

Majoitus- ja ravitsemisalan esimieskoulutuksen käynnistäminen Sedu Aikuiskoulutuksessa

Johanna Tuominen

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon
koulutusohjelma 2016



Tekijä(t) Johanna Tuominen	
Koulutusohjelma Liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen koulutuksen järjestäminen Sedu Aikuiskoulutuksessa	Sivu- ja liitesivumäärä 26+32
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Vocational Adult Education Sedu arranges a Hotel and Catering Supervisor course	
<p>Lähtökohtana Majoitus- ja ravitsemisalan esimies koulutuksen käynnistämiseen Sedu Aikuiskoulutuksessa oli, käytännönläheisen esimieskoulutuksen puuttuminen Etelä-Pohjanmaan alueelta.</p> <p>Tiivis yhteistyö työelämän toimijoiden kanssa toi esille koulutustarpeen suorittavassa työssä toimiville suurtalous- ja ravintolaesimiehille. Oppilaitoksessa toimii majoitus- ja ravitsemisalan seurantaryhmä, jonka puitteissa myös kartoitettiin alan toimijoiden koulutustarpeita. Työelämästä saatu viesti oli selkeä, esimieskoulutus, joka antaa valmiuksia käytännön työhön, on tarpeellinen.</p> <p>Sedu Aikuiskoulutuksessa on jo pitkään koulutettu eri alojen esimiehiä yhdessä moniammatillisessa ryhmässä, Esimiesareenassa. Tavoitteena on palvella Etelä-Pohjanmaan alueen erilaisia ravitsemisalan työpaikkoja, kehittää majoitus- ja ravitsemisalalla toimivien esimiesten ammattitaitoa sekä laajentaa Sedu Aikuiskoulutuksen majoitus- ja ravitsemisalan koulutustarjontaa.</p> <p>Tämän työn tavoite on prosessoida jo käynnistettyä koulutusta ja löytää sen myötä uusi näkökulma koulutuksen edelleen kehittämiseksi. Käytännössä majoitus- ja ravitsemisalan esimieskoulutuksen liitettiin Esimiesareenaan onnistuneesti. Esimieskoulutusten yhteinen teematarjonta soveltui majoitus- ja ravitsemisalalle ennakoitua paremmin ja uudet esimiesopiskelijat liittyivät ryhmään vaivatta. Ensimmäiset majoitus- ja ravitsemisalan esimiehet valmistuivat tänä keväänä.</p> <p>Työ on toteutettu vetoketju-periaatteella, koska käytetty tietoperusta vastasi hyvin työelämän käytäntöjä ja nivoutui luontevasti yhdeksi kokonaisuudeksi. Työ selkeytti koulutuksen tavoitteita ja toi esille sisältöjen ajankäytön tärkeyttä. Yhteistyö majoitus- ja ravitsemisalan toimipaikkojen kanssa auttoi tunnistamaan työelämän tarpeet, koulutuksen tarpeellisuuden ja yhteistyön tärkeyden näyttötutkintojen joustavassa toteutuksessa.</p>	
Asiasanat Koulutus, Esimies, Kehittäminen, Ammattitaito	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Laadukas esimiestyö majoitus- ja ravitsemisalalla.....	2
2.1 Asiantuntijaesimies	3
2.2 Esimiestaidot majoitus- ja ravitsemisalalla	5
2.3 Koulutuksen merkitys esimieheksi kehittämisessä	6
3 Ammatillinen koulutusjärjestelmä Suomessa.....	8
3.2 Aikuiskoulutus elinikäistä oppimista	9
4 Aikuiskoulutus Suomessa ja Euroopassa.....	10
5 Opiskelumuodot aikuiskoulutuksessa.....	11
5.1 Oppisopimus aikuisten ammattitaidon kehittäjänä.....	11
5.2 Työvoimakoulutus	12
5.3 Yhteishankintakoulutus	12
5.4 Yritysten henkilöstökoulutus.....	13
6 Esimieskoulutuksen käynnistäminen	15
6.1 Koulutustarpeen kartoitus	15
6.2 Järjestämissuunnitelma.....	16
6.3 Näyttötutkinnot.....	16
6.4 Henkilökohtaistaminen	17
6.5 Esimiesareena	17
6.6 Koulutuksen markkinointi	18
6.7 Koulutus käynnistyy	19
6.8 Koulutuksen kehittäminen	20
7 Yhteenveto ja johtopäätökset	22
Lähteet	24
Liitteet.....	26

1 Johdanto

Suomessa on hyvä ja kattava koulutusjärjestelmä, sillä nykyisin ammattiin kuin ammattiin vaaditaan jonkin asteinen tutkinto. Toimin kouluttajana majoitus- ja ravitsemisalalla ja teen tiivistä yhteistyötä majoitus- ja ravitsemisalalan esimiesten kanssa. Olen tehnyt havaintoja siitä, että majoitus- ja ravitsemisalalla toimii vielä niin paljon esimiehiä, joilla ei ole minäkäänlaista koulutusta tehtävään, toisaalta alalta löytyy paljon suorittavassa työssä; kokkeina ja tarjoilijoina toimivia henkilöitä joilla on restonomin tutkinto tai jopa ylempi korkeakoulututkinto.

Keskityn tässä opinnäytetyössä majoitus -ja ravitsemisalalan koulutuksen käynnistämiseen, suorittavaan työhön osallistuville esimiehille ja pohdin koulutuksen kehittämistarpeita tulevaisuutta ajatellen. Tavoite on mallintaa ja kehittää jo käynnistämäni majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen koulutusta sekä syventää omaa ymmärrystäni koulutuksen sisällöstä ja oikeasta suorittamistavasta. Koulutukset käynnistetään nopealla aikataululla ja koulutuksesta saadun kokemuksen ja opiskelija palautteen kautta koulutusta on mahdollista kehittää ja parantaa jatkuvasti

Sedu Aikuiskoulutuksessa tehdään säännöllistä yhteistyötä oman alueen majoitus- ja ravitsemisalalan toimijoiden kanssa ja sitä varten on perustettu seurantaryhmä, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Seurantaryhmään on kutsuttu yhteistyökumppaneita erilaisista ravitsemisalalan toimipaikoista ympäri Etelä-Pohjanmaata. Ryhmän kokoontumisissa ja työpaikoilla vieraillessani sain toistuvasti palautetta alueen esimieskoulutuksen tarjonnan vähyydestä ja myös pyyntöjä koulutuksen järjestämiseksi. Keskusteluissa työelämän kanssa tuotiin esille myös toivomus konkreettisemmasta ja käytännönläheisemmästä esimieskoulutuksesta. Tämän palautteen pohjalta lähdin suunnittelemaan näyttötutkintopohjaisia majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen erikoisammattitutkintoon tähtäävää koulutusta.

Tietoperustaan olen liittännyt tietoa, joka kokemukseni mukaan antaa oikean kuvan vallalla olevista käytännöistä esimiestyössä ravitsemis- ja majoitusosalalla sekä sen kehittämisestä koulutuksen avulla. Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa vaan teen työni syystä, että kouluttajana koulutusten kehittäminen ja oman työn jatkuva prosessointi on tarpeellista, eikä siihen koskaan tunnu olevan riittävästi aikaa. Toivon tämän työn antavan minulle uuden kehittyneemmän näkökulman työhöni kouluttajana majoitus- ja ravitsemisalalla.

2 Laadukas esimiestyö majoitus- ja ravitsemisalalla

Pylvänäisen (2015) artikkelissa kerrotaan virallisesta määritelmästä, jonka mukaan henkilöä, jonka alaisilla on alaisia, kutsutaan johtajaksi ja johtajan alaisia keskijohdoksi. Johtajilla on mahdollisuus valita alaisensa vapaasti, kenen työpanos miellyttää tai kenen kanssa henkilökemia toimii. Esimiehet saavat alaisensa tavallisesti annettuina ja heidän on pyrittävä toimimaan tiimensä kanssa riippumatta henkilökemioiden laadusta. Työntekijöiden vahva irtisanomissuoja aiheuttaa sen, että myös haastavien persoonien kanssa on pystyttävä työskentelemään (Talouselämä 2015.)

Suomalainen johtaja on usein hyvin asiakeskeinen, hän johtaa käyttäen apunaan lukuja, faktoja ja ongelmaratkaisuja, mutta tätä ei johtaminen pelkästään saa olla. Jokainen johtaja on persoona ja se on hänen tärkein johtamistyökalunsa. Kaikilla johtajilla on persoonassaan osa-alueita, jotka ovat heikompia ja näitä alueita on mahdollista kehittää. Tulevaisuuden johtaja on tasa-arvoinen: tarvittaessa jämäkkä, mutta reilu, hän kykenee empatiaan ja hän on sosiaalinen. Tulevaisuuden johtajaa kiinnostaa se, että alaiset saavat loistaa työssään ja kaikki voivat hyvin (Penttilä 2015, 25.) Näkemykseni mukaan tästä ajatuksesta lähtee esimiesten ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen. Lukujen ja faktojen ymmärtäminen sekä ongelmanratkaisukyky ovat hyviä ominaisuuksia ja, jos johtaja lisäksi tunnistaa oman kehitymis- ja osaamistarpeensa sekä pystyy empaattisuuteen ja sosiaalisuuteen, hänellä on hyvät mahdollisuudet luoda työyhteisöön kannustava ja tuloksellinen työilmapiiri.

Johtajuus mielletään sekä persoonaan liittyväksi ominaisuudeksi että opituksi taidoksi. Hyväkin esimies saattaa epäonnistua, jos hänen osaamisensa ei ole ajantasaista. On henkilöitä, joiden persoonassa on johtajalle ominaista vakuuttavuutta enemmän kuin toisilla, mutta myös vähemmän karismaattinen tyyppi saattaa kasvaa erinomaiseksi esimieheksi ja johtajaksi, mikäli hän on halukas ottamaan vastuuta sekä itsestään että alaisistaan ja ymmärtää, että hyväksi johtajaksi voidaan myös oppia. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 10.)

Aaltonen, Pitkäsen & Ristikankaan mukaan viime vuosina on tehty kyselyjä, jotka ovat osoittaneet, että yksi työelämän tärkeimpiä tarpeita on esimiestyön kehittäminen. Työelämässä esimiestyö näyttäytyy erilaisena kuin mitä sen odotetaan ja toivotaan olevan. Muutostilanteet ovat hyvä esimerkki siitä, missä todelliset esimiestaidot punnitaan. Käytännössä esimies on oppinut jonkin tietyn tavan johtaa, mutta todellisuudessa hänen on kyettävä erilaisissa tilanteissa nopeasti siirtymään asiasta ja tilanteesta toiseen. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 23–24.) Oma näkemykseni mukaan kapea-alainen osaaminen esimiestyössä heikentää myös alaisten resurssien kokonaisvaltaista hyödyntämistä. Työn-

tekijöiden osaamisen hyödyntämisen käyttämättä jättäminen turhauttaa ja näivettää yrityksen ja estää sen kehittymisen. Opiskelu ja pätevytyminen auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja keinoja tehdä asioita toisella tavalla. Nykyaikaisessa nopeatempoisessa yritys- ja palvelukulttuurissa uudistuminen ja näkökulmien säännöllinen tarkastaminen on välttämätöntä. Pysähtyneisyys ja herpaantuminen kostautuu nopeasti ja saattaa jopa vaarantaa yrityksen toiminnan.

Lauren kertoi, että Majoitus- ja ravitsemisalalla esimiesten työnkuvaan kuuluu myös suorittavat työtehtävät. Ravintolapäällikön pitää osata kantaa lautasia tai käsitellä tarjontia ja keittiömestari tarttuu tarpeen vaatiessa kauhan varteen tai hotellipäällikkö kykenee toisiinsa toimimaan vastaanoton tehtävissä. Esimieheltä edellytetään myös taitoa ylläpitää vastuualueensa strategista suuntaa ja ohjata sen toimintaa ja mikä tärkeintä, toimia oman tiiminsä esimiehenä. Toiminnan kasvun kehittäminen edellyttää laajaa liiketoiminnan tuntemusta, tulossuuntautuneisuutta, luovuutta ja intuitiivisuutta. Verkostoituminen tukee tiedonsaantia ja on apuna uusien, ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoinnissa. Majoitus- ja ravitsemisalalla yrittäjiksi ryhtyvät usein henkilöt, joilla on vahva käytännön ammattitaito, mutta oman yrityksen kasvun esteenä on näkemyksen ja koulutuksen puute. Yrittäjä menestyy jos hän ymmärtää, että menestymisen takana on hyvän liikeidean ja tehokkaan johtamisen lisäksi oman yrityksen liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen. Esimiestehtävissä laadukkaasti toimiessa tarvitaan usein näitä samoja taitoja kuin menestyvänä yrittäjänä. (Lauren 2006,128–129.)

2.1 Asiantuntijaesimies

Aarnikoivuon mukaan on tavallista, että esimieheksi valitaan alan vahva asiantuntija. Rekrytointi tilanteessa tulisi kuitenkin huomioida tulevan esimiehen johtamismotivaatio ja – taito, eikä varsinaista alan asiantuntijuutta, jotta esimiestyön sisältö ei muodostuisi kapealaiseksi tietyn alueen asiantuntijuudeksi. Esimiehenä onnistuminen ei välttämättä edellytä tehtävien perinpohjaista osaamista, vaan vahva osaaminen ja asiantuntijuus saattaa vaikuttaa jopa haitallisesti ja jättää varjoonsa varsinaisen esimiesroolin. Vahvan asiantuntemuksen haittapuoli saattaa aiheuttaa sen, että asiantuntijarooli korostuu esimiehenä toimimisen sijaan. Sen lisäksi, että uudessa roolissa voi joutua toimimaan esimiehenä entisille työkavereilleen, haasteena on esimiestyön ja asiantuntijuuden yhdistäminen. Asiantuntijatyö voi tuntua mielenkiintoisemmalta, esimies saattaa kokea, että hänen asemansa vahvana asiantuntijana on menetetty, hänen keskittyessään ainoastaan esimiestehtäviin. Sitoutuminen esimiestyöhön edellyttää luopumista ja ymmärrystä vaaditaan koko organisaatiolta, sillä esimiestyöhön panostaminen edellyttää kokonaisvaltaista työtettä ja näin ollen esimies ei voi panostaa asiantuntijatehtäviin samassa määrin kuin aikaisemmin. On mahdollistettava se, että esimiestehtäviin keskittyminen toteutuu arjessa, muuten se

jää näkyväksi vain organisaatiokaavion tasolle. (Aarnikoivu 2008, 26–27.) Esimies saattaa kokea, että palaverit, kehityskeskustelut ja muut vastaavat tehtävät voi jättää hoitamatta, koska on kiireellisempiäkin tehtäviä ja toimivat ehkä ylemmän johdon toimintamallin mukaisesti jättämällä kehityskeskustelut pitämättä, vaikka ovat korostaneet niiden tärkeyttä puheissaan. (Järvinen 2005, 15.)

Yritysten johdon pitäisi vakavasti miettiä seurauksia, jos esimies panostaa pääasiassa suorittavaan työhön. Esimies voi olla erittäin tehokas, mutta silti hän ei pysty korvaamaan tehottomuutta, joka aiheutuu huonosta johtamisesta tai ongelmia, jotka liittyvät motivaatioon. Hän ei myöskään pysty korvaamaan huonoja työsuorituksia tai työyhteisön kiinnostuksen ohjautumista asioihin, jotka eivät ole keskeisiä. (Järvinen 2005, 15–16.) Itse olen havainnoinut työpaikkakäynneillä, että majoitus- ja ravitsemisalalla paljon asiantuntijaesimiehiä, jotka tuntevat alan luonteen ja erityispiirteet, mutta eivät ole täysin omaksuneet esimiesrooliaan, vaan kokevat asiantuntijuuden enemmän oikeana työnä ja hoitavat suurimman osan esimiestyön tehtävistä omalla ajallaan. Esimiesroolin tai selkeän työnkuvan puuttuminen aiheuttaa säntäilyä tehtävästä toiseen, keskittymättä oikein mihinkään. Esimiehen työn sirpaleisuuteen saattaa olla syynä asiantuntijuuden korostuminen, mutta myös puuttuva johdon tuki tai huono oman ja työyhteisön tehtävien organisointi.

Esimiestehtäviin hakeutuvalla on mahdollista esittää kysymyksiä: ”Oletko kiinnostunut ihmisten johtamisesta? Oletko tietoinen, että työhösi kuuluu tehtäviä liittyen talouteen, hallintoon ja henkilöstöön, näetkö esimiestyön tehtävänä, jossa on haasteita, mutta jossa haluat kasvaa ja kehittyä?” Esimiestehtäviin on vaikea saada ihmisiä ja siksi varotaan kysymästä tämän tyyppisiä kysymyksiä. Asiantuntijaorganisaatiossa voidaan esimieheksi nimittää henkilö, jonka vastustelu on vähäisintä ja tämä johtaa siihen, että tehtävien johtaminen ja -hoito on epämääräistä tai tehtäviä jää hoitamatta. (Järvinen 2005, 17.)

Se, miten merkittävänä työnä organisaatiossa pidetään esimiestyötä, ilmenee usein siinä, kuinka esimieheksi päädytään ja millainen pätevyys tehtävään hankitaan. On tavallista, että kokeneita työntekijöitä ja korkean alan asiantuntemuksen omaavia henkilöitä nousee esimieheksi. Tyypillisesti esimiestehtävissä toimivat henkilöt ovat vain jotenkin kulkeutuneet tehtäväänsä. Ei ole otettu huomioon esimieheksi nousseen henkilön esimiestaitoja, intoa menestyä tai motivaatiota johtaa työyhteisöä. (Järvinen 2005, 16.) Kyvykkäille työntekijöille ja oman alansa huippuasiantuntijoille ei ole riittävästi tarjolla mahdollisuuksia edetä vaaka-akselilla, mikä johtaa siihen, että johtotehtäviin ajautuu henkilöitä, joille asema on tärkeämpi kuin työn sisältö. (Järvinen 2005, 17.)

Aarnikoivu luettelee asioita, joita tulisi käsitellä kun organisaatioon nimitetään uusi esimies:

- esimiehen rooli ja tehtävät
- esimiehelle asetetut tavoitteet ja häneen kohdennetut odotukset
- sovitaan tapa jolla henkilökunnalle kerrotaan nimityksestä
- sovitaan toimenpiteistä, joiden avulla esimiesrooli otetaan hallintaan. (Aarnikoivu 2008,30.)

On yleistä esimiehen vaihtuessa, että henkilökunta ohittaa uuden esimiehen ja lähestyy edelleen entistä esimiestä työhön kuuluvissa asioissa. Organisaatio voi tukea uuden esimiehen työtä myös niin, että uuden esimiehen ohittamista ei tapahdu. Tässä kohdassa organisaation on osoitettava jämäkkyytensä ja neuvottava asioiden hoitaminen oikealle henkilölle eli uudelle esimiehelle. (Aarnikoivu 2008,31.)

Esimiesopiskelijoideni mukaan, esimiehet työskentelevät paljon suorittavassa työssä ja he kokevat, että heidän kykyjään ja taitojaan ei tueta ja arvosteta, niin että he voisivat keskittyä täysipainoisemmin esimiestyöhön. Esimiehelle kuuluvien paperitöiden kanssa puuretaan iltaisin ja vapaapäivinä, kun varsinaisen työaikana osallistutaan suorittavaan työhön. Esimieskoulutukseen, aikuiskoulutukseen hakeudutaan opiskelemaan esimiestyötä siinä toivossa, että saataisiin työkaluja käytännön esimiestyöhön. Esimiehellä voi olla takana korkeakoulututkinto, mutta ei ole saanut siitä riittävästi eväitä käytännön esimiehen työhön.

2.2 Esimiestaidot majoitus- ja ravitsemisalalla

Tammisen mukaan ensimmäinen oppi joukkueen valmentajalle on se, että asiat on pidettävä yksinkertaisina. Olennaista on, miten rakennetaan voittava joukkue, miten toimii joukkuepeli, kuinka sitä johdetaan ja miten loistava joukkuehenki saadaan aikaan. On tiedettävä, miten käsitellään menestystä tai vastoinkäymisiä ja kuinka annetaan ja pyydetään palautetta. On oltava myös selvillä, miten roolit jaetaan. (Tamminen 2003, 22.)

Aarnikoivun mielestä esimiehen tehtävä on ohjata työyhteisö mahdollisimman hyvään suoritukseen ja tulokseen. Oikeiden asioiden tekeminen on keskeinen asia. Keskittyminen olennaisiin sekä esimiehen perustehtävän sisäistäminen on tärkeä osa esimiehen roolia. (Aarnikoivu 2008,34.)

Larvin ja Vanhalan mukaan elinehto hyvänä esimiehenä toimimiselle on osoittaa arvostusta jokaiselle työyhteisössä toimivalle tasapuolisesti. Esimies ei aina ole asioista alaisensa kanssa yhtä mieltä tai joutuu tekemään epämiellyttäviä päätöksiä, siitä huolimatta esimiehen on nähtävä asiat myös toisesta näkökulmasta. Vuorovaikutuksen perusasioita on

asianmukainen työkäyttäytyminen, johon kuuluu tervehtiminen sekä hyvän päivän jutustelu, mikä kertoo työkaverin arvostamisesta. (Larvi & Vanhala 2014, 26.) Johtamisen peruskiviä on avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus. Työ on tuottavaa, kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, silloin he ponnistelevat innokkaasti yhteisten päämäärien eteen. (Härkönen 2015, 18.)

Esimies voi kehittää omaa osaamistaan johtajana erilaisilla tavoilla. Keinoja oman osaamisen kehittämiseen on monenlaisia, kuten esimiestyöstä kirjoitettuja kirjojen lukeminen ja oman johtajuuden pohdiskelu. Ihmisillä on tapana haalia sellaista tietoa, joka jollain tapaa toimii tukena jo olemassa olevalle tiedolle. Tämä aiheuttaa sen, että oma kehittyminen paranee vain tiettyyn tasoon saakka ja sen jälkeen palaute toistuu samankaltaisena. Oman toiminnan tutkiminen on kuitenkin eduksi oman johtajuuden kehittämisessä. (Kaski & Kiander 2004, 189.)

Kokemukseni mukaan, kiireisessä ravintolatyössä ei useinkaan pysähdytä miettimään omaa kehittymistä tai pohtimaan johtajuutta. Vapaa-aikaa on vähän, työ saattaa läikkyä yli, eikä haluta käyttää aikaa tämän tyyppiseen pohdiskeluun. Esimieskoulutuksessa, on mahdollista saada kontakteja oman- ja muiden alojen esimiehiin, näissä yhteyksissä on tilaisuus käydä hedelmällisiä keskusteluja ja ratkoa yhteisiä haasteita.

Näyttötutkinnoissa, jokaisessa tutkinnonosassa näyttötutkinnon suorittaja arvioi omaa osaamistaan -ja kehittymistään ja tutkinnonsuorittaja saa palautetta kolmikantaiselta arviointiryhmältä. Itsearviointi opettaa seuraamaan ja arvioimaan omaa työntekoa ja kehittymistään, sekä huomioimaan ne kohdat, joissa esimiehellä on kehittymistarpeita. (OPH, 2015 Arvioinnin opas).

2.3 Koulutuksen merkitys esimieheksi kehittämisessä

Maailma muuttuu koko ajan ja edellyttää meiltä jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä. Toimintaympäristön muuttuessa, organisaatioiden on samaan aikaan opittava ja uudistuttava menestyäkseen. Oletetaan, että koulutus ohjaa tulevaisuusmyönteisesti, huolimatta siitä, että muutokset kohdistuvat voimakkaasti kaikkiin koulutusorganisaatioihin. Osana yhteiskuntaa, koulutusjärjestelmän täytyy olla edelläkävijä ja kehittyvä. Muutosvoimat ovat taloudellisia, ideologisia ja kansainvälisiä ja ne on tunnistettava, ennakoitava sekä samalla on turvattava muutosvoima koulutuksessa. Koulutuksen toimintaedellytykset -ja periaatteet on luotava sellaisiksi, että se johtaa positiiviseen huomiseen. Koulutustarpeiden ennakointi on yhä tärkeämpää kiihtyvässä työelämän muutoksessa. On ennakoitava koulutustarpeita ja panostettava päätöksissä koulutustarjontaan liittyvien päätösten pohjalla olevaan tietoon, tämä edistää työelämän ja kysynnän välistä tasapainoa. (Opetin 2014.)

Käymissäni keskusteluissa esimiesopiskelijaksi hakeutuvien kanssa, olen huomionnut että, suurtaloukokit, ravintolakokit tai tarjoilijat ovat jo vuosia tehneet esimiesten lomituksia oman työnsä ohella ja koulutukseen hakeudutaan, koska vakinaisen työpaikan saanti edellyttää tutkintoa, tämä näkyy eritoten suurtalouksien toimipaikoissa. Toinen koulutukseen hakeutumisen syy on ollut parempi palkka tai koulutuksen mukanaan tuoma ammatillinen varmuus toimia esimiehenä. Joskus työnantaja on kannustanut jo pitkään esimiehenä toiminutta henkilöä pätevoitymään ja syventämään ammattitaitoaan.

Organisaatio voi tukea esimestä, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta, tarjoamalla hänelle esimiesvalmennusta. Esimies saa valmennuksesta vahvistusta ja uusia keinoja esimiestyön toteuttamiseen. (Aarnikoivu 2008, 32.) Parhaimmillaan opiskelu vaikuttaa syvällisesti, kun henkilö oivaltaa asioita uudella tavalla ja pystyy luonnehtimaan ja ymmärtämään itseään paremmin. Opiskelun myötä luovuus lisääntyy ja hän pystyy uudistumaan. Asiantuntijasta kasvaa esimies. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 11.)

Kokemukseni mukaan koulutus antaa opiskelijalle uuden perspektiivin, josta löytyy uusi tulokulma lähestyä työyhteisöään. Esimiestehtäviin on siirrytty suorittavasta portaasta ja toimitaan edelleen tuosta näkökulmasta katsoen. Koulutus antaa valmiuksia lähestyä esimiestehtäviä uudella tavalla. Poikkiammatillisessa ryhmässä opiskelee eri alojen esimiehiä, joka mahdollistaa eri alojen toimintatapojen vertailun ja ratkaisumallien löytämisen. Yhdessä opiskelu antaa uusia näkökulmia ja ratkaisumalleja ryhmätöiden, keskustelujen ja ongelmaratkaisumallien avulla.

Puhuttaessa työyhteisön ja henkilökunnan kehittämismenetelmistä, niin yleensä sillä tarkoitetaan koulutusta. Koulutus on eräs huomattava menestykseen vaikuttava tekijä tietoyhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä, jossa tiedon hallinta - ja päivittäminen kouluttautulla on välttämätöntä. (Järvinen 2001, 170.) Kun halutaan työyhteisön kehittyvän, on hyvä ensin selvittää tavoitteet: miten työpaikalla halutaan uudistua ja kehittyä. Tavoitteiden asettamisen jälkeen on viisasta alkaa tarkastella toimenpiteitä, joiden avulla päämäärä saavutetaan. Koulutus on työtapana järkevä, kun uusia tietoja ja taitoja halutaan tarjota koko henkilökunnalle. Tietojen uusiutuminen johtaa usein siihen, että monissa yrityksissä opiskelusta tulee arvokas kilpailukyvyyn osa. Mahdollisuudet koulutuksen toteuttamiseen käytännössä on lähes rajattomat. (Järvinen 2001, 171.)

3 Ammatillinen koulutusjärjestelmä Suomessa

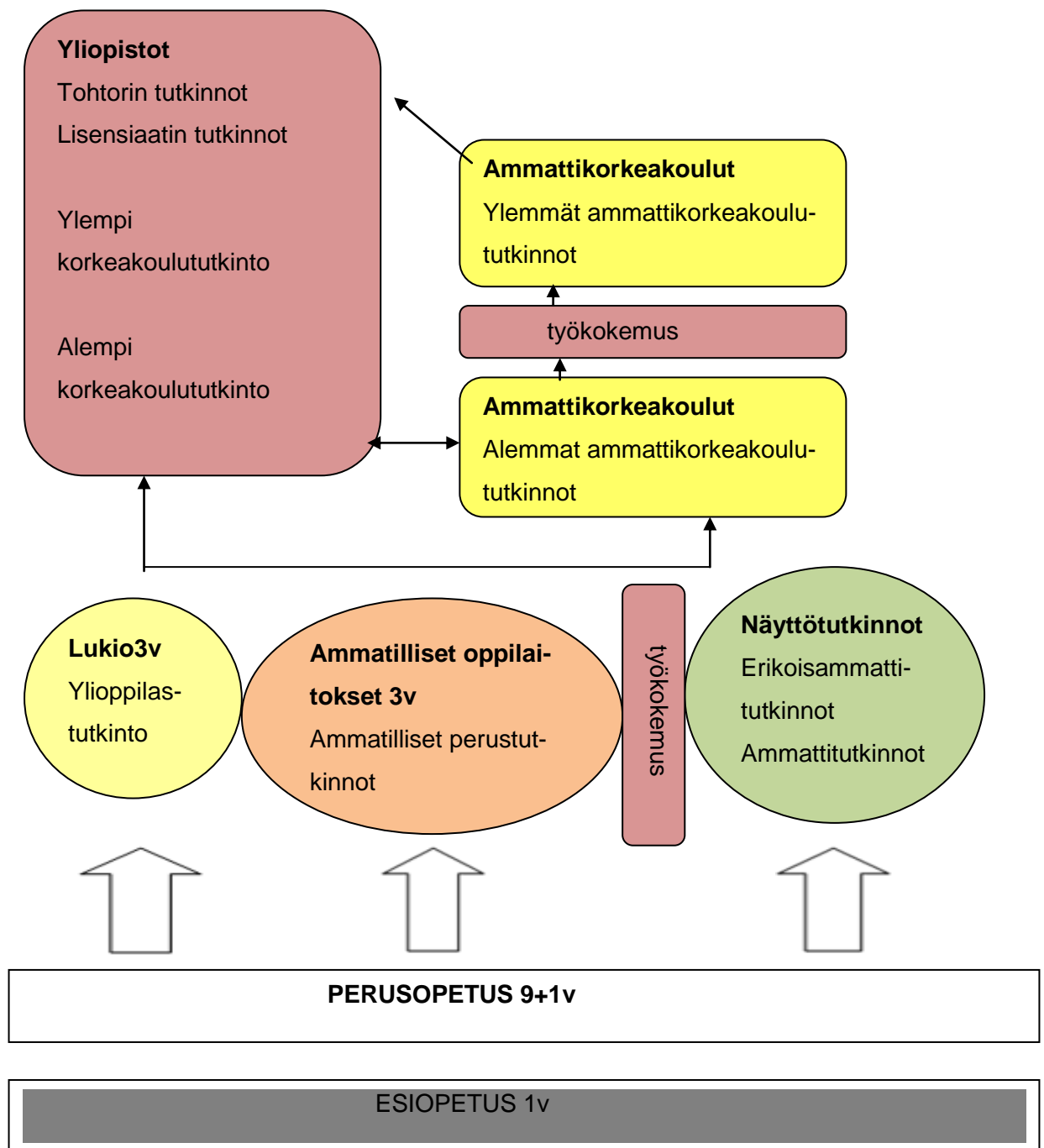
Suomessa koulutusjärjestelmä on ryhmitelty koulutusasteisiin. Perinteisesti ylemmän asteen koulutuksessa voi opiskella vain, jos on ensin suorittanut alemman asteen opinnot. Eri koulutussektorien lainsäädännössä määritellään koulutuksen tavoitteet. Lainsäädännön lisäksi laatu varmistetaan opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteilla ja koulutukseen vaadittavilla järjestämis- ja toimiluvilla sekä ulkoisella arvioinnilla. Laatua varmistetaan myös säädöksillä, jotka valvovat opettajien kelpoisuutta.

Suomessa koulutusjärjestelmä muodostuu:

- perusopetuksesta, joka on yhdeksänvuotinen ja yleissivistävä, ennen sitä lapsilla on oikeus esiopetukseen, joka kestää yhden vuoden.
- koulutus, joka tapahtuu peruskoulun jälkeen, toisen asteen koulutus
- ammattikorkeakoulutus ja yliopistot eli korkea-asteen koulutus. (OPH 2014, Koulutus ja tutkinnot.)

Aikuiskoulutuksessa on mahdollisuus suorittaa ammatillinen koulutus perustutkintona joko näyttötutkintona tai ammattiin valmistavana peruskoulutuksena. Tutkinnot vastaavat toisiinsa riippumatta toteutustavasta. Perustutkintojen laajuus on 180 osaamispistettä. Arviointi suoritetaan arviointiasteikolla 1 - 3 (1 tyydyttävä, 2 hyvä ja 3 kiitettävä).

Ammattitutkinnoissa edellytetty työelämässä vaadittava ammattitaito osoitetaan aina näyttötutkinnoilla ja erikoisammattitutkinnoissa työelämän vaativimpien tehtävien hallinta. Näissä tutkinnoissa arviointi suoritetaan asteikolla hyväksytty tai hylätty. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)



Kuva 1. Koulutustarjonta aikuisille eri koulutusasteilla (OPH 2014, Koulutus ja tutkinnot.)

4 Aikuiskoulutus Suomessa ja Euroopassa

Suomalainen aikuiskoulutus on luotu palvelemaan työelämää muutostilanteissa. Pitkät työsuhteet ja työskentely samalla alalla tai samassa yrityksessä koko työuran ajan on nykyisin harvinaista. Aikuiskoulutus tarjoaa mahdollisuuden opiskella myös työn ohella iltaisin, viikonloppuisin tai kokopäiväisesti tai se voi olla täydentävää koulutusta, jatko-opiskelua, uudelleen koulutusta. Aikuisopiskelijalla on mahdollisuus opiskella kaikilla koulutusasteilla.

Aikuiskoulutuksessa järjestetään perustutkintopohjaista opetusta, näyttötutkintoihin valmistavaa koulutusta, oppisopimus-koulutusta, ammattitaitoa uudistavaa koulutusta, lisä- ja täydennys-koulutusta sekä kansalais- ja työelämätaitoihin suuntaavia opintoja ja lisäksi erilaisia harrastusopintoja. Aikuiskoulutuksessa huomioidaan opiskelijan aiemmat tiedot, taidot ja elämäntilanne opetuksen sisältöä ja muita opintoihin liittyviä järjestelyitä suunniteltaessa. Koulutuksen voi kustantaa opiskelija itse tai se voidaan järjestää työvoima-, oppisopimus-, tai henkilöstö-koulutuksena. Aikuisten koulutusta järjestetään sekä nuorten koulutusjärjestelmään kuuluvissa oppilaitoksissa että ainoastaan aikuiskoulutusta järjestävissä oppilaitoksissa sekä erilaisissa yrityksissä tai vaihtoehtoisesti työpaikoilla henkilöstökoulutuksena. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Viimeisen vuonna 2013 julkaistun tutkimuksen mukaan aikuiskoulutuksen järjestämiä koulutuksia hyödynsi yli puolet 18-64vuotiaista eli 17 miljoonaa henkilöä. Aikuiskoulutuksen suosio oli korkeammillaan 1980–1990 lukujen vaihteessa ja 2000-vuoden alussa. Naiset käyttivät enemmän aikuiskoulutuksen palveluja kuin miehet. Vuodesta 1980 lähtien naisten osallistumisprosentti on ollut yli 10 prosenttiyksikköä. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Aikuiskoulutustutkimus 2012.)

Naiset osallistuivat vuosina 2006–2012 innokkaammin koulutuksiin eli noin kolme viidestä, kun miehistä koulutuksiin osallistui vähemmän kuin joka toinen. Vuosina 2006–2012 innokkaimpia aikuiskoulutukseen osallistujia oli 25–54-vuotiaat, joita oli noin 60 prosenttia, 40 prosenttia osallistujista oli alle 25-vuotiaita, samoin kuin yli 55 vuotiaita. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Aikuiskoulutustutkimus 2012.).

5 Opiskelumuodot aikuiskoulutuksessa

Ammatillinen lisäkoulutus on enimmäkseen opetusministeriön rahoittamaa ammatillista jatko-, tai peruskoulutusta sekä täydennyskoulutusta. Tarkoitus on antaa opiskelijalle mahdollisuus parantaa omaa ammatillista osaamistaan. Aikuisten ammatillisessa perus-, ammatti-, -ja erikoisammattitutkinnoissa koulutuksen kustannukset ovat kohtuullisia. Kaikki näyttötutkintoihin osallistuvat, alasta riippumatta, maksavat tutkintomaksun 58€, joka tilitetään tutkintotoimikunnalle ennen ensimmäisen näyttötutkinnon suorittamista, lisäksi valmistavaan koulutukseen osallistuvat maksavat osallistumismaksun joka on koulutuskohtainen. Kelan opintotukea on mahdollista hakea, jos opiskelee päätoimisesti. Koulutukset on suunnattu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita lisäkoulutuksesta sekä työttömille, että työssä oleville. Koulutuksia toteutetaan päiväkoulutusten lisäksi iltaisin sekä monimuotokoulutuksina. Koulutusten markkinointi on oppilaitoksen vastuulla ja oppilaitos tekee myös oppilasvalinnat hakemusten pohjalta. (OPH 2014, Koulutus ja tutkinnot.)

5.1 Oppisopimus aikuisten ammattitaidon kehittäjänä

Oppisopimusopiskelijaksi haluava etsii itse työpaikan, joka on sopiva koulutuksen suorittamiseen tai neuvottelee oman työnantajansa kanssa mahdollisuudesta oppisopimuksen käynnistämiseen omassa työpaikassa. Oppisopimusviranomaisen tarkentaa koulutustarpeen ja soveltuvan tutkinnon yhdessä työnantajan, oppilaitoksen ja opiskelijan kesken. Työnantaja nimeää työpaikalle työpaikkakouluttajan, jonka ohjauksessa suurin osa koulutuksesta tapahtuu. Oppimista täydentämään ja tukemaan hankitaan teoriaopetus yhteistyöoppilaitoksesta oppisopimuspalveluviranomaisen toimesta. (OPH 2015, Oppisopimus)

Oman kokemukseni mukaan nykypäivänä majoitus - ja ravitsemisalalla vahvuudeksi katsotaan moniosaaminen, joka edellyttää työntekijältä laaja-alaista alan työtehtävien hallintaa ja osaamista. Vain yhdessä yrityksessä työskentely ja työssäoppiminen voi antaa alasta ja työtehtävistä yksipuolisen tai jopa vääristyneen kuvan ja kaventaa näin työntekijän ammattitaitoa. Oppisopimuskoulutusta suunniteltaessa on huomioitava työympäristön monipuolisuus ja/ tai mahdollisuus työskennellä useammassa mahdollisimman erilaisessa työpaikassa tai kohteessa. Erilaiset työpaikat antavat opiskelijalle tilaisuuden oppia monipuolisia työtapoja, kohdata erilaisia työkaluureja, työ- ja toimintaympäristöjä, jotka vahvistavaa, monipuolistaa ja rikastuttaa ammattitaitoa.

Sedu Aikuiskoulutuksessa oppisopimus ei ole saavuttanut toivottua suosiota ravitsemis- ja majoitusalailla, vaikka se mielestäni olisi yksi parhaista koulutuskanavista. Työpaikat ovat nihkeästi lähteneet mukaan kouluttamaan alalle uusia osaajia oppisopimuksen kautta, mutta esimiesopiskelijoiden kohdalla kiinnostusta on ollut enemmän ja muutamia oppiso-

pimuksia on jo solmittu. Osa esimiesopiskelijoiden työnantajista ovat olleet halukkaita maksamaan esimiesopiskelijan koulutus- ja tutkintomaksun sekä palkan koulupäiviltä, mutta ovat kokeneet oppisopimuksen liian byrokraattiseksi ja sitovaksi.

Helmikuuhun 2016 mennessä majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehiä on valmistunut 5 henkilöä ja oppisopimuksen tekemään kyselyyn oli vastannut kaikki 1.2.2015- 2.2.2015 valmistuneet oppisopimusopiskelijat joita oli 210 henkilöä. Kyselyssä oli 13 kysymystä ja arviointiasteikko 1-5. Keskiarvo 3.5 joka on kansallista keskitasoa. (Liite 1. Opiskelijakysely oppisopimuksen päättövaiheessa.)

Oppisopimuskoulutus sai myös vähemmän kannustavaa palautetta hallituksen suunnalta, kun oppisopimusrahoitusta leikattiin vuosina 2013–2014 kymmeniä miljoonia euroja. (Osaaja- lehti 28.1.2013).

5.2 Työvoimakoulutus

Oppivelvollisuutensa suorittaneet aikuiset henkilöt, jotka ovat työttömiä tai heillä on uhka jäädä työttömäksi, voivat hakeutua työvoimakoulutukseen. Työvoimakoulutus tarjonta on esillä TE-palvelujen sivuilla ja hakuvalinnat koulutuksiin tehdään yhteistyössä TE-toimiston ja oppilaitoksen edustajan kanssa. Työtön työnhakija voi myös saada yksittäisen opiskelupaikan jostain muusta, kuin tarjonnassa olevasta oppilaitoksesta. Mikäli työnhakijalla on kesken jääneitä korkeakouluopintoja, hänellä voi olla mahdollisuus suorittaa ne loppuun työvoimakoulutuksena, ehtona on, että opinnot todistetaan olleen keskeytyneenä vähintään vuoden. Opinnoista tulee suoriutua 12- 24 kuukaudessa, riippuen suoritettavasta tutkinnosta. TE-toimistosta on mahdollista saada tukea myös yrittäjäksi aikova -tai harjitseva uravalmennuksen muodossa. (TE-palvelut 2014.)Esimieskoulutuksessa opiskelijalla on oltava työpaikka, jotta esimiesopintoihin kuuluvien tehtävien suorittaminen on mahdollista. Käytännössä työpaikan puuttuminen rajaa työttömyysetuudella opiskelevat esimiehet koulutuksen ulkopuolelle.

5.3 Yhteishankintakoulutus

Yhteishankintakoulutus on henkilöstökoulutus, jonka järjestämisen osallistuu työhallinto ja sen toteutetaan työvoimakoulutuksena aikuiskoulutuksessa. Yhteishankintana toteutettavan koulutuksen suunnitteluun ja hankintaan osallistuu TE- toimiston ohella jokin yritys tai yrityksiä. Tällaisessa tapauksessa työhallinto osallistuu koulutuksen kustannuksiin, mikäli koulutukselle on työvoimapolitiittiset perusteet. Koulutuksen tarkoitus on turvata työvoiman saatavuus, sen toivotaan edistävän työnantajan edellytyksiä toimia, jatkavan työuria ja auttavan työpaikkojen säilyttämisessä sekä ehkäisevän työttömyyttä. Yhteishankintakoulutuksessa rajataan ulkopuolelle henkilöstökoulutukset, työtehtäviin perehdyttäminen ja

ammattitaidon ylläpitäminen. Yhteishankintakoulutuksessa on kolme palvelutuotetta jotka ovat suunnattu erilaisiin tarpeisiin ja täydentämään toisiaan:

1. Rekrykoulutus on suunnattu tilanteisiin, joissa yrityksen tarpeisiin ei löydy ammattitaitoisia työntekijöitä, eikä tarvittavia osaajia ole lähiaikoina valmistumassa muusta koulutuksesta. Koulutuksen kesto on 3-9 kuukautta ja sen minimikesto on 10 koulutuspäivää.
2. Täsmäkoulutuksessa voidaan räätälöidä ammatillinen perus- tai lisäkoulutus yrityksen ja sen henkilöstön tarpeisiin. Se soveltuu myös määräaikaisiin lomautustilanteisiin. Täsmäkoulutuksen vähimmäiskesto on 10 koulutuspäivää opiskelijaa kohden.
3. Muutokoulutusta tarjotaan työntekijöille, jotka on irtisanottu taloudellista tai tuotannollisista syistä, auttaakseen heitä löytämään uuden ammatin tai työpaikan. Myös toistaiseksi toistaiseksi lomautettuja työntekijöitä voidaan tukea muutokoulutuksella. Koulutus voi kestää vähintään 10 päivää ja enintään kaksi vuotta. Tavanomaisin koulutuksen kesto on 1-3 kuukautta ja ammatillisessa koulutuksessa 3-9 kuukautta. (Yritys - Suomi/ Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

5.4 Yritysten henkilöstökoulutus

Työpaikalla koulutaudutaan yhä enemmän, työn ohessa kehitetään jatkuvasti henkilöstön osaamista tukemaan liiketoimintaa. Työnantaja kouluttaa henkilöstöään pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti sekä haluaa motivoida työntekijöitä vahvistaakseen yrityksensä kilpailukykyä.

Henkilöstökoulutuksessa työnantaja hankkii henkilökunnalleen työyhteisön toimintaan ja tavoitteisiin perustuvaa koulutusta. Yrityksen tavoitteena on päivittää henkilöstönsä ammattitaitoa ja osaamista ajanmukaisena. Koulutuksen sisältö ja määrä riippuu henkilökunnan peruskoulutuksesta, ikärakenteesta ja yrityksessä vallalla olevista muutosten laadusta ja määrästä. Henkilöstökoulutus vaikuttaa myönteisesti myös henkilöstön työkykyyn, työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Yksilöllä itsellään on myös vastuu päivittää ja kehittää ammattitaitoaan. Kehityskeskusteluissa tulee yhdessä suunnitella työntekijän koulutustarpeet. Henkilöstökoulutus on tavallisesti kestoaltaan lyhyttä, monenlaisia kursseja ja täydennyskoulutusta. Työnantaja vastaa hankkimansa henkilöstökoulutuksen kustannuksista. Henkilöstö saa koulutusajalta palkkaa, rahallisen korvauksen tai korvauksen vapaa-aikana. Työnantajan suostumuksella henkilökunnalla on mahdollisuus omaehtoiseen koulutukseen, jolloin työnantaja osallistuu koulutuskustannuksiin osittain tai kokonaan. Työnantaja osallistuu kustannuksiin siinä määrin kun se hyödyttää myös työnantajaa. On monenlaisia tapoja kouluttautua esimerkiksi osallistumalla aikuisille suunnattuihin lisä- ja täy-

dennyskoulutuksiin tai tutkintoon johtaviin, ammatillisissa oppilaitoksissa, ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa järjestettäviin koulutuksiin. Laki oikeuttaa työntekijän halutessaan saamaan opintovapaata. Jos työntekijä on työskennellyt saman työnantajan palveluksessa viisi vuotta, hänellä on opintovapaalain edellyttämä oikeus pitää opintovapaata yhteensä kaksi vuotta, viiden vuoden kuluessa. (Yritys-Suomi/Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Nykypäivänä pohditaan yhä useammin sitä, onko järkevää ohjata työntekijät ulkopuolisiin koulutusorganisaatioihin vai olisiko organisaation oma koulutushanke tuloksellisempi vaihtoehto. Yrityskohtainen koulutus on nykyisin yhä suositumpaa, koska samanaikaisesti voidaan huomioida työpaikan ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja olosuhteet. Opittavien asioiden vieminen suoraan käytäntöön lisää oppimismotivaatiota ja parantaa oppimistuloksia. (Järvinen, 2001, 172.)

Opiskelumenetelmiä valittaessa on huomioitava organisaation tavoite. Mikäli tavoitteena on käydä läpi ja päivittää koko johtamiskulttuuri niin luennoinnin sijaan voidaan miettiä vaihtoehtoisia opiskelumenetelmiä. (Järvinen, 2001, 174.) Kokemukseni mukaan hyviä vaihtoehtoisia opiskelumenetelminä olisi mahdollista käyttää esimerkiksi vertailuanalyysia, jolloin työntekijät tutustuisivat vastaavan tai hieman erilaista osaamista omaavan yrityksen toimintaan, joka toteuttaisiin työntekijävaihoilla, työnkierto tai tutor-toiminnalla omassa yrityksessä, jossa kokeneempi tai erityisosaamista omaava henkilö toimisi tutorina työtoverilleen sekä pareittain työskentely aloilla, jolla perinteisesti työskennellään yksin.

6 Esimieskoulutuksen käynnistäminen

Tässä luvussa kuvaan toteuttamaani toiminnallista osiota eli Majoitus- ja ravitsemisala esimiehen erikoisammattitutkinnon koulutuksen käynnistämisen prosessia.

Majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen koulutuksen tarpeellisuus tuli esille majoitus- ja ravitsemisalan seurantaryhmän kokouksissa sekä ohjauskäynteillä alan toimipaikoissa. Seurantaryhmän jäsenet ovat yhteistyökumppaneita erilaisista ravitsemisalan toimipaikoista Etelä-Pohjanmaan alueelta. Etenkin suurtalouskeittiöiden esimiehet ja ravintoloiden vuoropäälliköt kaipasivat koulutusta, joka olisi suunnattu käytännön työhön osallistuville esimiehille ja antaisi konkreettisia välineitä päivittäiseen esimiestyöhön. Ennen uusien tutkimusten perusteiden julkistamista olin yhteydessä majoitus- ja ravitsemisalan työnjohdon tutkintotoimikuntaan, josta näytettiin vihreää valoa ja kehoitettiin odottelemaan uusien tutkimusten perusteiden valmistumista, käytännössä odotus venyi yli vuoden mittaiseksi.

6.1 Koulutustarpeen kartoitus

Koulutustarpeen kartoitusta webropol-kyselyllä tai muulla lomakkeella ei tehty, vaan tukeuduimme säännöllisiin ja hyviin työelämän yhteyksiin, joita olivat ympäri maakuntaa sijaitsevat majoitus- ja ravitsemisalan toimipaikat. Lisäksi Sedu Aikuiskoulutuksessa toimii Majoitus- ja ravitsemisalan seurantaryhmä, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa kartoittamaan alan tilannetta ja kuulumisia. Seurantaryhmään kuuluu n. 20 aktiivista alan esimiestä ravintoloista ja suurtalouksista ympäri maakuntaa, näissä kokoontumisissa olemme pyytäneet palautetta koulutuksen tarpeellisuudesta ja toteuttamistavasta. Vierailut ohjauskeskusteluiden merkeissä alan työpaikoilla lisäsi yhteenottoja ja kyselyjä esimieskoulutuksesta, joka tukisi käytännön esimiehen työtä. Opiskelijaryhmissämme on dieetikokkeja ja muita pitkän alan ammattilaisia, joiden parissa osoitettiin kiinnostusta jatkokoulutukseen. Entisiltä opiskelijoilta ja yhteistyökumppaneilta tuli useita yhteydenottoja ja tiedusteluja koulutuksen aloitusajankohdasta. Kokoonnuimme Sedu Aikuiskoulutuksen palveluntiimin kuuluvan Ma-ra-ta-ryhmän (majoitus, -ravitseminen, -talousalan opettajat) - kanssa ja teimme yhteenvedon koulutuksen tarpeellisuudesta. Yhteydenotto Majoitus- ja ravitsemisalan työnjohdon tutkintotoimikuntaan ja heidän näkemys alueemme koulutustarpeesta oli ratkaiseva ja päätös käynnistää Sedu Aikuiskoulutuksessa Majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen eat:n koulutus sekä hakea näyttötutkintojen järjestämiseen vaadittava järjestämislupa. Tehtävänäni oli laatia näyttötutkintojen järjestämisuunitelma ja toimia koulutuksen vastuukouluttajana.

6.2 Järjestämissuunnitelma

Näyttötutkintoperustaisia tutkintoja suoritettaessa oppilaitos hakee järjestämislupaa tutkintotoimikunnalta. Koulutuksen käynnistämispäätöksen jälkeen oppilaitos hakee näyttötutkintojen järjestämislupaa tutkintotoimikunnalta. Hakemukseen on liitettävä järjestämissuunnitelma, jonka käytännössä laatii koulutuksen vastuukouluttaja/tutkintovastaava. (OPH 2015, Näyttötutkintosopimus, 7.)

Laadin Majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen eat:n näyttötutkintojen järjestämissuunnitelman käyttäen apuna OPH:n Näyttötutkinto-opasta ja tutkinnon perusteita sekä oppilaitoksen omaa ohjeistusta. Resursseja järjestämissuunnitelman laadintaan oli riittävästi ja kokonaisuudessa pohdinta ja kirjaaminen vei muun työn ohessa noin kaksi viikkoa. Tutkinnonperusteiden tarkka noudattaminen ei vienyt pois oman pohdinnan tärkeyttä. Näyttötutkinnot tuli kuvata niin, että suunnitelma toimisi kouluttajan/tutkintovastaavan työkaluna, suunniteltaessa ja järjestettäessä Majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen eat:n näyttötutkintoja. Työhön valmistauduin perehtymällä perusteellisesti tutkinnon perusteisiin ja OPH:n Näyttötutkinto-oppaaseen ja muuhun ohjeistukseen. Majoitus- ja ravitsemisalalan työnjohdon tutkintotoimikunta toimi hyvänä tukena ja kynnys pyytä apua oli matala. Toimikunta ohjeisti ja opasti nopeasti, asiantuntevasti ja ystävällisesti. Kun järjestämissuunnitelma oli valmis ja esimiehellä tarkistettu, suunnitelma lähti sopimuskappaleen kera allekirjoitettuna tutkintotoimikuntaan tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. (Liite 1. Järjestämissuunnitelma)

6.3 Näyttötutkinnot

Näyttötutkinnot on järjestelmä, jolla mahdollistetaan aikuisille henkilöille joustavan tapa näyttää, päivittää ja ylläpitää ammattitaitoaan ja uudelleen kouluttautua ammatillisessa muutostilanteessa. Aikuisen henkilön hankkima osaaminen työelämässä, opinnoissa tai muussa toiminnassa voidaan tunnustaa näyttötutkinnon avulla. Näyttötutkinnot mahdollistavat tunnustamisen riippumatta osaamisen hankintatavasta. Näyttötutkinnon suorittaja on voinut hankkia näyttötutkinnoissa tarvittavan osaamisen työpaikalla, harrastustoiminnassa tai muulla tavalla. Näyttötutkinnot osoitetaan tutkintotilaisuuksissa, joiden kriteerit on määriteltä kyseisen ammattialan tutkinnon perusteissa. Tutkinnon suorittaja voi osoittaa osaamisensa perustutkinnossa, ammattitutkinnossa tai erikoisammattitutkinnossa. Näyttötutkinnolla suorittamistaan tutkinnon osista tutkinnon suorittaja saa tutkintotodistuksen. Tutkinnon suorittaja voi osallistua tarvittaessa myös valmistavaan koulutukseen. (OPH, Näyttötutkinto opas 2015.)

Neljä tärkeintä periaatetta näyttötutkintojärjestelmässä ovat:

1. Yhteistyö kolmikannan kanssa: työnantaja, työntekijä ja opettaja. Kolmikanta on mukana päätettäessä tutkintojen rakenteesta ja – perusteista, yhteistyö korostuu myös koulu-toimikunnissa, suunniteltaessa, järjestettäessä ja arvioitaessa näyttötutkintotilaisuuksia.
2. Riippumattomuus tavasta hankkia ammattiosaaminen
3. Tutkintotilaisuudet, joissa koko tai osa tutkinnosta voidaan näyttämällä osoittaa
4. Henkilökohtaistaminen (OPH, Näyttötutkinto opas 2015.)

Suoritettuaan ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnot tai erikoisammattitutkinnon, henkilöllä on mahdollisuus hakeutua jatko-opiskelemaan ammattikorkeakouluun tai johtaviin opintoihin korkeakouluun (OPH, Näyttötutkinnot 2015).

6.4 Henkilökohtaistaminen

Näyttötutkinnon suorittajan henkilökohtaistaminen perustuu Opetushallituksen määräykseen riippumatta siitä osallistuuko opiskelija valmistavaan koulutukseen vai suorittaako vain tutkinnon tai tutkinnon osan. Henkilökohtaistamismääräys koskee koulutuksen hakeutumisen, tutkinnon suorittamisen ja tarvittavan ammattitaidon hankkimisen vaiheita. Henkilökohtaistamismääräyksestä ei voi poiketa eikä sitä voi jättää noudattamatta ja koulutuksen järjestäjän on toimittava asiakaslähtöisesti ja vastaa siitä, että näyttötutkinnon suorittaja saa erilaisia koulutusta tukevia palveluja, neuvontaa ja ohjausta koko näyttötutkintoprosessin ajan. (Finlex, Henkilökohtaistamismääräys L 631/1998 8 § 3 mom.)

6.5 Esimiesareena

Sedu Aikuiskoulutuksessa toimi jo neljättä vuotta Esimiesareena; eri alojen esimiehille suunnattu näyttötutkintoperustainen koulutus, joka on vuosi vuodelta kasvattanut suosioitaan. Punnittavana olivat vaihtoehdot koulutusmuotojen välillä. Aloitetaanko perinteinen rintamakoulutus vai liitytetäänkö koulutus nonstop-periaatteella toimivaan Esimiesareenaan:

1. Rintamakoulutus alkaa kerran vuodessa ja päättyy kaikilla samanaikaisesti, ryhmä koostuu saman alan opiskelijoista ja aloituskoko olisi n.12–16 opiskelijaa.
2. Esimiesareenan sisään otto on kolme kertaa vuodessa ja samassa ryhmässä opiskelee kaikkien alojen esimiehiä, joita valmistuu kolme kertaa vuodessa.

Henkilökohtaistaminen tietenkin vaikuttaa sekä valmistavan koulutuksen päättymisajankohtaan että tutkinnon suorittamisen ajankohtaan.

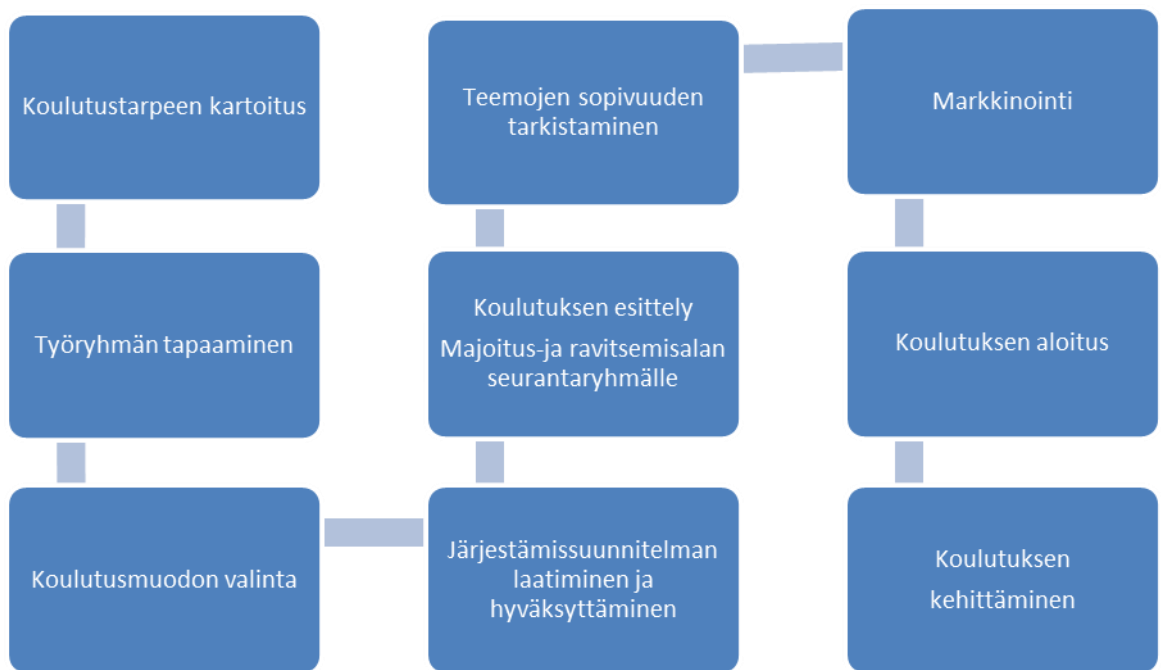
Esimiesareenaan houkutteli myös koulutuksen aloituskoko jota ei olisi määritelty ja näin koulutus toteutuisi aina aloittajamäärästä riippumatta. Esimiesareena puolsivat myös tyytyväiset asiakkaat. (Esimiesareena 2016, Referenssit.)

Tässä vaiheessa tehtäväkseni jäi tarkistaa teematarjottimen sisällöt ja verrata niitä tutkintojen perusteisiin. Sisällöt istuivat hyvin majoitus- ja ravitsemisalalan esimiesten koulutukseen ja sisältöihin oli tulossa myös uusia erinomaisesti ravitsemisalalle sopivia teemoja kuten monimuotoisen työyhteisön johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen ja turvallisuusjohtaminen. (Esimiesareena 2016, teematarjotin).

6.6 Koulutuksen markkinointi

Tärkein kanava koulutusten markkinoinnille on oppilaitoksen omat sähköiset sivut, josta löytyy kaikki päivitettyt tiedot koulutuksista, koulutuksen sisällöistä ja aloitusajankohdista sekä sähköinen hakulomake. Sedu Aikuiskoulutuksen etusivulla on kaikkien saatavilla Chat-palvelu, jolla voi helposti ottaa yhteyttä suoraan oppilaitoksen yhteyshenkilöön. Oppilaitoksen yhteyshenkilö auttaa Chat-palveluun tulevissa kysymyksissä tai ohjaa kouluttajan tai muun asiantuntevan henkilön puheille. Koulutusta markkinoidaan näkyvästi myös Facebookissa, Twitterissä ja Google-markkinoinnissa sekä koulutuskohtaisissa sähköisissä esitteissä. Koulutukset ovat pari kertaa vuodessa esillä, näkyvillä yhteysilmoituksilla myös Etelä-Pohjanmaan alueella ilmestyvässä paikallislehdessä. Uutiskynnyksen ylitys mahdollisimman usein lisää näkyvyyttä, tuo tutkinnoista ja oppilaitoksesta kertovia artikkeleita lukijoiden tietoisuuteen. Sedu Aikuiskoulutuksessa on lisäksi Eps-torin tiloissa sijaitsevan palvelupiste, Oppikorjaamo, joka palvelee arkisin 9-16. Oppikorjaamon palvelupisteessä on aukioloaikoina asiantunteva kouluttaja vastaamassa koulutuksista kiinnostuneiden kysymyksiin. Esimiesareenan Info-tilaisuuksia pidetään tarpeen mukaan ympäri vuoden ja koulutuksen aloituspäivän lähestyessä Info-tilaisuuksia pidetään vähintään kerran viikossa. Vähäisimpänä markkinoinnin keinona en pidä omaa ja koko tiimin henkilökohtaisia suoria kontakteja työpaikoille, alan seurantaryhmää ja yhteydenpitoa entisiin majoitus- ja ravitsemisalalan opiskelijoihimme.

Esimiesareenan puitteissa on perustettu myös Johtamisen ja esimiestyön yhteistyöryhmä, joka kokoontuu pari kertaa vuodessa. Ryhmään kutsutaan eri alojen yrityksistä edustajia kehittämään koulutuksia ja pohtimaan yhteisiä asioita.



Kuva 2. Koulutuksen käynnistämisen prosessi.

6.7 Koulutus käynnistyy

Markkinointi puri ja yhteydenottoja tuli runsaasti erilaisista ravitsemusalan toimipaikoista. Lisäsimme info-tilaisuuksia määrää, niin että kaikki halukkaat saivat henkilökohtaista ohjausta. Info-tilaisuudessa oli myös mahdollisuus tehdä jo oppilasvalintoja ja kirjata opiskelija oppilasjärjestelmään. Monet Info-tilaisuuteen osallistuvat pohtivat myös sopivaa aloitusajankohtaa, koska sisäänottoja oli kolme vuodessa ja hakijalla oli mahdollisuus valita itselleen parhaiten sopiva.

Sähköisen hakulomakkeen kautta koulutukseen voi hakeutua koska vain ja kun hakeutuja on hyväksytty koulutukseen, sovimme sopivan aloitusajankohdan. Hakukelpoisuuden tärkeimpinä kriteereinä on sopiva työpaikka esimiestehtävineen ja sitoutuneet työpaikkaohjaaja ja esimiesarvioijat. Nämä kriteerit eivät täytyneet kaikilla uusilla hakijoilla, mutta pääsimme kuitenkin aloittamaan toiveikkaana, kolmella uudella opiskelijalla. Kun koulutukseen sisäänottoja on kolme kertaa vuodessa, ensimmäisen opiskelijaryhmän pieni koko ei hirvittänyt. Yhteensä esimiesareenassa oli tuolloin 100 eri alojen esimiesopiskelijaa ja majoitus- ja ravitsemisalan esimiehet solahtivat moniammatilliseen ryhmään luontevasti. Koulutuksen aloituksessa haasteena oli uusi oppilashallintajärjestelmä Studenta+, joka osoittautui alkukankeuksien jälkeen mainioksi työvälineeksi henkilökohtaistamisessa. Ohjauskäynneillä käydään tutkintovastaavan, opiskelijan ja työpaikkaohjaajan kanssa läpi: rahoitus, teemojen tarkoituksenmukaisuus, teemojen valinta, näyttötutkintojärjestelmä.

Koulutukseen hakeutuminen tapahtuu sähköisellä hakulomakkeella, joka on saatavilla Sedu Aikuiskoulutuksen www-sivuilla. Koulutuksen Info-tilaisuuksissa kouluttajat auttavat hakemuksen laatimisessa ja tarvittaessa hakemus voidaan laatia yhdessä työpaikalla. Kouluttajana otan välittömästi lomakkeen ilmestyttyä yhteyttä hakijaan ja sovin henkilökohtaistamiskeskustelulle ensimmäisen ajankohdan joko oppilaitokseen tai hakeutujan työpaikalle. Henkilökohtaistamiskeskusteluissa, yhdessä hakeutujan ja hänen esimiehenä tai työpaikkaohjaajan kanssa kartoitetaan työpaikan mahdollisuudet tukea tulevaa opiskelijaa koulutuksen aikana. Yhdessä käydään läpi koulutuksen teematarjotin, josta opiskelija saa valita itselleen tarvittavan määrän sopivia teemoja (Liite3). Kaikki yhdessä sovitut asiat kirjataan Studenta+ järjestelmään ja kaikille osapuolille tulostetaan dokumentti allekirjoitettavaksi ja säilytettäväksi. Koulutuksen alettua ohjauskeskusteluja sovietaan tarpeen mukaan ja vähintään ennen jokaista näyttötutkintoa käydään läpi kaikki tutkintoihin liittyvät asiat ja toimenpiteet. Teemoja on tarjolla n.20 ja opiskelijat valitsivat niistä keskimäärin 6-12 teemaa, oman tarpeen ja mielenkiintonsa mukaan. Teemojen valinta on yleensä helppoa, tarvittaessa opiskelijan lähiesimies tukee ja ohjaa teemojen valinnassa. Teemojen valinnan jälkeen voidaan tulostaa lukujärjestys Studenta +järjestelmästä. Nopeimmillaan opiskelija saa lukujärjestyksen mukaansa jo Info-tilaisuuden jälkeen.

Koulutus alkaa orientaatiopäivällä, jonka aikana tutustutaan ryhmän jäseniin, vastuukouluttajiin, oppilaitokseen ja opetussuunnitelmiin sekä tehdään osaamiskartoitus, osaan.fi –sivustolla. Opiskelijat saavat sähköposti- ja Moodle- tunnukset. Opetuksessa käytetään Moodle-alustaa, jonne jokaisen teeman opettaja laatii 5pisteen ennakkotehtävän. Opiskelija palauttaa tehtävän Moodlen palautuskansioon ennen lähipäivää. Luentopäiviä on noin 1-2 teemaa kohden, jonka jälkeen opiskelija saa tehtäväksi 15pisteen jälkitehtävän. Opinnot eivät ole verrannollisia ammattikorkeakoulujen käyttämiin pistejärjestelmiin. Kaikki tehtävät on suunniteltu niin, että opiskelija voi suorittaa niitä työhönsä liittyvissä tehtävissä. Koulutusaika on keskimäärin 1,5 vuotta ja näyttötutkintotilaisuudet pyritään suorittamaan tuon ajan sisällä, mutta niitä on mahdollista tehdä joustavasti myös valmistavan koulutuksen jälkeen.

6.8 Koulutuksen kehittäminen

Alussa koulutus hakee ja muotoilee käytäntöjä, hyväksi havaitut käytännöt jää elämään ja toimimattomat katoavat. Esimiesareenassa heikosti osallistujia keräävät teemat on mahdollista poistaa uusien, ajankohtaisempien teemojen tieltä. Opetussuunnitelmia ja järjestämissuunnitelmia on ajoittain tarkastettava ja päivitettävä, siinä kohdassa on hyvä pysähtyä miettimään koulutuksen antia ja suuntaa.

Moniammatillisessa esimieskouluttajien tiimissä jokaisella on vahvuutensa ja mielenkiinnon kohteensa, ryhmässä on myös tutkintotoimikuntaan kuuluvia jäseniä. Ryhmän kehittämisote on vahva, palautteet käydään tarkasti läpi ja käytäntöjä tarkistetaan, tässä muutama esimerkki mahdollisista kehittämiskohteista:

- markkinoinnin tehostaminen ja oikea kohdentaminen
- teemojen päivittäminen
- työpaikkaohjaajien ja arvioijien tukevan toiminnan tehostaminen
- näyttötutkintojen suorittaminen englannin kiellä
- koulutuksen mahdollistaminen myös englannin kielellä
- arvioijakoulutusten lisääminen
- työpaikkaohjaajien kouluttaminen
- näyttötutkintomestareiden kouluttaminen.

Näyttötutkinnoissa kehittämistavoitteena on yhä enemmän työpaikkoja palveleva ja työpaikkaohjaajia tukeva toiminta, koulutuksen, ohjeistuksen ja henkilökohtaisen tuen muodossa. Joustava näyttötutkintojen suorittaminen on kaikkien etu ja siihen voidaan vaikuttaa hyvällä suunnittelulla, selkeällä ohjeistuksella sekä tukemalla opiskelijaa ja työpaikkaohjaaja joka vaiheessa. Alalla työskentelee runsaasti eri kansallisuuksia ja monet työyhteisöt käyttävät englantia työkielenä, jolloin on mietittävä myös englanninkielisen koulutuksen järjestämistä. Opiskelijapalautteiden avulla on mahdollisuus korjata ja kehittää koulutusta. Koulutusten suunnittelu on mahdollista jatkuvasti kehittää työelämälähtöisemmiksi ja kansainvälisemmäksi. Koulutusten suunnittelu on jatkuva prosessi, jonka hienoin puoli on se, että koulutus ei ole koskaan valmis. Koulutusta on mahdollisuus jatkuvasti kehittää ja uudistaa, tehdä niistä ja työelämälle joustavampia.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Aikuiskoulutuksessa punainen lanka on vastata työelämän tarpeisiin tarjoamalla asianmukaista ja ajankohtaan sopivaa koulutusta. Uusi koulutustarpeen havaitseminen ja koulutuksen käynnistäminen on aina iloinen ja odotettu tapahtuma, joka tarjoaa alueen toimijoille uusia, paremmin koulutettuja työntekijöitä. Oppilaitos saa laajentaa koulutustarjontaa ja tarjota työpaikkoja ja pysyvyyttä. Työelämän signaaleja seurataan tarkasti ja koulutuksia käynnistetään tarvittaessa nopeasti. Majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen eat:n koulutus täydensi alan koulutustarjontaa Sedu Aikuiskoulutuksessa, jossa on järjestämissopimus: Hotraca pt, Tarjoilijan at, Suurtalouskokin at, Ravintolakokin at ja Dieetikokkin eat:lle.

Restonomien opinnoissa olen kokenut haasteena sen, että en työskentele alalla ydinprosesseissa, vaan kouluttajana aikuisoppilaitoksessa. Opinnäytetyötä suunnitellessani oivalsin, että esimieskoulutuksen käynnistämiprojekti on ydinprosessia. Pääsen kehittämään koulutusta ja itse kehittymään kouluttajana sekä voin yhdistää nämä opiskeluuni liikkeenjohdon koulutusohjelmassa. Koulutuksen käynnistäminen on ollut innostavaa, uudet tutkinnon perusteet olivat ajanmukaiset ja työpaikkaohjaajat perehtyivät tehtäväänsä asianmukaisesti. Koulutukseen valitut opiskelijat olivat fiksuja ja ammattitaitoisia ja heidän kanssaan oli helppo tehdä yhteistyötä. Uudet Majoitus- ja ravitsemisalalan eat:n tutkinnonperusteet toivat pienen lisähaasteen järjestämissuunnitelman laadintaan, mutta toi mukanaan myös hienoja oivalluksia. Olen tyytyväisenä pannut merkille, kuinka työpaikoilla on alettu arvostaa esimiehiä, heidän koulutusta halutaan tukea ja sitä pidetään tärkeänä. Ei riitä, että esimieheksi nousee työntekijöiden joukosta ja työ opitaan käytännössä. Työnantajat ovat oivaltaneet, että koulutettu esimies on pääomaa jota kannattaa kasvattaa. Esimiehen merkitys koko työyhteisölle on tärkeä, hän on myös arvojohtaja ja koulutettua esimiestä arvostetaan. Uudet tutkinnonperusteet ovat työkalu, joka toimii käyttöohjeen tavoin ja jonka hallitseminen auttaa opiskelijaa ja myös kouluttajaa perehtymään alaan syvällisemmin.

Koulutuksen käynnistäminen onnistui suunnitelmien mukaisesti, vaikka aikataulu vaikutti aluksi irralliselta johtuen uusien tutkinnonperusteiden pitkästä odotteluajasta.. Tiiviimpi aikataulu olisi ollut tehnyt suunnittelusta intensiivisempää ja tuloksellisempaa.. Täysin uudistetut tutkinnon perusteet toivat haastetta prosessiin, mutta odotusaika antoi mahdollisuuden punnita ja prosessoida eri koulutusvaihtoehtoja. Suunnitteluvaiheessa sain korvaamatonta tukea Esimiesareenan moniammatilliselta esimiesten kouluttajatiimiltä ja MaRaTa- kouluttajilta.

Eri ammattiryhmien kouluttaminen samassa ryhmässä on hieno oivallus, riittävän isojen ja yhtä ammattialaa edustavien opiskelijaryhmien aloituskoko olisi aiheuttanut haasteita, nyt oli mahdollista aloittaa vaikka yhdellä opiskelijalla, kun ryhmä koostui eri ammateissa toimivista esimiehistä. Ryhmäkoko riippuu teemoihin ilmoittautuneitten määrästä. Kokemus on myös osoittanut, että iso ryhmäkoko sitouttaa opiskelijat paremmin ja se kantaa loppuun asti. Isossa ryhmässä opiskelu on mielenkiintoisempaa ja mahdollistaa erilaisia pedagogisten menetelmien käytön. Kokemusten vaihto, eri alojen edustajien kanssa antaa uusia näkökulmia ja ratkaisumalleja.

Haasteena oli uusi sähköinen oppilashallintajärjestelmä, Studenta + ja muut Esimiesareenaan liittyvät sähköiset järjestelmät sekä uudet Majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen e-työkalut. Studenta + ja muut sähköiset järjestelmät osoittautuivat oivallisiksi työkaluiksi, jotka kehittyvät koko ajan ja mahdollistavat kokonaan paperittoman henkilökohtaistamisprosessin. Tutkinnonperusteet toimivat käytännössä moitteettomasti ja osoittautuivat hyvin tehdyiksi ja käyttökelpoisiksi.

Suunnitteluvaiheessa olisin nyt tehnyt joitakin asioita toisin. Tarkka päiväkirjan pitäminen olisi auttanut jäsentämään kokonaisuutta ja parempi aikatauluttaminen ja siitä kiinnipitäminen olisi helpottanut omaa työskentelyä. Olisin myös hyödyntänyt esimieskouluttajien monipuolista ammattitaitoa paremmin. Olisin ollut vähän jämäkämpi ja raivannut enemmän tilaa kalenteriini koulutuksen suunnittelua varten.

Jälkeenpäin tunnen valtavaa kiitollisuutta tästä tehtävästä ja sen onnistumisesta. Työ on ollut mielenkiintoinen, innostava ja opettavainen. Vuorovaikutus uusien fiksujen opiskelijoiden kanssa on ollut virkistävää. Opiskelijoiden työpaikoilla käydessä, olen saanut katsoa toimintaa uudesta näkökulmasta entisen sijaan. Uuden koulutuksen luominen on työn suola ja sokeri, se uudistaa oppilaitoksen koulutustarjontaa ja kehittää kouluttajan ammattitaitoa uudella tavalla.

Lähteet

- Aaltonen, T. Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2008. Asiantuntijasta esimies. WSOY. Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.
- Esimiesareena 2015, Etusivu. Luettavissa: <http://www.esimiesareena.fi/fi/Etusivu>. Luettu 30.11.2015.
- Esimiesareena 2016, Referenssit. Luettavissa: <http://www.esimiesareena.fi/fi/Referenssit>. Luettu 24.12.2015
- Esimiesareena 2016, Teematarjotin. Luettavissa: <http://www.esimiesareena.fi/fi/Aikataulu>. Luettu 17.2.2016.
- Finlex. Henkilökohtaistamismääräys. L 631/1998 8 § 3 mom. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/data/normit/27957-oph4301106su.pdf>. Luettu 21.4.2016
- Härkönen, H. 2015. Uuden johtajuuden aika. Telma, 2015, 3, s.18.
- Järvinen, P. 2001. Esimies- ja työyhteisön kehittäminen. Suomen ekonomiliitto ja WSOY, Helsinki.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOY. Helsinki.
- Kaski, S & Kiander, T.2005. Tunnejohtajuus. Edita. Helsinki.
- Larvi, T & Vanhala, A.2014. Esimiehen eväät: Arvostusta, luota, ole reilu kaikille. TYÖ TERVEYS TURVALLISUUS. 2014, 6, s. 26.
- Lauren, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Penttilä, A.2015. Suomalainen johtaja. Telma, 2015, 3, s. 25.
- Tamminen, J. 2003. Teamwork. Gummerus Kustannus Oy. Helsinki.
- Talouselämä 2013. Johtaja on huono esimies. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/johtaja-on-huono-esimies-3439754>. Luettu:7.4.2016.
- Opetin.fi 2014. Opetusta elämää varten. Luettavissa: <http://www.opetin.fi/teemat/tulevaisuuden-suomi/muuttuva-osaaminen/>. Luettu:29.10.2015.
- OPH 2015. Opetushallitus. Luettavissa: <http://www.oph.fi/nayttotutkinnot>. Luettu:14.4.2016.
- OPH 2015.Opetushallitus.Koulutus ja tutkinnot. Luettavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot. Luettu:10.1.2015.

OPH 2015. Opetushallitus. Näyttötutkintosopimus 2015. Luettavissa:
[http://www.oph.fi/download / 143426_Nayttotutkintosopimus_2012_VERKKOON.pdf](http://www.oph.fi/download/143426_Nayttotutkintosopimus_2012_VERKKOON.pdf). Luettu: 22.4.2016

OPH 2014. Opetushallitus. Näyttötutkintojen perusteet 2014. Luettavissa:
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/nayttotutkinnot/tutkintojen_uudistaminen. Luettu:12.12.2014.

OPH 2015. Opetushallitus. Näyttötutkinto-opas. Luettavissa:
http://www.oph.fi/download/170665_nayttotutkinto-opas_2015.pdf. Luettu 14.4.2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Koulutusjärjestelmä. Luettavissa:
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/?lang=fi. Luettu 12.12..2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Koulutukseen hakeminen. Luettavissa:
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/koulutukseen_hakeminen/?lang=fi. Luettu 13.4.2016.

Opetushallitus 2015. Koulutus ja tutkinnot. Luettavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus. Luettu 12.6.2015.

Osaajalehti 02/2015. Oppisopimusrahoituksen leikkaukset 2013–2014. Katsottavissa:
<http://www.osaajalehti.fi/videogalleria/>. Katsottu 8.2.2016.

Sedu aikuiskoulutus koulutustarjonta 2016 Luettavissa: <http://www.sedu aikuiskoulutus.fi/Koulutustarjonta?vf=10&m=743>. Luettu 13.4.2016.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Aikuiskoulutustutkimus. Luettavissa:
http://www.stat.fi/til/aku/2012/01/aku_2012_01_2013-06-13_kat_001_fi.html. Luettu 20.4.2015.

Te-palvelut. 2014. Työvoimakoulutus. Luettavissa: http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/ammatinvalinta_koulutus/index.html. Luettu:13.1.2015.

Yrityssuomi 2015. Yhteishankintakoulutus. Luettavissa: https://www.yrityssuomi.fi/yhteishankinta_koulutus. Luettu:12.2.2016.

Yrityssuomi 2015. Henkilöstökoulutus. Luettavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/henkilostokoulutus>. Luettu:12.2.2016

Liitteet

Liite 1. Näyttötutkinnon järjestämissuunnitelma/Majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen erikoisammattitutkinto.

Liite 2. Opiskelijakysely oppisopimuksen päättövaiheessa

Liite 3. Teematarjotin