimääräisiä tai pullonkaulana toimivia vaiheita pyritään poistamaan ja järkevöittämään. Oleellista on tiivis ja avoin yhteistyö eri sidosryhmien kesken ja säännöllinen palautteenkeruu ja hyödyntäminen. Koska kyseessä on uusi koulutusmalli ja pilotti, yhteisten toimintatapojen löytäminen ja toimiminen sovittujen prosessien mukaisesti vaatii selventämistä matkan varrella. Tästä esimerkkinä SILTA-MuutosKoulutuksen tiedottamiseen ja markkinointiin liittyvät eri osapuolten vastuut ja roolit, joita tarkennettiin sopimuskauden aikana yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaiseksi. Alkuvaiheessa markkinointi ja yritysasiakkuuksien hankinta nähtiin olevan osittain myös TAKKIn ja paikallisesti muidenkin oppilaitoksen tehtävä mutta Pirkanmaan TE-toimiston kanssa käytyjen keskustelun jälkeen päädyttiin toimimaan toisin. Koska SILTA-MuutosKoulutus on osa TE-palveluiden muutosturvapalvelukokonaisuutta, eikä sinänsä erillinen koulutustuote, sovittiin siitä tiedottamisen yrityksille olevan TE-toimiston tehtävä. TAKKIn vastuulla koulutuksen koordinaattorina on tiedottaa MuutosKoulutuksesta verkoston sisällä eli huolehtia siitä, että mukava olevilla oppilaitoksilla ja TE-toimistoilla on riittävä tietämys ja osaaminen kertoa koulutuksesta yrityksille.

Tämän opinnäytetyön aikana keskityttiin luomaan koulutuksen toteutukseen ja hallintaan liittyvät prosessit, dokumentaatio ja työkalut sekä tutkimaan millaisia haasteita koulutuksen järjestämisessä tuli esiin ensimmäisen 10 kuukauden aikana. Tarkoituksena oli myös löytää konkreettisia kehittämiskohteita, joilla haasteisiin tartutaan ja toimintaa parannetaan. Raportin seuraavissa kappaleissa esitellään jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti toiminnan parantamisen suunnittelu- ja toteutusvaihetta. Suunnitteluvaiheessa

pohdittiin millaisilla mittareilla koulutuksen tuloksellisuutta voidaan mitata ja mitä haasteita SILTA-MuutosKoulutukseen liittyy. Toteutusvaiheessa kerättiin palautetta ja kehittämissideoita MuutosKoulutuksen osapuolilta.

5.4 Mittarit

SILTA-MuutosKoulutukselle asetetut tavoitteet liittyvät koulutuksen vaikuttavuuteen ja koska kyseessä on työvoimakoulutus, tärkein ja kiinnostavin mittari koulutuksen onnistumiselle on työllistymisvaikutus eli kuinka moni opiskelija työllistyy tai on muuten aktiivisessa tilassa työllistymisen edistämiseksi (esim. jatkaa opintoja muulla rahoituksella) koulutuksen käytyään. Tavoitteeksi on puitesopimuksessa asetettu 80 %. Opinnäytetyön aikana kehitetyt prosessit tukevat tämän tavoitteen saavuttamista, koska ilman toimivia ja sujuvia prosesseja, koulutuksen toteutus olisi paljon haastavampaa ja hitaampaa.

SILTA-MuutosKoulutuksen toteutuksen ja hallinnoinnin prosessien sujuvuutta voidaan mitata laadullisilla mittareilla eli selvittämällä toteutetaanko koulutusta sopimusten mukaisesti. Sekä TAKKin ja ELY-keskuksen välisessä puitesopimuksessa että asiakasyrityksen, ELY-keskuksen ja TAKKin välisessä hankintasopimuksessa määritellään hyvin tarkasti koulutuksen ehdot ja vaatimukset, joihin TAKK koulutuksen tuottajana on sitoutunut. Kun TAKK hankkii koulutusta paikallisesti muilta SILTA-verkoston oppilaitoksilta, sitoutuvat myös muut oppilaitokset toteuttamaan koulutusta samojen ehtojen ja vaatimusten mukaisesti. Sopimuksissa on määritelty mm. koulutuksen järjestämiseen, laskutukseen, raportointiin, seurantaan ja palautteen keruuseen liittyviä asioita joiden tuottaminen laadukkaasti edellyttää toimivia prosesseja. Prosessien kautta kaikki ne asiakirjat, jotka sopimuksissa on määritelty, toimitetaan tilaajalle oikeansisältöisinä, sovitussa muodossa ja ajallaan. Jo TAKKin arvo, *luotettava kumppani*, asettaa omat vaatimuksensa, koska koulutuksen koordinaattorina TAKK on keskeinen kumppani opiskelijalle, asiakasyritykselle, muille oppilaitoksille, TE-toimistoille ja ELY-keskuksille.

Yksi mittari kehittämisessä on hakeutumisvaiheen ”läpimenoaika” eli kuinka nopeasti koulutuksesta kiinnostunut henkilö pääsee aloittamaan ammatillisen koulutuksen. Ensimmäisten opiskelijoiden kohdalla aika venyi muutamasta viikosta kuukausiin, mikä aiheutti epätietoisuutta ja kontrollin puutetta.

Käytännön työ ja muutaman kuukauden pilotointivaihe osoittivat, että Yksilöllisen MuutosKoulutuksen toteutuksessa ja hallinnoinnissa on tiettyjä haasteita ja osapuolten välisissä keskusteluissa nousi esiin erinäisiä asioita, jotka vaikeuttivat koulutuksen järjestämistä ja yhteistyön sujumista. Haasteita huomattiin olevan erityisesti koulutuksen alkuvaiheessa eli tiedottamisessa, osapuolten välisessä tiedonkulussa, koulutukseen hakeutumisessa ja eri osapuolten roolien ja vastuiden epäselvyydessä. Tarkempaa analyysiä varten toteutettiin sen hetkisen tilanteen arviointi luvussa 5.5 kuvatuilla menetelmillä. Esiin nousseita haasteita ja kehittämisehdotuksia, joilla toimintaa voitaisi parantaa, esitellään luvussa 5.6.

5.5 Palaute

Tämän opinnäytetyön puitteissa SILTA-MuutosKoulutuksen tilannetta arvioitiin hetkellä, jolloin koulutus oli ollut saatavilla n. 10 kuukautta. Arvioinnin tarkoituksena oli saada selvyys koulutuksen sen hetkisestä tilanteesta ja toteutuksen/hallinnoinnin haasteista sekä kerätä kehittämissideoita sopimuskauden seuraaville vuosille 2016-17. Arviointi toteutettiin seuraavilla menetelmillä, jotka kuvataan tarkemmin luvuissa 5.5.1-5.5.3):

- sähköpostikysely asiakasyrityksen edustajalle
- sähköinen kysely neljän oppilaitoksen edustajille
- keskustelu TAKKin SILTA-koordinaattorin kanssa
- keskustelu Pirkanmaan TE-toimiston edustajien kanssa

5.5.1 Palaute asiakasyrityksen edustajalta

SILTA-MuutosKoulutuksen ensimmäisen asiakasyrityksen edustajalle lähetettiin sähköpostilla kysely, jossa oli kolme tarkoitusta:

- saada käsitys siitä millainen kiinnostus SILTA-MuutosKoulutukseen on ollut yrityksen työntekijöiden keskuudessa
- selvittää miten yhteistyö TAKKin kanssa on sujunut
- saada kehittämissideoita, jotta SILTA-MuutosKoulutuksesta tulisi vielä tunnetumpi ja houkuttelevampi

Yrityksen edustajan mukaan tärkein motiivi lähteä mukaan SILTA-MuutosKoulutukseen on ollut se, että henkilöt ovat hankkineet oman alansa syvän asiantuntemuksen työn kautta eikä heillä välttämättä ole aiempaa ammatillista koulutusta tai aiempi tutkinto on vanhentunut. Lisäksi motiivina on ollut tarve kouluttautua paremmin työllistävälle alalle. Kun SILTA-MuutosKoulutusta alettiin suunnitella vuonna 2014, yrityksessä oli paljon koulutuksesta kiinnostuneita mutta useat ehtivät saada muun opiskelupaikan tai vaihtoivat muuten suunnitelmiaan ennen kuin hakeutuminen yksilölliseen SILTA-MuutosKoulutukseen oli mahdollista. Yrityksen edustaja uskoo tämän vaikuttaneen siihen, että koulutukseen on lähtenyt mukaan vähäisempi määrä opiskelijoita kuin alun perin odotettiin. (Asiakasyrityksen edustaja X 2015b.)

Yrityksen edustaja on ollut tyytyväinen yhteistyöhön TAKKin kanssa ja tiedotus koulutukseen lähteneiden opiskelijoiden tilanteesta on toiminut hyvin. Koulutuksen alkuvaiheessa osapuolten toimintamalleja oli tarve tarkentaa ja sitä kautta prosesseja hioa useampaan kertaan mutta tämä oli odotettavissa, kun kyseessä on uudenlainen koulutusmalli. (Asiakasyrityksen edustaja X 2015b.)

Yrityksen edustajalta saatuja kehittämisideoista käydään läpi raportin luvussa 5.6.

5.5.2 Palaute oppilaitoksilta sähköisellä kyselyllä

SILTA-oppilaitoksilta kerättiin palautetta Webropol-ohjelmalla tehdyllä sähköisellä kyselyllä, joka toteutettiin lokakuussa 2015. Tällöin SILTA-MuutosKoulutus oli ollut avoinna n. puoli vuotta ja kyselyn kohderyhmällä oli jo kokemusta yksilöllisen koulutuksen toteuttamisesta yhdelle tai useammalle opiskelijalle. Kyselyn avulla oli tarkoitus kerätä tietoa seuraavista asioista:

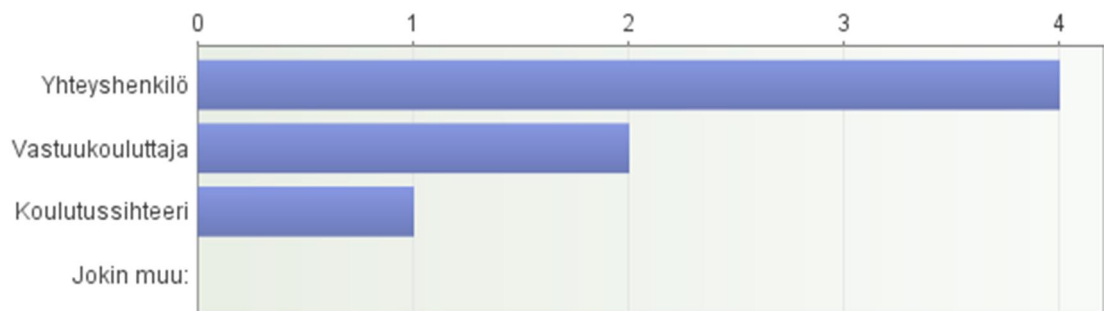
- vastaajan rooli SILTA-MuutosKoulutuksessa (valintakysymys)
- onko TAKKin rooli koulutuksen koordinaattorina selkeä (valintakysymys)
- miten yhteistyö TAKKin kanssa on sujunut (valintakysymys)
- onko tiedottaminen ollut riittävää (valintakysymys)
- miten yhteistyötä ja tiedottamista voisi parantaa (avoin kysymys)

- millaisia haasteita oppilaitos on kohdannut koulutuksen toteutuksessa (avoin kysymys)
- kehittämisideoita koulutuksen tunnettuuden/houkuttelevuuden lisäämiseksi (avoin kysymys)

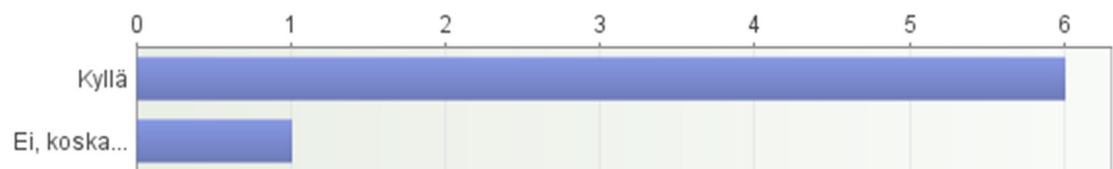
Kyselyn saate ja kyselylomake ovat raportin liitteet 3 ja 4.

Vastausajaksi kyselyn saatteessa ilmoitettiin kaksi viikkoa, jona aikana vastauksia tuli seitsemän kappaletta eli vastausprosentti oli 47 %. Koska kyselyn kohderyhmä oli niin pieni, vastausprosentin toivottiin olevan suurempi kattavamman kokonaiskuvan saamiseksi. Kohderyhmässä oli sekä oppilaitoksen yhteyshenkilöitä, vastuukouluttajia että koulutussihteereitä. Valintakysymysten vastaukset jakautuivat alla olevien kuvien mukaisesti.

1. Roolisi SILTA-MuutosKoulutuksessa



2. Onko TAKKin rooli koulutuksen koordinaattorina selkeä?



Avoimet vastaukset: Ei, koska...

- Käytännön kokemuksia on ehtinyt tulla vasta niin vähän. Uskon, että muutaman opiskelijan jälkeen tilanne selkeytyy.

3. Miten yhteistyö TAKKin kanssa on sujunut?

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Huonosti	0	0	4	3	Erittäin hyvin	7	3,43

4. Kuinka paljon olet saanut työsi kannalta oleellista tietoa SILTA-MuutosKoulutuksen sisällöstä ja toteutuksesta?

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Liian vähän	0	2	2	3	Riittävästi	7	3,14

Avoimissa vastauksissa esiin nousseita ajatuksia hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä (raportin luku 5.6).

5.5.3 Keskustelut

Keskustelu TAKKin SILTA-koordinaattorin Jouni Hanhisen kanssa pidettiin puhelimitse ajankohtana, jolloin koordinaattori oli hoitanut tehtävää osa-aikaisesti noin 10 kuukautta eli kokemusta käytännön työstä oli jo runsaasti. TAKKin SILTA-koordinaattori toimii linkkinä eri sidosryhmien välillä ja on täten paras henkilö antamaan palautetta prosessien ja yhteistyön sujuvuudesta. Keskustelun tarkoitus oli selvittää miten koulutuksen toteutus ja hallinnointi on sujunut TAKKin näkökulmasta ja millaisia haasteita siihen on mahdollisesti liittynyt. Lisäksi keskustelussa pyrittiin löytämään kehittämiskohteita koordinoitujen helpottamiseksi.

SILTA-koordinaattorin kanssa keskustellessa nousi esiin kolme merkittävää ongelma-kohtaa koulutuksen koordinoinnissa:

- erilaiset käytännöt MuutosKoulutuksen hankinnassa ja toteutuksessa eri alueilla
- osapuolten roolien epäselvyys esim. tiedottamisessa ja markkinoinnissa
- koordinaattorin tehtävän osa-aikaisuus ja koordinointiin käytettävä aika vs. muut työt

(Hanhinen 2015)

Koordinaattorin mukaan Yksilöllisen MuutosKoulutuksen toteutus nykyisellä tavalla on liian sekava ja aiheuttaa TAKKille koordinaattorina paljon ylimääräistä selvittelyä ja muistamista kun eri TE-toimistoilla ja ELY-keskuksilla on erilaiset käytännöt eikä tiedetä miten toimitaan missäkin paikassa. Koordinaattorin kokemuksen mukaan Yksilöllisen koulutuspaikan järjestäminen paikallisesti vaatii saman verran työtä kuin kokonaisen ryhmän joten hallinnointi pitäisi saada kevyemmäksi. Esimerkiksi kun on yritys on päättänyt summan, jolla ammatillista koulutusta tuetaan ja sopimus yrityksen, ELY-keskuksen ja TAKKin välillä on tehty, henkilön pitäisi voida aloittaa koulutus ilman enempiä lisäselvityksiä. Kokemus on osoittanut, että nykyisellä mallilla hallinnointi onnistuu kun mukana on muutama henkilö samaan aikaan, sen jälkeen koordinointi vaikeutuu huomattavasti. (Hanhinen 2015.)

Osapuolten roolit ja vastuut esim. SILTA-koulutuksen tiedottamisessa ovat koordinaattorin mukaan aiheuttaneet epätietoisuutta ja lisätyötä ensimmäisten kuukausien aikana. Yhtäällä SILTA-MuutosKoulutuksesta tiedottaminen on haluttu jättää ainoastaan TE-toimiston tehtäväksi jolloin siitä tiedotetaan vain osana TE-palveluiden Muutosturvapalveluita. Toisaalla, TE-toimisto on ohjeistanut paikallista oppilaitosta markkinoimaan SILTA-MuutosKoulutusta aktiivisesti niille yrityksille, jotka käyvät YT-neuvotteluja ja joissa irtisanomiset näyttävät todennäköisiltä. Yhteinen toimintatapa tässäkin selventäisi asioita huomattavasti. (Hanhinen 2015.)

SILTA-MuutosKoulutuksen tunnettuuden edellytyksenä on paikallisten TE-toimistojen riittävä tietämys ko. koulutuksesta ja se, että TE-toimistojen edustajat (ensisijaisesti muutosturva-asiantuntijat) osaavat kertoa koulutusmahdollisuudesta alueensa yrityksille. Palautekysely kaikille TE-toimistoille on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja sen

sijaan palautteesta ja kehittämisideoista keskusteltiin Pirkanmaan TE-toimiston edustajien kanssa. Pirkanmaan TE-toimisto on ollut SILTA-MuutosKoulutuksessa mukana alusta alkaen luomassa koulutuksen toteutukseen tarvittavia prosesseja. Marraskuussa 2015 pidettyyn keskusteltuun osallistuivat palvelujohtaja Regina Saari ja palveluesimies Irene Impiö.

TAKKIn koordinaattorin ja Pirkanmaan TE-toimiston edustajien kanssa käydyissä keskustelussa esiin tulleita haasteita ja kehittämisideoita on tuotu esiin raportin luvussa 5.6.

5.5.4 OPAL-palaute opiskelijoilta

Edellä mainittujen palautteenkeruumenetelmien ohella yksi merkittävä palautekanava on opiskelijoilta kerättävä palaute. SILTA-MuutosKoulutus on työvoimakoulutusta, jonka toteuttaminen on tarkkaan määritelty työvoimakoulutuksen hankintasopimuksessa. Hankintasopimuksen mukaisesti TAKK koulutuksen tuottajana on velvollinen keräämään opiskelijapalautetta Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämän opiskelijapalautejärjestelmän (OPAL) kautta. Opiskelijoilta tulisi kerätä välipalaute n. puoli vuotta opintojen alkamisesta ja päättöpalaute opintojen päätyttyä SILTA-MuutosKoulutuksen osalta. Selkeyden vuoksi päätettiin toimia niin, että TAKKIn SILTA-koordinaattori tilaa OPAL-tunnukset keskitetysti ja toimittaa ne opintojen päättymisvaiheessa opiskelijoille. Koska SILTA-MuutosKoulutuksen opiskelijat aloittavat koulutuksensa non stop-tyyppisesti, myös palautetta kerätään jatkuvasti. Huomioitavaa on, että OPAL-vastaukset ovat nähtävissä järjestelmässä vasta kun vähintään viisi opiskelijaa on vastannut. Tästä syystä OPAL-palautteiden kerääminen ja hyödyntäminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska vastauksia ei ollut vielä riittävästi käytettävissä opinnäytetyön tekemisen aikana. Jatkossa OPAL-palautteita tullaan käsittelemään SILTA-MuutosKoulutuksen tilaajan (ELY-keskus) kanssa pidettävissä yhteistyöpalavereissa ja koulutusta pyritään kehittämään niiden perusteella.

5.6 Haasteet ja kehittämiskohteet

Merkittävimmät haasteet, jotka tulivat esiin palautteenkeruu- ja arviointivaiheessa (aineistona luvussa 5.5 kerrotut sähköpostikysely asiakasyrityksen edustajalle, sähköinen kysely oppilaitoksille, keskustelut Pirkanmaan TE-toimiston edustajien ja TAKKin koordinaattorin kanssa sekä näiden lisäksi opinnäytetyön tekijän käytännön havainnot ja kokemukset) on esitelty alla. Samassa yhteydessä on myös tuotu esiin kehittämisehdotuksia joilla ko. haasteisiin voitaisi vastata ja koulutuksen toteuttamista ja koordinointia sujuvoittaa sopimuskauden jäljellä olevina kahtena vuonna (2016-17).

Haaste 1: Koulutuksesta tiedottaminen ja markkinointi sekä osapuolten roolit tiedottamisessa

Kuvaus: Oppilaitoksille tehdystä kyselyn perusteella SILTA-MuutosKoulutuksesta tiedottamisessa ja markkinoinnissa olisi parantamisen varaa. Tämä tuli esille myös keskusteluissa Pirkanmaan TE-toimiston edustajien ja TAKKin koordinaattorin kanssa. Oppilaitoskyselyssä tiedottamista kysyttiin sekä valintakysymyksellä että avoimissa kysymyksissä. Vastauksista nousi esiin seuraavia asioita:

Kuinka paljon olet saanut työsi kannalta oleellista tietoa SILTA-MuutosKoulutuksen sisällöstä ja toteutuksesta?

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Liian vähän	0	2	2	3	Riittävästi	7	3,14

”Vielä hieman hapuilevat käytännöt ja erityisesti opiskelijoille annettavan informaation epäselvyys (mitä ilmoitetaan ja minne, opiskelujen aikainen toimeentulo).”

”Valtakunnallisesti tiedottaminen ELY:ihin ja TE-toimistoihin, jotta siellä oltaisiin tästä MuutosKoulutuksesta tietoisia ja heille olisi pelisäännöt selvillä miten toimia.”

”SILTA-MuutosKoulutukseen liittyvät haasteet ovat lähinnä liittyneet paikallisen TE-toimiston kanssa tehtävään yhteistyöhön ja tiedonkulkuun.”

”SILTA-MuutosKoulutus on joiltain osin haastava ja jäykkä. Ensimmäisen ja vielä tässä vaiheessa ainoan yrityksen informointi irtisanotuille tai itsensä irtisanoneille tai sitä har-kitseville henkilöille on ollut erittäin puutteellista. Koulutukseen haluavat eivät ole saa-neet yrityksestä melkein lainkaan mitään ohjeita. Meiltä koulutuksen tarjoajalta ovat hen-kilöt kysyneet neuvoa mitä heidän olisi tehtävä ja miten heidän korvauksensa menevät jne. Asioita jotka eivät ole edes meidän tiedossa.”

Kehittämisehdotuksia:

- Osapuolten roolien selkeyttäminen ja linjaus mikä taho hoitaa tiedottamista: TAKK, muut oppilaitokset vai TE-toimistot vai tiedottamisvastuu sovittavissa paikallisesti oppilaitoksen ja TE-toimiston kesken.
- TE-toimistojen Muutosturva-asiantuntijoiden (ja muiden jotka työskentelevät Muutosturvan parissa) tiedottaminen ja perehdytys valtakunnallisesti. Linjaus siitä pyritäänkö löytämään yhtenäistä toimintatapaa MuutosKoulutuksen hallin-noinnissa vai toimitaanko alueella edelleen paikallisen tavan mukaisesti.
- Mikäli TAKK hoitaa tiedottamisen TE-toimistoihin ja ELY-keskuksiin, yhdessä ELY-keskuksen/TE-palveluiden kanssa laadittu tiedote jota TAKK voi tiedotta-misessa käyttää. Tiedotteen pitäisi sisältää pääkohdat koulutuksen sisällöstä, toi-mintatapa sekä TE-toimiston ja ELY-keskuksen tehtävät.
- Säännöllinen yhteydenpito ajankohtaisista asioista TAKK:in koordinoimana TE-toimistoihin ja oppilaitoksiin (esim. Skype-palaverit).
- Useimmin kysytyt kysymykset –sivuston (tai dokumentin) ylläpito ja siitä tiedot-taminen sidosryhmille.
- Markkinointi yrityksiin alueellisesti muutosturva-asiantuntijoiden kautta
- Hyödyt opiskelijalle –esitteen korostaminen ja käyttö tiedottamisessa. Esitteen toimitus opiskelijalle hakeutumisvaiheessa. Opintososiaalisten etujen (päiväraha, kulukorvaus) tarkentaminen esitteessä.

Haaste 2: TE-toimistojen ja ELY-keskusten erilaiset käytännöt MuutosKoulutuk-sen hallinnoinnissa / yhtenäisen toimintatavan puute

Kuvaus: Kaikki TE-toimistot ja ELY-keskukset eivät käsittele muutosturva-asioita ja MuutosKoulutusten hankintaa samalla tavoin vaan toiminnassa on alueellisia eroja. Esi-merkkinä opiskelijakohtainen hankintasopimuksen alasopimus, jollaisen ainakin yksi

ELY-keskus vaatii. Kolmikantaiseen (ELY-keskus, oppilaitos ja TAKK) sopimukseen kirjattiin opiskelijan tiedot, koulutuksen sisältö, loma-ajat, määräraha ja opiskelijatyöpäiväjakauma vuosille 2015 ja 2016. Epäselvyyttä prosessissa on myös aiheuttanut erilainen käytäntö koulutukseen valintapäätöksen teossa: toisaalla se tehdään kun hakija on hakeutunut ohjeiden mukaisesti SILTA-MuutosKoulutukseen, toisaalla vasta kun oppilaitos on toimittanut aloitusilmoituksen.

Koulutuksen toteutusta vaikeuttaa myös vaihtelevat ELY-keskusten määrärahat eli jos jollain alueella työvoimakoulutukseen / Yksilölliseen MuutosKoulutukseen varatut määrärahat loppuvat, koulutushankintaa ei voida sillä alueella enää toteuttaa. Tämä asettaa koulutuksesta kiinnostuneet henkilöt eriarvoiseen asemaan asuinpaikasta riippuen, vaikka MuutosKoulutusta toteutetaan yrityskohtaisesti ja valtakunnallisesti yhden hankintasopimuksen alla.

Kehittämisehdotuksia:

- Yhtenäinen toimintatapa valtakunnallisesti kaikkiin TE-toimistoihin ja ELY-keskuksiin (sisältäen mm. hankintasopimukset, MuutosKoulutuksista tiedottamisen, vastuut jne.). Liittyy TE-hallinnon kehittämisprosesseihin, johon TAKK ei voi vaikuttaa. Yleisesti byrokratian vähentäminen MuutosKoulutuksen toteuttamisessa.
- SILTA-MuutosKoulutuksen hallinnointi keskitetyksi yhdessä ELY-keskuksessa esim. asiakasyrityksen päätoimipaikan mukaisesti. Yksi budjetti, jota hallinnoidaan yhdessä ELY-keskuksessa. Tieto SILTA-Muutoskoulutukseen varatuista määrärahoista olisi myös TAKKin tiedossa jolloin lupaa aloittaa koulutus ei tarvitsisi varmistaa ELY-keskuksesta jokaisen opiskelijan kohdalla erikseen. Tällöin riittäisi, että TAKKin koordinaattori ilmoittaa ELY-keskukselle arvioidun koulutushinnan maksuvarauksen tekemiseksi. Laskutus tapahtuisi tämän myötä vain yhteen KEHA-keskukseen, mikä suoraviivaistasi myös laskutusprosessia.
- Opiskelijakohtaiseen sopimukseen lisätieto paikallisen TE-toimiston yhteyshenkilöstä, joka hoitaa ko. opiskelijan asioiden käsittelyä TE-toimistossa.

Haaste 3: Yhteisen järjestelmän / näkyvyyden puute

Kuvaus: TE-toimisto tekee koulutukseen valintapäätöksen sen jälkeen kun henkilö on hakeutunut SILTA-MuutosKoulutukseen. TAKKilla ei ole näkyvyyttä TE-toimiston järjestelmään joten koulutukseen valintapäätös täytyy ilmoittaa TAKKin koordinaattorille

sähköpostilla tai puhelimitse. Toiseksi, ennen kuin opiskelija voi aloittaa SILTA-MuutosKoulutuksessa, sekä yrityksen että ELY-keskuksen on annettava rahoituspäätös / hyväksyä HOPS. Asiakasyrityksellä ei ole näkyvyyttä TAKKin tai koulutuksen järjestävän oppilaitoksen järjestelmään joten tieto hakeutumisvaiheen ja koulutuksen etenemisestä jää sähköpostin ja puheluiden varaan.

Kehittämisehdotuksia:

- Henkilö, joka tekee koulutukseen valintapäätöksen, ilmoittaa siitä välittömästi sähköpostilla tai puhelimitse TAKKin koordinaattorille, joka käy merkitsemässä tiedon uutena toimenpiteenä TAKKin opiskelijahallintojärjestelmään. Näin myös koulutusta TAKKissa hallinnoivalla sihteerillä on ajantasainen tieto hakeutumisvaiheen etenemisestä ja sihteerit voi tämän jälkeen laatia ja toimittaa opiskelija-kohtaisen liitesopimuksen oppilaitokselle allekirjoitettavaksi sekä toimittaa tarvittavat käyttäjätunnukset Office 365:n SILTA-sivustolle.
- Mikäli henkilön ammatillinen koulutus pystytään järjestämään sopimuksessa määritellyn enimmäishinnan/henkilö puitteissa, yritykseltä ei tarvita erillistä hyväksyntää aloittaa koulutus. Tällöin riittäisi pelkästään ELY-keskuksen vahvistus rahoituksesta ja tarvittavan maksuvarauksen tekeminen URA-järjestelmään.
- Vaihtoehtoisesti Office 365-pilvipalvelussa olevaa SILTA-sivustoa voitaisi hyödyntää paremmin tiedonkulussa esim. siten että kaikki opiskelijaa koskeva informaatio päivitetään eri osapuolten toimesta sivustolle. Näin ajantasainen tieto löytyisi sivustolta helposti ja kaikilla osapuolilla (asiakasyritys, TAKK, paikallisen TE-toimiston yhteyshenkilö, oppilaitoksen yhteyshenkilö ja alueellisen ELY-keskuksen yhteyshenkilö) olisi näkyvyys opiskelijaa koskeviin tietoihin.

Haaste 4: Koulutustarjonnan laajuus, kohdistaminen ja markkinointi

Kuvaus: SILTA-MuutosKoulutus voi olla periaatteessa mitä vain ammatillista koulutusta oppilaitoksen tarjonnan mukaan. Tavoitteena on työllistyminen, joten koulutuksen tulisi suuntautua alalle, jossa on realistiset työllistymismahdollisuudet ja työssäoppimispaikkoja. Kuitenkin, haasteena on tarjonnan laajuus ja se ettei opiskelija pysty arvioimaan tutustuessaan koulutustarjontaan esim. oppilaitoksen nettisivuilla, mikä koulutus on mahdollista suorittaa SILTA-MuutosKoulutuksen puitteissa. Tutkintotavoitteiset koulutukset ovat pitkiä, jolloin liian pieni yrityksen rahallinen panos voi rajoittaa tutkinnon tai edes osatutkinnon suorittamista loppuun. Lisäksi MuutosKoulutuksen tulee olla päätoimista ja

sisältää työssäoppimista mikä voi rajoittaa lyhyeen lisä- ja täydennyskoulutukseen osallistumista.

Kehittämisehdotuksia:

- Koulutustarjonnan konkretisointi oppilaitoskohtaisesti: oppilaitoksen nettisivuille oma SILTA-alasivu jossa on esitelty nimenomaan SILTA-MuutosKoulutukseen soveltuvia päätoimisia koulutuksia, sisältäen koko tutkinnon ja osatutkinnon suorittamisen keston. Vaihtoehtoisesti oppilaitos voi lisätä koulutustarjottimen Office 365 SILTA-sivustolle ja laskea opiskelijatyöpäiväperusteisesti myös arvioidun hinnan tutkinnon tai osatutkinnon suorittamiselle tai lisätä esimerkkihintatietoja esitteisiin.
- Oppilaitoksen koulutustarjonnan kohdentaminen ja alkavien koulutusten markkinointi suoraan asiakasyritykseen.
- Paikallisen oppilaitoksen ja asiakasyrityksen yhteyshenkilön suora yhteistyö sopivan koulutuksen kartoittamisessa. Näin oppilaitos saisi suoraan tiedon irtisanottavan henkilön tilanteesta ja taustoista ja pystyisi suunnittelemaan yksilöllisen ammatillisen koulutuksen paremmin. TAKKin koordinaattorin toimiminen välikätenä tässä ei ole tässä tarkoituksenmukaista, koska asiantuntemus oppilaitoksen koulutustarjonnasta on oppilaitoksella itsellään.
- Oppilaitoksen ja paikallisen TE-toimiston yhteistyö MuutosKoulutuksen markkinoinnissa YT-neuvotteluja käyvälle yritykselle, esim. oppilaitoksen edustajan osallistuminen Muutosturvasta pidettävään tiedotustilaisuuteen tms. yrityksessä.
- Joustavampi opiskelijatyöpäivien käyttö per henkilö, jotta SILTA-MuutosKoulutuksen puitteissa voidaan varmistaa henkilön tutkinnon suoritus niin pitkälle, että työllistyminen on mahdollista. Tähän liittyy myös esimerkkihintojen laskeminen koulutuksille, jolloin asiakasyritys voi jo etukäteen perehtyä hakijaa kiinnostavan koulutusalan kustannuksiin.
- Mahdollisuus suorittaa loppuun kesken jäänyt korkeakoulututkinto (edellyttää mallin laajentamista toisen asteen ammatillisen koulutuksen lisäksi korkeakouluihin).

Haaste 5: TAKKin rooli koordinaattorina

Kuvaus: TAKKin koordinaattori toimii tehtävässä sivutoimisesti kouluttajan työnsä ohella mikä on ajoittanut hidastanut tiedonkulkua ja koordinaattorin saavutettavuutta ”virka-aikaan”. Hakijat ovat joutuneet odottamaan useita viikkoja tietämättä miten hakeutuminen/koulutusvalinta etenee. Non stop – tyyppinen koulutukseen hakeutuminen on haastava ajankäytön kannalta, koska toisinaan koordinoitua työtä kasautuu runsaasti, toisinaan työtä on vähemmän. Toinen tähän liittyvä haaste on TAKKin resurssien käytön ja tavoitteiden epäselvyys, esim. kuinka paljon aikaa koordinaattorin tulisi ylipäänsä käyttää SILTA-MuutosKoulutuksesta tiedottamiseen TE-toimistoihin ja oppilaitoksiin sekä koulutuksen koordinointiin tai kehittämiseen. Toiminta ei ole kustannustehokasta eikä ajantasaista kun TAKK on välikädessä kaikessa kommunikoinnissa ja asiakirjojen toimittamisessa.

Kehittämisehdotuksia:

- Hakeutumisvaiheen suoraviivaistaminen eli TAKKin koordinaattorin tulee ohjeistaa hakija nopeammin oppilaitokseen ja paikalliseen TE-toimistoon.
- Paikalliselle TE-toimistolle enemmän vastuuta hakeutumisvaiheessa eli esim. kartoitus onko SILTA-MuutosKoulutus sopiva vaihtoehto (vai esim. työttömyysetuudella tuettu omaehtoinen opiskelu) ja henkilön ohjeistus opintososiaaliin etuihin liittyvissä asioissa (päivärahat, kulukorvaus).
- Oppilaitoksen yhteyshenkilölle suora yhteys paikallisen TE-toimiston yhteyshenkilöön, joka hoitaa ko. opiskelijan asioiden käsittelyä.
- Oppilaitoksen ja asiakasyrityksen yhteyshenkilön suora yhteistyö sopivan koulutuksen kartoittamisessa.
- TAKKin koordinaattorille selkeä kalenteroitu aika SILTA-MuutosKoulutuksen hallinnointiin, esim. 1 pv/viikko joka myös tiedotetaan yhteistyöverkostolle. Tavoitteiden täsmentäminen, esim. paljonko opiskelijatyöpäiviä tai rahoitusta tavoitellaan käytettävän v. 2016. Selkeillä, realistisilla tavoitteilla toiminnasta saadaan määrätietoisempaa ja resurssien käytöstä perustellumpaa.
- Hakeutuminen SILTA-MuutosKoulutukseen tiettyinä hakuaikoina eikä non stop –tyyppisesti. Tällöin koordinaattori osaa varata enemmän aikaa koordinoitua työtä varten.

6 POHDINTA

6.1 Nykytilanteen kuvaus ja vaikuttavuus

Tämän opinnäytetyön puitteissa SILTA-MuutosKoulutuksen tilannetta ja vaikuttavuutta tarkasteltiin hetkellä jolloin koulutus oli ollut saatavilla n. 10 kuukautta ja koulutuksen toteutusta oli pilotoitu yhden asiakasyrityksen kanssa. Tilanne tarkasteluhetkellä oli seuraava:

- TAKKiin toimitetut esitiedot henkilöistä, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan SILTA-MuutosKoulutukseen: 12
- SILTA-MuutosKoulutuksen aloittaneet opiskelijat: 6
- Hakeutumisvaiheessa olevat (eivät ole vielä aloittaneet orientoivaa jaksoa): 6
- SILTA-MuutosKoulutuksen päättäneet opiskelijat: 3

SILTA-MuutosKoulutuksen päättäneiden opiskelijoiden tilanne oli tarkasteluhetkellä seuraava:

- yksi opiskelija oli osallistunut orientoivalle jaksolle ja ammatilliseen koulutukseen ja jatkanut sen jälkeen samassa ammatillisessa koulutuksessa muulla rahoituksella
- yksi opiskelija oli osallistunut orientoivalle jaksolle ja jatkanut sen jälkeen ammatillisen koulutukseen muulla rahoituksella
- yksi opiskelija oli suorittanut ammatillisessa koulutuksessa vain yksittäisiä pätevyyskoulutuspäiviä

MuutosKoulutuksen tärkeintä tavoitetta eli työllistymisvaikuttavuutta ei näin ollen päästy tutkimaan vielä tässä vaiheessa, koska koulutuksessa mukana olleet opiskelijat ovat jatkaneet aloittamiaan opintoja muulla rahoituksella. Lopullinen koulutuksen vaikuttavuus selviää vasta myöhemmin kun useampi opiskelija on suorittanut opintoja SILTA-MuutosKoulutuksessa ja tutkimusaineistoa on riittävästi. Jatkotutkimus koulutuksen vaikuttavuudesta on ehdottomasti paikallaan esim. vuoden 2016 lopulla jolloin oletettavasti koulutuksen opiskelijamääräkin on kasvanut nykyisestä.

6.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Opinnäytetyön aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja oli kiinnostavaa osallistua uudenlaisen koulutusmallin kehittämiseen. Valtakunnallisen mallin rakentaminen osoittautui haastavaksi osapuolten erilaisten käytäntöjen ja toimintatapojen vuoksi. TAKKissa SILTA-MuutosKoulutuksen koordinointia läheltä seuranneena olen samaa mieltä Pirkanmaan TE-toimiston palveluesimies Irene Impiön kanssa siinä, että SILTA-MuutosKoulutuksessa yritetään luoda valtakunnallinen tuote tilanteeseen, jossa ei ole valtakunnallisesti toimivaa mallia pohjalla (Impiö 2015). Eli toisin sanoen ensin pitäisi luoda yhtenäinen toimintamalli, jonka mukaan kaikki eri ELY-keskukset ja TE-toimistot MuutosKoulutuksia toteuttavat. Sen jälkeen Yksilöllisen MuutosKoulutuksen toteuttaminen paikallisesti olisi oletettavasti paljon yksinkertaisempaa ja helpompaa kun eri osapuolilla olisi jo alusta alkaen toimintatapa selvillä. Toki koulutuksen järjestäminen on nykyiselläänkin mahdollista, se vain vaatii koordinaattorina toimivalta TAKKilta entistä enemmän panostusta koordinoinnin ja tiedonkulun kehittämiseen ja yhteistyön sujuvoittamiseen.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli luoda prosessikaaviot SILTA-MuutosKoulutuksen toteuttamiseen ja hallinnoimiseen. Koulutuksen toteutukseen luotu prosessikaavio pätee kyllä yleisellä tasolla mutta kokemus osoitti, että käytännössä alueellista vaihtelua MuutosKoulutusten toteutuksessa esiintyy, erityisesti hakeutumisvaiheessa. Ensimmäisten kuukausien aikana, jolloin opinnäytetyötä tehtiin, koulutusta järjestettiin neljällä eri toimialueella joten nähtäväksi jää eroaako muiden puitejärjestelyssä mukana olevien ELY-keskusten ja TE-toimistojen toimintatavat edelleen näistä jo mukana olleista. Sen jälkeen kun opiskelija on aloittanut koulutuksen SILTA-MuutosKoulutuksen puitteissa, koulutuksen hallinnointi näyttäisi onnistuvan sujuvasti määriteltyjen sopimus- ja opiskelijahallinto- sekä laskutus- ja raportointiprosessien mukaan.

Uimaratatyyppisten prosessikaavioiden laatiminen SILTA-MuutosKoulutuksen yleisen tason toteutuksesta oli jokseenkin haastavaa, koska toiminnassa on samanaikaisia prosesseja käynnissä usealla eri taholla (TAKKissa sisäisesti, TAKKin ja rahoittajan välillä, TE-toimistossa, oppilaitoksessa jne.). Prosessikaaviot auttavat kuitenkin hahmottamaan kokonaisuutta ja tehostavat ajankäyttöä ja tiedonkulkua, kun samaa asiaa ei tarvitse miettiä jokaisen opiskelijan kohdalla erikseen vaan voidaan toimia yhteisesti sovitulla tavalla. Oli prosessit kuvattu kuinka hyvin tahansa, mielestäni tärkeintä on kuitenkin niiden jal-

kauttaminen käytännön toiminnan tasolle ja se, ettei prosessikaavioita pidetä liian tiukana ohjenuorana vaan toimintaa analysoidaan ja kehitetään jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti ja turhat, liikaa aikaa vievät tai pullonkaulana toimivat vaiheet pyritään suoraviivaistamaan tai poistamaan.

Alueellisista eroavaisuuksista huolimatta puitejärjestelylle on kuitenkin perustelunsa Yksilöllisen MuutosKoulutuksen toteutuksessa, koska se helpottaa erityisesti sopimuksente-kovaihetta ja laskutusta kun koulutusten yleiset ehdot on määritelty sopimuksessa ja las-kutus tapahtuu keskitetysti koulutusta koordinoivan TAKKin toimesta. Toki näitäkin voisi vielä suoraviivaistaa, esim. siten, että koulutuksen määrärahoja hallinnoitaisi asia-kasyrityskohtaisesti tietyssä ELY-keskuksessa jolloin myös laskutus tapahtuisi yhteen ELY-keskukseen asiakasyrityksen päätoimipaikan mukaisesti. TAKKin roolia ja hyödyllisyyttä koordinaattorina kannattaa asiakasyrityskohtaisesti pohtia ja katsoa milloin kou-lututusta paikallisesti järjestävän oppilaitoksen ja TE-toimiston suora yhteistyö olisi kus-tannustehokkaampaa ja järkevämpää.

SILTA-MuutosKoulutuksesta tiedottamisen tulisi olla ensisijaisesti TE-toimistojen teh-tävä, osana Muutosturvapalveluita. Sopimuskauden ensimmäisen vuoden päättyessä on vaikea sanoa kuinka aktiivisesti TE-toimistot kartoittavat SILTA-Muutoskoulutuksen mahdollisuutta käydessään keskustelija YT-neuvottelija käyvien yritysten kanssa ja tar-joavat ko. koulutusmahdollisuutta irtisanomistilanteessa oleville henkilöille. Kysely, jolla kartoitetaan SILTA-MuutosKoulutuksen tunnettuutta ja tiedottamista olisi varmastikin tarpeen jotta saadaan selvitettyä kuinka hyvin koulutus tunnetaan ja onko sitä markkinoitu yrityksille. Näkisin, että TE-toimistojen ohella tiedottamisessa ja markkinoinnissa kan-nattaisi hyödyntää ammatillisen oppilaitosten työelämäyhteyksiä ja antaa oppilaitoksille mahdollisuus tarjota koulutuksia suoraan YT-neuvottelija käyviin yrityksiin. Vähintään, oppilaitosten tulisi olla mukana tiedotustilaisuuksissa, joissa TE-toimistot kertovat yri-tyksille Muutosturvan palveluista ja koulutusmahdollisuuksista.

Opinnäytetyössä käytettiin menetelminä pääasiassa haastattelua ja kyselyä. Haastattelu oli hyvä tapa kerätä syvällistä tietoa aiheesta. Oppilaitoksille tehdyllä sähköisellä palaute- ja kehittämiskyselyllä ei saatu aivan niin hyvää kattavuutta kuin toivottiin, joskin vas-tausprosentti oli lähes 50 % eli siinä mielessä tulos on hyvä. Koska kyselyn vastaanottajia oli vain 15, sähköisen kyselyn sijaan olisi voitu käyttää esim. puhelinhaastattelua jolloin

olisi ehkä saatu vastauksia useammalta henkilöltä. Toisaalta, kyselyn tekohetkellä oppilaitosten yhteyshenkilöillä ei vielä ollut kovin pitkää kokemusta SILTA-MuutosKoulutuksen toteutuksesta ja kyselyn perusteella saatiin kuitenkin useita hyviä kehittämisside- oita joten kyselyn toteuttamiseen ja tuloksiin voidaan olla tyytyväisiä.

Lopuksi, uskoisin, että tästä opinnäytetyöstä on hyötyä useallekin eri taholle. Itse olen oppinut valtavasti uutta mm. prosesseista, työvoimakoulutusten hankinnasta ja MS Office 365-pilvipalveluista. Opinnäytetyössä luotu MS Office 365 SILTA-sivusto mahdollistaa luotettavan ja sujuvan yhteistyön useiden eri osapuolien kesken ja hyvin suunniteltuna vähentää sähköpostin määrää ja katkoksia tiedonkulussa. SILTA-sivuston hyödynnettävyyttä SILTA-MuutosKoulutuksen hallinnoissa kannattaa edelleen kehittää nyt kun pohja on luotu ja sivusto on valmis laajempaankin käyttöön.

Opinnäytetyössä kartoitettiin SILTA-MuutosKoulutuksen haasteita ja määriteltiin kehittämisehdotuksia sopimuskauden seuraavalle vuodelle. Tämä osa työstä on varmastikin se joka kiinnostaa eniten niin TAKKia koulutuksen tuottajana kuin ELY-keskusta tilaajana ja rahoittajaosapuolena. Käytäntö osoitti, että ideana valtakunnallinen Yksilöllinen MuutosKoulutus on hyvä mutta käytännön työ vaatii edelleen hiomista ja kehittämistä, koska taustalta puuttuu yhtenäinen, valtakunnallinen toimintamalli. Tämä osataan ehkä ottaa paremmin huomioon jatkossa, jos/kun lähdetään rakentamaan vastaavanlaista koulutusmallia. Potentiaalia SILTA-MuutosKoulutuksessa kuitenkin mielestäni on, koska YT-neuvotteluja käydään edelleen paljon ja ammatillisen koulutuksen tarjonta on laaja, joten henkilökohtaisten opintopolkujen tekeminen irtisanottaville henkilöille on tarpeen. SILTA-MuutosKoulutuksen mallia voitaneen ainakin joiltain osin soveltaa esim. uudessa ELY-keskuksen koordinoimassa Piiru-hankkeessa. Hankkeen tarkoitus on auttaa yrityksiä ja henkilöstä varautumaan muutoksiin jo piirun verran ennen ajautumista irtisanomis- ja lomautustilanteisiin, mm. räätälöimällä yrityksille sopivia kehittämis- ja koulutuspaketteja (ELY-keskus 2016). Myös ELY-keskusten valtakunnallinen Yhteistyöllä muutosturvaa –hanke saattaisi hyötyä opinnäytetyön tuloksista. Hankkeessa keskitytään mm. TE-palvelujen kehittämiseen ja muutosturvaosaamisen laajentamiseen ja pyritään luomaan yhtenäinen ja koordinoitu toimintatapa irtisanomis- ja lomautustilanteiden hoitamiseen TE-toimistoissa (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2015b).

LÄHTEET

Anttila, P. 2008. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Luettu 30.12.2015. <http://www.metodix.fi>

Asiakasyrityksen edustaja X. 2015a. Keskustelu 2.3.2015. Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. Tampere.

Asiakasyrityksen edustaja X. 2015b. Koulutuksen X kiinnostusta ja kehittämistä. Sähköpostiviesti. Luettu 16.10.2015.

Borgman Merja, Packalen Esa. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kirjayhtymä.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2015a. Yritysten kehittämispalvelut. Luettu 25.9.2015. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yritysten-kehittamispalvelut>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2015b. Yhteistyöllä muutosturvaa – valtakunnallinen koordinoitihanke. Luettu 25.1.2016. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/hame/yhteistyolla-muutosturvaa>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2016. Projektit ja hankkeet – Pirkanmaa. Luettu 18.1.2016. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-pirkanmaa-projektit-ja-hankkeet>

Hanhinen, J. Kouluttaja, SILTA-koordinaattori. 2015. Puhelinkeskustelu 22.12.2015.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen S. & Strömberg O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Hällström, E. 2012. Työvoimakoulutuksen laatu ja vaikuttavuus opiskelijapalautteiden mukaan. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 22/2012. http://www.tem.fi/files/33509/TEMrap_22_2012.pdf

Impiö I. Palveluesimies. 2015. Keskustelu 6.11.2015. Pirkanmaan TE-toimisto. Tampere.

Kaikkonen, K. Koulutuspäällikkö. 2015. Haastattelu 17.8.2015. Haastattelija Satu Tasala. Litteroitu. Tampere.

Laamanen K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 6. painos. Suomen Laatuokeskus Oy, Helsinki.

Laamanen K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus, Helsinki.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 18.3.2015. <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Luukkonen I., Mykkänen J., Itälä T., Savolainen S., Tamminen M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. SOLEA-hanke. Luettu 24.8.2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0697-7>

Mattila, M. Kehittämiskoordinaattori. 2015. Haastattelu 3.9.2015. Haastattelija Satu Tassala. Litteroitu. Tampere.

Martinsuo M, Blomqvist M. 2010. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Luettu 14.9.2015. http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf

Microsoft. 2015. Office 365. Office on käytettävissä aina tarvittaessa missä tahansa. Luettu 13.7.2015. <https://products.office.com/fi-fi/business>

MuutosKoulutuksen puitejärjestelyjä koskeva sopimus, nro 44/2015. Sisäinen dokumentti.

Ojasalo M., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2001. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011-2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2001:9. Luettu 18.9.2015. http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2011/Ammatillisen_koulutuksen_laatustrategia_2011_2020.html

Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki: Yliopistopaino.

Opetushallitus. 2015. Prosessit. Luettu 18.9.2015. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit

Opetushallitus. 2015. Tutkinnon suorittaminen, henkilökohtaistaminen. Luettu 13.7.2015. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot/tutkinnon_suurittaminen

Pesonen H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy Juva.

Saaranen-Kauppinen A., Puusniekka A 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 13.4.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Salkoaho, U. Koulutusasiantuntija. 2015. Haastattelu 3.6.2015. Haastattelija Satu Tassala. Litteroitu. Tampere.

TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2011. TAKKin laatutyö. Luettu 28.9.2015. <http://www.takk.fi/takk/laatu>

TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2014. SILTA – Koulutuksella työstä työhön, Koulutusverkoston kuvaus. Sisäinen dokumentti.

TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2015a. SILTA – Koulutuksella työstä työhön. Luettu 18.3.2015. <http://www.takk.fi/silta>

TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2015b. Viestintäsuunnitelma 2015. Sisäinen dokumentti.

TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2015c. TAKK pähkinäkuoressa. Luettu 18.3.2015. <http://www.takk.fi/takk.html>

TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2015d. SILTA – Koulutuksella työstä työhön. Power Point-esitys. Sisäinen dokumentti.

TE-palvelut. 2014. Työnhakijan ja työnantajan muutosturva. Luettu 17.7.2015. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/esitteet/muutosturva_esite.pdf

TE-palvelut. 2015a. Pirkanmaan TE-toimisto, yrityspalvelut. Muutosturva 1.11.2015. Sisäinen dokumentti.

TE-palvelut. 2015cb OPAL-järjestelmän ohje koulutuksen järjestäjille. Luettu 28.10.2015. https://asiointi.mol.fi/opalohjeet/ohjeet/OPAL_Koulutuksen_jarjestajan_ohje.pdf

The W. Edward Deming Institute. 2015. Theories and Teachings. The Plan, Do, Study, Act (PDSA) Cycle. Luettu 2.10.2015. <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013a. Uudet TE-palvelut. Luettu 28.10.2015. https://www.tem.fi/tyo/tyovoima-_ja_yrityspalvelut/uudet_te-palvelut

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013b. Yhteistyöllä turvaa muutokseen. Muutosturvan toimintamallin vaikuttavuutta ja toimivuutta koskeva tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 34/2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Työvoima- ja yrityspalvelut. Luettu 28.10.2015. https://www.tem.fi/tyo/tyovoima-_ja_yrityspalvelut

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015a. Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta. TEM/871/00.03.05.02/2015. Luettu 20.8.2015. <http://www.finlex.fi>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015b. Tiedotteet: Työ. Työllisyysmäärärahoja käytetty riipeästi. Luettu 31.8.2015. https://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_työ?89506_m=118433

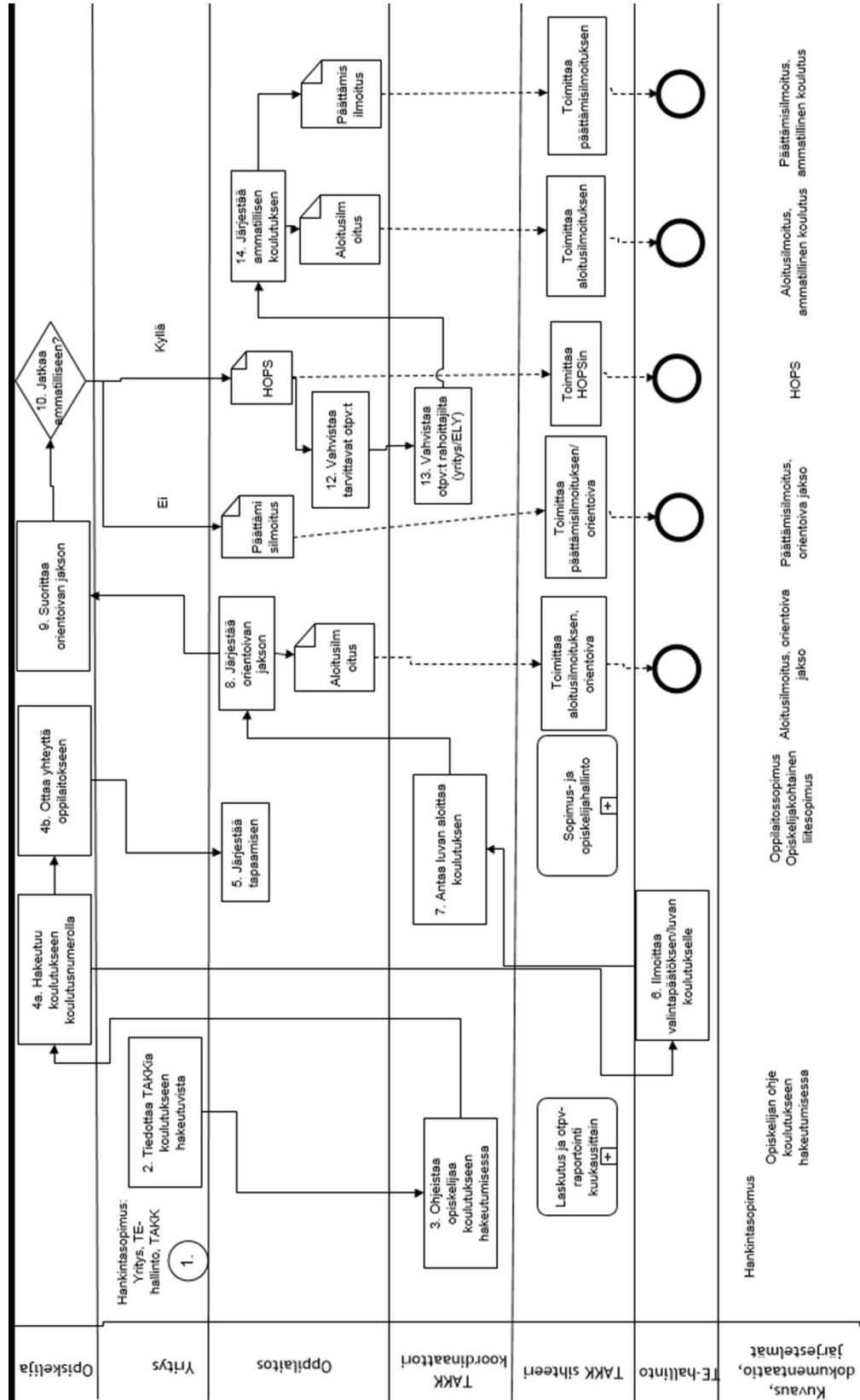
Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015c. Työvoimakoulutuksen yhteishankinnan rahoitusosuudet. Luettu 13.7.2015. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/yhteishankinta_rahoyt/index.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015d. OPAL-info 1/2015. Työvoimakoulutuksen nettovai-
kuttavuus vakiintunut. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://www.te-palve-
lut.fi/te/fi/pdf/opal-info_01_2015.pdf](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/opal-info_01_2015.pdf)

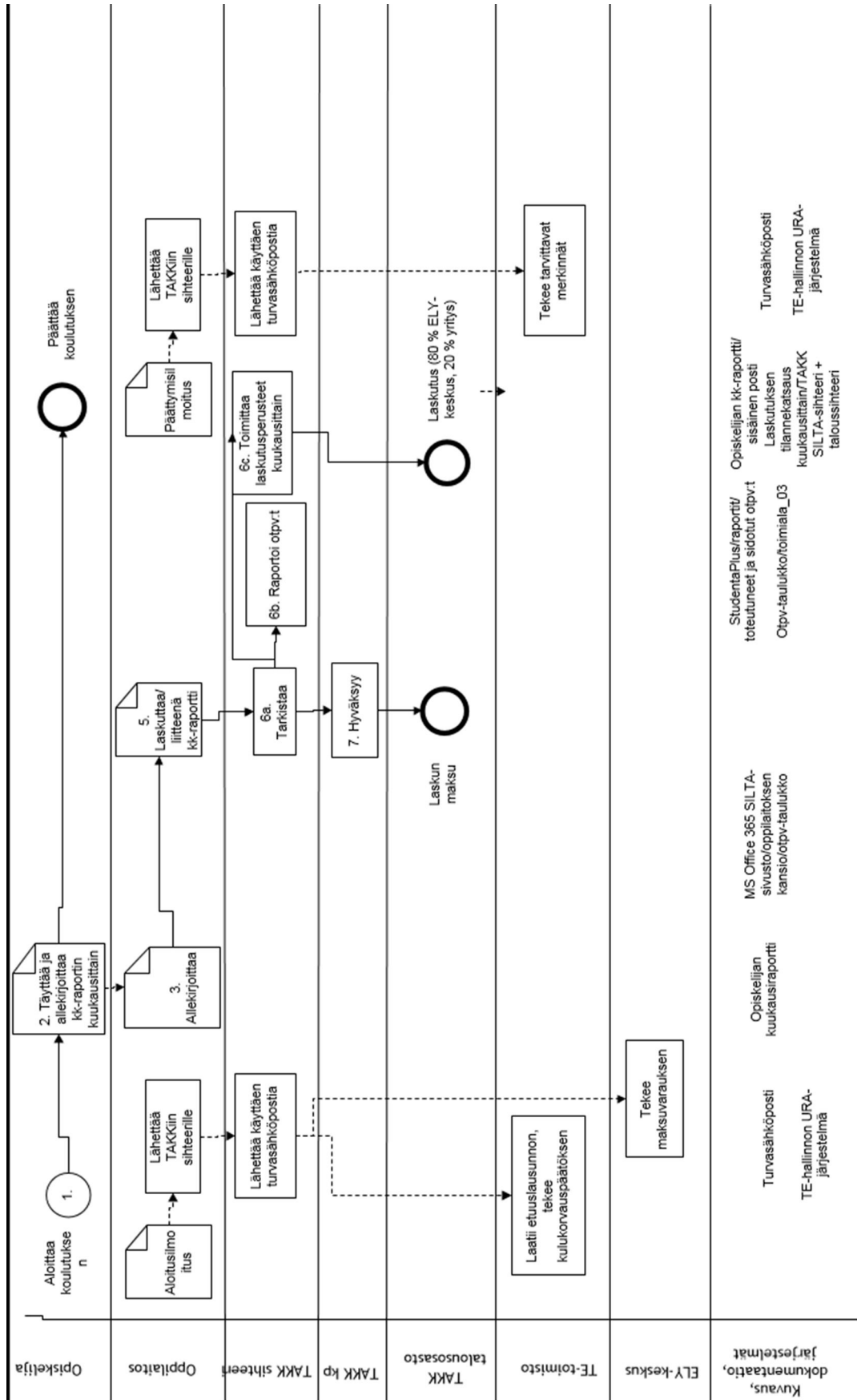
Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015e. Tiedotteet: Työ. Työllisyyden lisämäärärahat pai-
nottuvat palkkatukeen ja starttirahaan. Luettu 16.11.2015. [http://www.tem.fi/tyo/tiedot-
teet_tyo?89506_m=119032](http://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_tyo?89506_m=119032)

LIITTEET

Liite 1. Prosessikaavio SILTA-Muutoskoulutuksen yleisen tason toteutuksesta



Liite 3. SILTA-MuutosKoulutuksen laskutuksen ja raportoinnin prosessikaavio



Liite 4. Koulutusasiantuntija Urpo Salkoahon avoimen haastattelun aiheet/kysymykset

Läsnä: Urpo Salkoaho / Pirkanmaan ELY-keskus, Satu Tasala / TAKK

Aika: 3.6.2015, litteroitu 12.6.2015 ja 15.6.2015

Paikka: TalentSpace/Finlayson, Satakunnankatu 18 A

1. Mistä idea/tarve SILTA-MuutosKoulutukselle lähti?
2. Mitkä olivat tärkeimmät syyt miksi TAKK voitti tarjouskilpailun?
3. Onko Suomessa aiemmin toteutettu yhtä laajaa työvoimakoulutuskokonaisuutta?
4. Onko aiemmin järjestetty Yksilöllistä MuutosKoulutusta vai onko tämä uusi juttu?
5. Miten työvoimakoulutusten tilanne on muuttunut v. 2014-2015 alussa?
 - a. Pirkanmaalla/valtakunnallisesti?
 - b. Onko valituksi tuleminen vaikeutunut?
 - c. Millä kriteereillä työvoimakoulutuksen valinnat yleisesti tehdään?
6. Millaiset näkymät työvoimakoulutuksen järjestämisessä on lähivuosina?
7. Missä tilanteissa yritys hyötyy nimenomaan SILTA-MuutosKoulutuksen tukemisesta (vs. muu MuutosKoulutus)?
8. Onko SILTA-koulutukselle muita tavoitteita/mittareita kuin 80 % työllistyminen?
9. Onko työllistymistavoite sama kuin MuutosKoulutuksissa yleensäkin?
10. Millaisia seuranta- ja raportointitietoja TAKKIn tulee toimittaa TE-hallinnolle?
11. Mitä markkinointi- ym. toimenpiteitä ja millaista yhteistyötä TAKKIn ja TE-hallinnon tulisi tehdä SILTA-MuutosKoulutuksen suosion kasvattamiseksi?

Liite 5. Koulutuspäällikkö Kari Kaikkosen avoimen haastattelun aiheet/kysymykset

Läsnä: Kari Kaikkonen, Satu Tasala / TAKK

Aika: 17.8.2015, litteroitu 17.8.2015

Paikka: Tampereen Aikuiskoulutuskeskus, Kurssikeskuksenkatu 11

1. Mistä idea/tarve SILTA-MuutosKoulutukselle lähti?
2. Miten oppilaitosverkostoa lähdettiin rakentamaan?
3. Lähtivätkö kaikki oppilaitokset mukaan joita pyydettiin?
4. Pidätkö työllistymistavoitetta, 80 % opiskelijoista työllistyy koulutuksen aikana/pian sen jälkeen, realistisena?
5. Mitä tavoitteen täytyminen vaatii erityisesti TAKKilta?
5. Miksi määriteltiin eri hinnat eri koulutusaloille? Onko eri hinnoittelusta merkittävää hyötyä?
6. Onko SILTA-MuutosKoulutukselle TAKKissa muita tavoitteita/mittareita kuin 80 % työllistyminen?
7. Näetkö, että TAKKin pitäisi markkinoida SILTA-MuutosKoulutusta aktiivisesti yrityksiin vai onko markkinointi ja tiedottaminen TE-hallinnon tehtävä?
8. Millaisia kokemuksia TAKKilla/toimialalla on aiemmista MuutosKoulutuksista?

Liite 6. Pirkanmaan TE-toimiston edustajien (Irene Impiö ja Regina Saari) kanssa käydyn keskustelun teemat

Läsnä: Irene Impiö ja Regina Saari / Pirkanmaan TE-toimisto, Satu Tasala / TAKK

Aika: 6.11.2015

Paikka: Pirkanmaan TE-toimisto, Pellavatehtaankatu 25

1. YT-neuvottelujen ja irtisanomisten määrä Pirkanmaalla v. 2013-2015
2. Muutosturvan yleinen toimintamalli
3. SILTA-MuutosKoulutuksen haasteet TE-toimiston näkökulmasta
4. SILTA-MuutosKoulutuksen kehittämiskohteita

Liite 7. Kehittämiskoordinaattori Merja Mattilan avoimen haastattelun aiheet/kysymykset

Läsnä: Merja Mattila, Satu Tasala / TAKK

Aika: 3.9.2015, litteroitu 3.9.2015

Paikka: Tampereen Aikuiskoulutuskeskus, Tampereen valtatie 15

1. TAKKin prosessikuvaukset ovat parhaillaan uudistamisen alla. Miten prosessikuvausten laatiminen ja hyväksyntä käytännössä tapahtuu?
2. Miksi on päädytty käyttämään MS Visiota ja uimaratakaaviota prosessien kuvaamisessa?
3. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksessa (2008, 24) todetaan, että toiminnan jäsentäminen prosesseihin (toimintaketjuihin) on tyypillistä hyvin toimivalle koulutusorganisaatiolle. Suosituksen mukaan toiminnan tarkastelu prosesseina auttaa huomion suuntaamisessa asiakkaiden kannalta oleelliseen, toiminnan tehostamiseen, vastuiden selkeyttämiseen ja voimavarojen suuntaamiseen tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin.

Oletko samaa mieltä? Miten varmistetaan, että määritellyt prosessit jalkautetaan toiminnan tasolle?

4. Miten prosessiajattelu kytkeytyy mielestäsi laatuun? Millaisia havaintoja TAKKin prosessista tehtiin Karvin (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) ulkoisessa laatuauditoinnissa v. 2015?

Liite 8. Työn suunnitteluvaiheen merkittävimmät palaverit ja tapaamiset

Palaveri nro	Ajan-kohta	Läsnä (opinnäytetyön tekijän lisäksi)	Menetelmät	Aiheet, tuotokset
1	2.2.15	TAKK, TE-toimisto, ELY-keskus	ryhmäkeskustelu	suunnittelua, esitteiden hahmotusta, luonnos yleisen tason prosessikuvauksesta
2	3.2.15	TAKK, TE-toimisto, ELY-keskus, asiakasyritys	ryhmäkeskustelu	prosessikuvauksen tarkentaminen yrityksen näkökulma huomioiden
3	16.2.15	TAKK sisäinen (markkinointi)	aivoriihi	esitteiden ja takk.fi/silta -sivujen sisällön suunnittelu
4	19.2.15	TAKK, TE-toimisto, ELY-keskus	ryhmäkeskustelu, kehittävä simulointi	prosessikuvaus vaihe vaiheelta, esitteiden läpikäynti, laskutus- ja raportointiprosessin luonnostelu
5	2.3.15	TAKK, TE-toimisto, ELY-keskus, asiakasyritys	ryhmäkeskustelu	prosessikuvauksen tarkennus, päätös onlinehaun avaamisesta koulutukseen hakeutuville
6	2.3.15	asiakasyrityksen edustaja	keskustelu	taustojen ja tavoitteiden selventäminen

(jatkuu)

2 (2)

7	27.3.15	TAKK sisäinen (PK-pilvi – hankkeen pro- jektipäällikkö	keskustelu, ai- voriihi	SILTA-sivuston luomi- nen MS Office 365-pilvi- palveluun
8	30.3.15	TAKK sisäinen (sihteeri)	keskustelu	oppilaitossopimuksen luonnostelu
9	4.5.2015	TAKK, TE-toi- misto, ELY- keskus, asiakas- yritys	keskustelu	tilannekatsaus, SILTA-lo- gon hyväksyntä
10	11.5.2015	TAKK sisäinen (markkinointi)	keskustelu	esitteiden ja takk.fi/silta – sivujen viimeistely ja SILTA-logon lisäys
11	26.5.15	TAKK sisäinen (rehtori)	avoin haastat- telu	taustojen ja tavoitteiden selventäminen, litteroitu 27.5.15
12	3.6.15	ELY-keskuk- sen koulutusasi- antuntija	avoin haastat- telu	taustojen ja tavoitteiden selventäminen, äänitetty 3.6.15, litteroitu 12.6.15 ja 15.6.15
13	12.6.15	TAKK sisäinen (sihteerit, ta- loussihteeri)	aivoriihi, ryh- mäkeskustelu	laskutus- ja raportointi- prosessin esittely ja tar- kentaminen
14	17.8.15	TAKK sisäinen (koulutuspääl- likkö)	avoin haastat- telu	taustojen ja tavoitteiden selventäminen, tilanne- katsaus, palautekyselyn teemojen hahmottaminen
15	3.9.15	TAKK sisäinen (kehittämis- koordinaattori)	avoin haastat- telu	TAKKin prosessikuvauk- set, litteroitu 3.9.15
16	20.10.15	TAKK sisäinen (taloussihteeri)	keskustelu	laskutusprosessin tarken- taminen

Liite 9. Sähköpostikyselyn kysymykset asiakasyrityksen edustajalle

Luettu 16.10.2015

1. Mitkä ovat olleet työntekijöidenne tärkeimmät syyt/motiivit lähteä mukaan koulutukseen?
2. Minkä tekijöiden näet vaikuttaneen siihen, ettei SILTA-MuutosKoulutukseen ole lähtenyt enempää yrityksenne henkilöstöä?
3. Onko työntekijöiltänne tullut ehdotuksia koulutuksen sisällöstä, eli millainen koulutus olisi kiinnostavampi (esim. itsenäinen verkko-opiskelu, korkeakoulututkinto, pelkkä orientoiva/uravalmennus –tyyppinen, yksittäiset täydennyskoulutuspäivät tms.)?
4. Onko sinulla/tiimilläsi toiveita tai kehitysideoita miten Yksilöllistä MuutosKoulutusta tulisi kehittää, jotta kiinnostus nousisi v. 2016-17?
5. Miten yhteistyö koulutusta koordinoivan TAKKin kanssa on mielestäsi sujunut? Mikä on sujunut hyvin? Missä voisimme parantaa?

Liite 10. Saate oppilaitoksille lähetettyyn sähköiseen kyselyyn.

Lähetetty: 25.10.2015, analysoitu 14.-18.11.2015

Otsikko: SILTA-MuutosKoulutuksen palaute- ja kehittämiskysely

Hei, SILTA-MuutosKoulutuksen yhteyshenkilö tai vastuukouluttaja!

SILTA - Koulutuksella työstä työhön -MuutosKoulutus on ollut saatavilla puolisen vuotta ja oppilaitoksellasi on jo kokemusta sen toteuttamisesta yksilöllisesti. Kyseessä on Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen koordinoima yksilöllinen MuutosKoulutus, jota toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteella eli pyrimme koko ajan parantamaan yhteistyötä ja prosessien sujuvuutta kokemuksen ja palautteen perusteella.

Tähän liittyen pyytäisin sinulta hetken ajastasi jotta voisit vastata muutama kysymykseen ja auttaa TAKKia kehittämään SILTA-MuutosKoulutuksen tarjontaa, toteutusta, hallinnointia ja yhteistyötä eri osapuolien välillä. Kysely liittyy myös ylemmän amk:n (tradenomi, Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus) opinnäytetyöhöni, jonka aihe on SILTA-MuutosKoulutuksen prosessimallinnus ja kehittämiskohteiden määrittely vuodelle 2016.

Kyselyssä on avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset litteroidaan ja analysoidaan, tarkoituksena kerätä laadullista palautetta tämän hetkisestä tilanteesta ja saada kehittämideoita vuodelle 2016. Kyselyn vastauksia ei tulla julkaisemaan yksityiskohtaisesti eikä analysoidessa selvitetä tietyn vastauksen antajaa.

Halutessasi voit lähettää kyselyn eteenpäin organisaatiossasi SILTA-MuutosKoulutusta hoitaneille/hoitaville henkilöille. Mikäli jokin kysymys ei ole oleellinen työtehtävääsi nähden, voit jättää vastaamatta siihen. Pyytäisin vastauksesi 13.11.15 mennessä.

Kiitos ajastasi ja hyvää syksyä toivottaen

Satu Tasala

resurssisuunnittelija

Liite 11. Sähköisen kyselyn kysymykset oppilaitosverkoston edustajille

1. Roolisi SILTA-MuutosKoulutuksessa (valintakysymys)

Yhteyshenkilö

Vastuukouluttaja

Koulutussihteeri

Jokin muu: _____

2. Onko TAKKin rooli koulutuksen koordinaattorina selkeä? (valintakysymys, Ei-vastausta voi täydentää vapaalla tekstillä)

Kyllä

Ei, koska _____

3. Miten yhteistyö TAKKin kanssa on sujunut? (positiokysymys 1-4)

1	2	3	4
Huonosti			Erittäin hyvin

4. Kuinka paljon olet saanut työsi kannalta oleellista tietoa SILTA-MuutosKoulutuksen sisällöstä ja toteutuksesta? (positiokysymys 1-4)

1	2	3	4
Liian vähän			Riittävästi

5. Miten yhteistyötä ja tiedonkulkua oppilaitoksen ja TAKKin kanssa voisi parantaa (jos tarvetta)? (avoin kysymys)

6. Millaisia haasteita olet kohdannut SILTA-MuutosKoulutuksen toteuttamisessa tai hallinnoinnissa? (avoin kysymys)

7. Kerro 2-3 asiaa, joilla SILTA-MuutosKoulutusta voitaisi mielestäsi kehittää ja tunnettuutta/houkuttelevuutta parantaa? (avoin kysymys)

Liite 12. Haastattelukysymykset SILTA-koordinaattorille

Puhelinhaastattelu 22.12.2015, haastattelija Satu Tasala

1. Onko TAKKin rooli koulutuksen koordinaattorina selkeä? (valintakysymys, Ei-vastausta voi täydentää vapaalla tekstillä)

Kyllä

Ei, koska _____

2. Miten yhteistyötä ja tiedonkulkua TAKKin ja yhteistyöoppilaitosten kanssa voisi parantaa (jos tarvetta)?
3. Miten yhteistyötä ja tiedonkulkua TAKKin ja TE-hallinnon (ELY-keskukset ja TE-toimistot) kanssa voisi parantaa (jos tarvetta)?
4. Millaisia haasteita olet kohdannut SILTA-MuutosKoulutuksen toteuttamisessa tai hallinnoinnissa?
5. Miten SILTA-MuutosKoulutusta voitaisi mielestäsi kehittää ja tunnettuutta/houkuttelevuutta parantaa?