



# Toisen asteen ammatillisten koulutusten myynti osana asiakkuuden hallintaa toimintaan osallistuneiden näkökulmasta

Pekka Nissinen

Opinnäytetyö, Ylempi amk-tutkinto

Joulukuu 2021

Teknologia

Teknologiaosaamisen johtaminen, Insinööri YAMK

**Nissinen, Pekka**

## **Toisen asteen ammatillisten koulutuspalveluiden myynti osana asiakkuuden hallintaa toimintaan osallistuneiden näkökulmasta**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2021, 50 sivua

Tekniikan ala. Teknologiaosaamisen johtaminen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Vuoden 2018 alusta oli astunut voimaan ammatillisen koulutuksen reformi. Aiemmat erilliset lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistettiin uudeksi, sekä nuoria, että aikuisia koskevaksi lainsäädännöksi. Lakimuutoksen seurauksena silloiset aikuisille ammatillista opetusta antavat oppilaitokset eli aikuisopistot sulautettiin ammatillisiin oppilaitoksiin. Uudistuksen yhteydessä huomioitiin työ- ja elinkeinohallinnon asiakkaiden sekä yritysten osaamisen kehittämistarpeet tarjoamalla niille koulutuspalveluita. EU-lainsäädännöstä johtuen, koulutuskuntayhtymä Gradian oli perustettava kaupallista toimintaa varten tytäryhtiö, Gradia-koulutuspalvelut Oy, joka vastasi koulutuspalveluiden markkinoinnista ja myynnistä. Koulutuksesta vastaavat opettajat tulivat pääsääntöisesti ammatillisen oppilaitoksen kautta.

Tutkimuksessa vastauksia haettiin koulutuspalvelujen tarpeiden ja koulutusalojen henkilöstön välisiin toiminnallisiin haasteisiin muun muassa henkilöstön johtamiseen, työn suunnitteluun ja työmotivaatioon vaikuttaneiden havaintojen näkökulmasta. Koulutuspalvelutoiminnan laajuudesta johtuen rajattiin käsittely koskemaan ainoastaan kotimaassa tapahtuvan toiminnan analysointiin.

Käsiteltävää ilmiötä lähestyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Empiirinen aineisto kerättiin Gradian www-sivuilta, koulutuspalvelutoimintaan osallistuneille henkilöille suunnatulla kyselyllä sekä teemahaastatteluilla. Lisätietoutta saatiin myös tutkijan tekemistä omakohtaisista myyntipalveluun liittyneistä havainnoista hänen toimiessaan koulutuspäällikkönä. Aineiston kokoaminen tapahtui tammikuun 2019 ja kesäkuun 2020 välisenä aikana.

Tuloksista ilmeni, että yhteistyö Gradia-koulutuspalvelut Oy:n ja koulutusalojen välillä sujui pääsääntöisesti hyvin. Kehittämisen tarvetta ilmeni myyntitoiminnasta kerättyjen palautteiden käsittelyssä ja niiden pohjalta esiin tulleiden kehityskohteiden parantamisessa, toimijoiden välisessä viestinnässä, toimintaan liittyvien vastuiden selkeyttämisessä sekä fyysisen- ja henkisen kuormittuvuuden huomioon ottamisessa.

Yhtenä ratkaisukeinona yhteistyön kehittämiseksi olisivat konkreettiset, yhteiset toiminnalliset työpajat.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Aikuiskoulutus, ammatillinen koulutus, koulutusalat, koulutuspalvelut, motivaatiojohtaminen,

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Liitteet 1–6, ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammatillisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 1.7.2025.

**Nissinen, Pekka**

**Sales of upper secondary level vocational education and training services as part of customer service management from the perspective of participants**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2021, 50 pages

Engineering and Technology. Degree Programme in Technology Competence Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

At the beginning of 2018, the reform of vocational education and training had entered into force. Previous separate laws on initial vocational training and vocational adult education were merged into new legislation for both young people and adults. As a result of the change in the law, the then vocational education institutions, i.e. adult colleges, were merged with vocational education and training institutions. In connection with the reform, the competence development needs of business and economic development customers and companies were considered by providing them with training services. Due to EU legislation, the educational consortium Gradia had to establish a subsidiary for commercial activities, Gradia Education Services Ltd, which was responsible for the marketing and sale of educational services. As a rule, the teachers responsible for education came through a vocational school.

The study sought answers to operational challenges between the needs of training services and staff in the fields of education, from the perspective of observations that influenced personnel management, work planning and motivation to work, among other things. Due to the scale of the training service activities, the concept was limited to the analysis of domestic activities.

The phenomenon under process was approached using qualitative research methods. The empirical material was collected from Gradian's website, through a survey of persons involved in training service activities and thematic interviews. Further information was also received on the researcher's personal observations related to the sales service during his/her time as head of education. The compilation of the data took place between January 2019 and June 2020.

The results showed that cooperation between Gradia Education Services Ltd and the fields of education went well as a rule. The need for development was reflected in the processing of feedback collected from sales activities and the improvement of the development targets that emerged from them, in communication between actors, in clarifying operational responsibilities and in taking physical and mental burdens into account.

One solution for developing cooperation would be concrete, joint functional workshops.

**Keywords/tags (subjects)**

Adult education, vocational training, fields of study, educational services, motivational management

**Miscellaneous (Confidential information)**

Annexes 1 to 6 are confidential and have been removed from public work. The grounds are Section 24 of the Disclosure Act 621/1999, paragraph 17, business or professional secrecy of the company. The confidentiality period is five (5) years, the confidentiality ends on 1 July 2025.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
1.1	Hallituksen esitys.....	1
1.2	Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatio.....	1
1.3	EU-lainsäädäntö syy koulutuspalveluyrityksen perustamiseen.....	2
1.4	Koulutuksenjärjestäjän mahdollisuus järjestää palveluliiketoimintaa .....	2
1.5	Koulutuksen järjestäjän ohjaustoimet .....	3
1.6	Laadukas toiminta on elinehto toimivalle yritykselle .....	4
<b>2</b>	<b>Tutkimusongelmat ja -menetelmät</b> .....	<b>4</b>
2.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	4
2.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	5
2.3	Tutkimusongelma.....	6
2.4	Aineiston kokoamisen menetelmät .....	7
2.4.1	Kirjalliset dokumentit-koulutuskuntayhtymän internetsivuilta koottu aineisto.....	8
2.4.2	Ositettu otantakyselyn vastausten koonti tutkimusaineistoon .....	8
2.4.3	Teemahaastattelujen vastausten koonti tutkimusaineistoon.....	9
2.4.4	Havainnoinnin kautta koottu tutkimusaineisto.....	9
<b>3</b>	<b>Uusi yhdessä 2020+ -strategian asettamat tavoitteet Gradia-koulutuspalveluiden ja koulutusalojen välillä</b> .....	<b>10</b>
3.1	Missio, Strategia, Visio .....	10
3.2	Koulutuskuntayhtymä Gradian missio, strategia ja visio .....	10
3.3	Koulutuskuntayhtymän koulutuspalveluille asettamat tavoitteet .....	10
3.4	Strategiassa asetettujen tavoitteiden ymmärrys yksilön toiminnassa .....	12
<b>4</b>	<b>Motivaatio</b> .....	<b>12</b>
4.1	Motivaatio työn tekemiseen .....	12
4.1.1	Keinoja vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon työuran alusta sen loppuun.....	15
4.2	Tarvehierarkian soveltaminen työelämään .....	16
4.2.1	Maslow'in tarvehierarkia.....	16
4.2.2	Tarpeet työelämässä.....	17
4.3	Työhyvinvointi .....	18
4.3.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	18
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>19</b>
5.1	Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus eli Case-tutkimus .....	19
5.2	Tutkimuksessa kootun aineiston lähteet .....	21
5.3	Tutkimukseen eri lähteistä saadut tiedot .....	21

5.3.1	Koulutuskuntayhtymä Gradian internetsivuilta saatujen tietojen yhteenveto ....	21
5.3.2	Ositetun otantakyselyn avulla saadut tiedot.....	24
5.3.3	Teemahaastattelujen pohjalta saadut tiedot .....	27
5.4	Kootun aineiston analysointi.....	27
<b>6</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>30</b>
6.1	Tutkimuksessa kootun aineiston pohjalta nousi esille seuraavat painotukset .....	30
6.2	Työn sujuvuuden, työn kuormittavuuden ja työmotivaatio tuntemukset .....	31
<b>7</b>	<b>Pohdintaa .....</b>	<b>35</b>
7.1	Eettisyys.....	35
7.2	Luotettavuus .....	36
7.3	Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa alkuosan teoreettiseen viitekehykseen .....	37
7.4	Pohdinta tutkimustuloksista raportin laatijan näkökulmasta.....	40
7.5	Millaisin toimenpitein voitaisiin edistää parempaa suhtautumista koulutuspalvelutoimintaan kohtaan? .....	43
	<b>Lähteet .....</b>	<b>45</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Hallituksen esitys

Koulutuksen järjestämisen ohjaus sekä perusteet koulutuspalveluiden tarjoamiseen löytyivät hallitusohjelmasta. Siinä oli monia toisen asteen koulutukseen liittyviä kirjauksia. Hallituksen esitys eduskunnalle, ammatillisen lisäkoulutuksen rahoitusta koskevaksi lainsäädännöksi (HE 144/2000 vp).

Hallituksen esitys ammatillisen lisäkoulutuksen rahoitusta koskevaksi lainsäädännöksi saapui Eduskuntaan missä asiaa käsiteltiin ja päädyttiin siihen, että hallituksen tulee ryhtyä toimiin, joiden avulla aikuiskoulutuksen tilanne selvitetään. Selvitys koskee seuraavia aiheita, millaista koulutusta tarvitaan, kuka pystyy koulutuksen järjestämään ja mitä kustannuksia siitä syntyy. Myös tarjottavan koulutuksen ja työelämatarpeiden kohtaamista tulee selvittää.

Aihetta tutkimaan perustetun selvitysryhmän lausunnon pohjalta päädyttiin ratkaisuihin, joiden perusteella aikuiskoulutusjärjestelmää pitää muuttaa siten, että sitä tarkastellaan erillään nuorten opetuksesta. Tällöin koulutuksen arviointi, kehittäminen ja tuloksellisuus on paremmin seurattavissa. Aikuisten kouluttamisessa panostetaan voimakkaammin ammatilliseen lisäkoulutukseen samoin, kun siihen, että puuttuvia tutkintoja tulaisiin suorittamaan. Koulutuksen järjestäjien toimintaa aikuisten kouluttajina kehitetään ja tuetaan työelämän ja alueellisen tarpeiden mukaan. Ammatillisen aikuiskoulutuksen kehittämisen taustalla on elinikäisen oppimisen strategia, jonka avulla pyritään helpottamaan maassa vallitsevaa työvoimapulaa sekä vääristynyttä koulutustarjontaa missä koulutus ja yritysmaailman tarve eivät kohta.

## 1.2 Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatio

Seuraavassa kuviossa on esitetty koulutusorganisaation rakenne. Kuvioista näkyy myös Gradia-koulutuspalvelut Oy:n sijoittuminen organisaation sisällä.

Koulutuspalveluiden toiminta-alue kattaa kaikki kuntayhtymän oppilaitokset, koulutusalat sekä yritys- ja henkilöstökoulutukset. Osakeyhtiön toimintaa ohjaavat kuntayhtymän hallituksen ja valtuuston vahvistamat talousarvioiden ja taloussuunnitelmien tavoitteet.



Kuvio 1. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatiokaavio (Jyväskylänkoulutuskuntayhtymä Gradia organisaatio).

### 1.3 EU-lainsäädäntö syy koulutuspalveluyrityksen perustamiseen

EU-lainsäädännön kilpailuneutraaliteetillä tarkoitetaan tilannetta, missä julkista rahoitusta saava taho, tässä tapauksessa koulutuskuntayhtymä, lähtisi kilpailluille markkinoille tarjoamaan palveluitaan. Tämä vääristäisi kilpailutilanteen, sillä samoille markkinoille tulevilla yksityisillä toimijoilla ei kyseistä rahoitusmahdollisuutta ole.

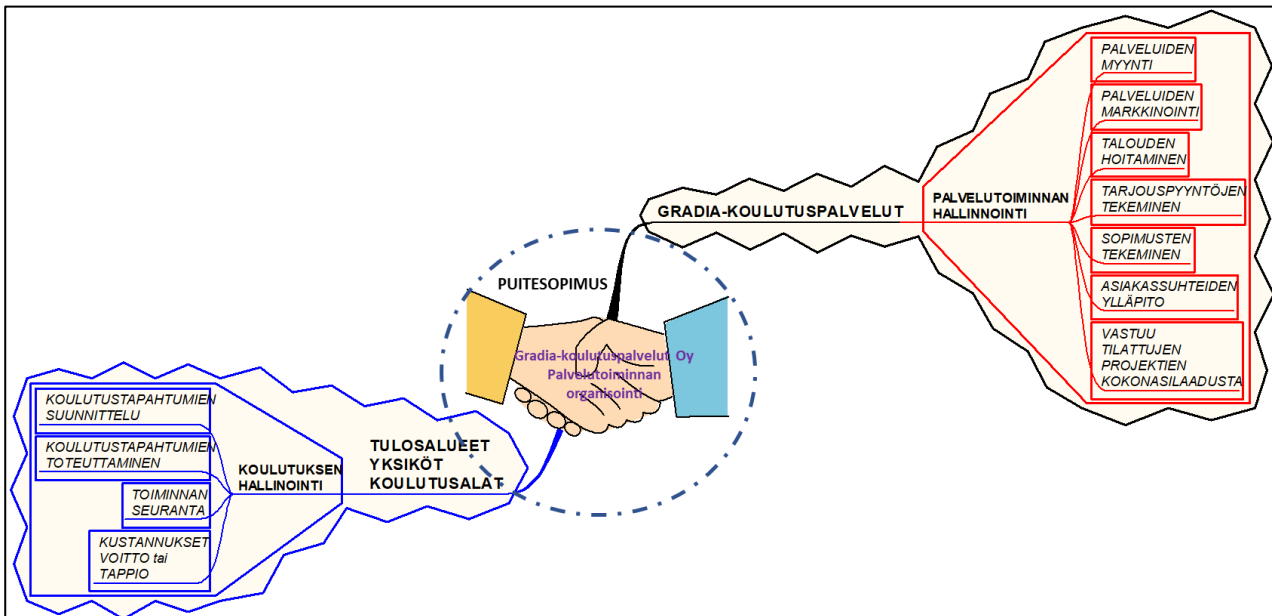
Jyväskylän koulutusyhtymä Gradia ei koulutuskuntayhtymänä voi toimia kilpailluilla markkinoilla, koska se saa ammatillisen koulutuksen järjestäjän järjestämisluvan mukaiseen toimintaan tarkoitettua rahoitusta. Tätä rahoitusta ei voi kohdistaa maksulliseen palvelutoimintaan.

### 1.4 Koulutuksenjärjestäjän mahdollisuus järjestää palveluliiketoimintaa

Palveluliiketoiminnaksi voidaan määritellä kaikki sellainen palvelu, jossa joku ulkoinen taho ostaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradialta (myöhemmin Gradia) palvelua erillisen hinnoitteluperusteen mukaan. Palvelu voidaan toteuttaa joko kotimaassa tai ulkomailla.

Koska Gradia koulutuskuntayhtymänä ei voinut järjestää maksullista koulutuspalvelutoimintaa, oli sen yhteyteen jo aiemmin perustettu kaksi yritystä koulutusliiketoiminnan hoitamiseksi:

- Koulutusvientiä varten oli perustettu EduCluster Finland Oy, joka vastaa koulutusvientiin liittyvistä toiminnoista sekä siihen liittyneestä hallinnosta.
- Kotimaan yritysten ja yksityishenkilöiden koulutus- ja asiantuntijapalveluita varten oli perustettu Gradia-koulutuspalvelut Oy, joka tarjoaa myös työvoimapolitiittista koulutusta työvoimahallinnolle TE-keskusten kautta. Yhteistyö ammatillisen koulutuksen kanssa on sovittu puitesopimuksella.



Kuvio 2. Kotimaan koulutuspalveluita tarjoavan Gradia-koulutuspalvelut Oy:n ja oppilaitosten tulosalueiden, yksiköiden ja koulutusalojen toiminnallinen vastuiden jako.

## 1.5 Koulutuksen järjestäjän ohjaustoimet

Koulutuskuntayhtymä Gradialla on toimintaa ja toiminnan laatua ohjaava strategia, Uusi yhdessä 2020+ -strategia. Sen päätavoitteiden on tarkoitus ulottua 2030-luvulle. Strategian tavoitteet, linjaukset ja sisällöt tulee ottaa huomioon, kun vuosittain suunnitellaan tulosalueiden, yksiköiden ja koulutusalojen toimintasuunnitelmia ja talousarvioita. Vastuu oppilaitostyön eli operatiivisen työn strategian määrittelemästä suunnasta kuuluu oppilaitosjohdolle.

Strategiset linjaukset koskevat myös koulutuskuntayhtymän sataprosenttisesti omistamaa Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiötä. Koulutuspalveluille asetetuissa tavoitteissa painottuu yritysmaailman näkökulmat. Pääpiirteittäin tämä tarkoittaa asiakaspinnan laajentamisen kautta kasvatettavaa tuloksellisuutta, yhteistyön vahvistamista oppilaitosten henkilöstön sekä muiden yhteisten kumppanien välillä. Laadullista otetta toimintaan parannetaan kouluttajien osaamisen syventä-



misellä sekä ammatillisen osaamisen, että asiakasrajapinnan hallinnan kautta. Asiakasrajapinta tarkoittaa kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen (Selin&Selin 2005,15).

## **1.6 Laadukas toiminta on elinehto toimivalle yritykselle**

Koulutuspalveluiden tarjonnan markkinoilla yrityksen, joka haluaa menestyä, tulee huolehtia siitä, että sopimuksen solmimisen yhteydessä luvatut asiat toteutuvat. Menestyvä yritys on määritellyt laadulliset raamit sille, millainen on hyvin toteutettu palvelu.

*Henttosen (2020, 10) mukaan (Kvist ym. 1995) yleisellä tasolla laadun määritelmänä voidaan pitää kohteen jatkuvaa kykyä tyydyttää asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet. Kohde voi olla esimerkiksi tuote, palvelu, henkilöstö, prosessi tai toiminta.*

Palvelun laatu Gradia-koulutuspalveluiden yhteydessä koostuu opiskelijan ja työelämän kokemuk-  
sista eli kuinka hyvin on pystytty tuottamaan asiakkaille lisää tarvittavaa osaamista ja tukemaan  
heitä oppimisprosesseissa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että koulutustapahtumasta vas-  
taavan henkilöstön osaaminen ja toimintatavat olisivat sellaisia, joilla asiakkaan tarpeita vastaava  
korkeatasoinen ja suunnittelu opetus toteutuisivat (Gradia Laadunhallinta).

Toisin sanoen, koulutus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, josta ollaan valmiit maksamaan. Kun asiakas  
tekee hankintapäätöksen, hän miettii mikä vaihtoehto tuottaa hänelle eniten hyötyä ja lisäarvoa  
(Selin&Selin 2005, 26).

## **2 Tutkimusongelmat ja -menetelmät**

### **2.1 Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää koulutuskuntayhtymä Gradian koulutuspalveluja  
tarjoavan tytäryhtiön, Gradia-koulutuspalvelut Oy:n ja kuntayhtymän eri oppilaitosten ja koulutus-  
alojen yhteistyön toimivuutta, koulutustehtäviin osallistuneiden opettajien näkökulmasta.

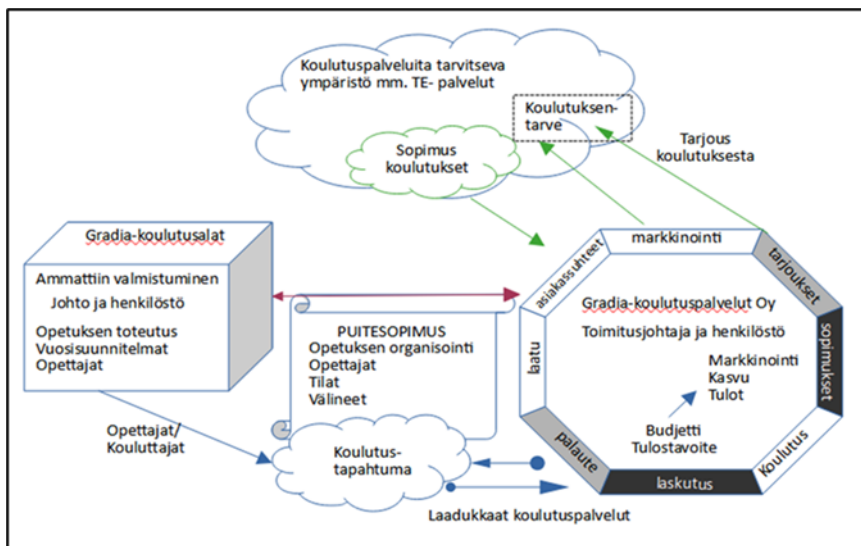
Tutkimuksen kohteen valintaan vaikutti Gradia-koulutuspalvelun ja oppilaitostulosalueiden yhteis-  
toimintaan kohdistunut misinformaatio siitä, ettei keskinäinen yhteistyö toimisikaan kaikilta osin.  
Kyseisen misinformaation paikkansapitävyyden selventämiseksi tutkimuksen kohdejoukoksi valit-  
tiin vain niitä henkilöitä, jotka olivat osallistuneet yhteiseen koulutustoimintaan.

Misinformation is Information that is false, but not created with the intention of causing harm (Wardle & Derakhshan & Diasin 2017, 5).

## 2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää mahdollisia solmukohtia koulutuspalveluiden johtamiskäytänteiden ja oppilaitosten operatiivisen johtamisen käytänteiden väliltä sekä saada kokemuspohjaista tietoa näiden kahden eri toimijan yhteisen suunnittelun, viestinnän ja henkilöstön osaamisvarannon käytön toimivuudesta. Osaamisvaranto kuvaa muun muassa henkilöstön osaamista (Henttonen 2020, 22).

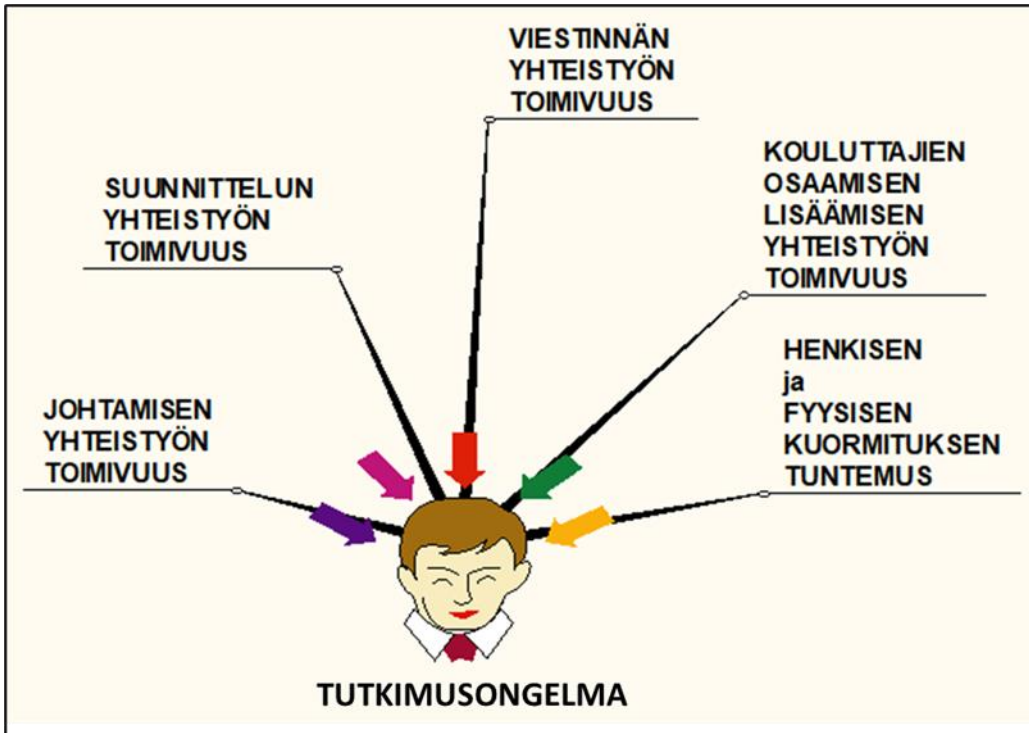
Johtaminen, yhteinen suunnittelu, viestintä sekä opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen sisältyivät Gradian strategiassa asetettuihin, näiden kahden toimijaorganisaation välisiin tavoitteiden linjauksiin. Tutkimustulosten pohjalta tavoitteena olisi antaa tietopohjaa molemmille osapuolille siitä, millaisena koulutuspalveluiden toimintaan osallistuneet opettajat kokivat nämä neljä päätaavoitetta. Saatujen vastausten analyysin pohjalta oli tavoitteena tehdä kehittämis ehdotuksia mahdollisten löytyneiden solmukohtien avaamiseksi



Kuvio 3. Koulusalojen ja Gradia-koulutuspalvelut Oy:n yhteistyön periaate.

## 2.3 Tutkimusongelma

Ensimmäinen tehtävä on ongelman määrittely ja mahdollisten syiden etsiminen (Kananen 2013, 63).



Kuvio 4. Aihekokonaisuus, jonka toimivuutta haluttiin tutkia.

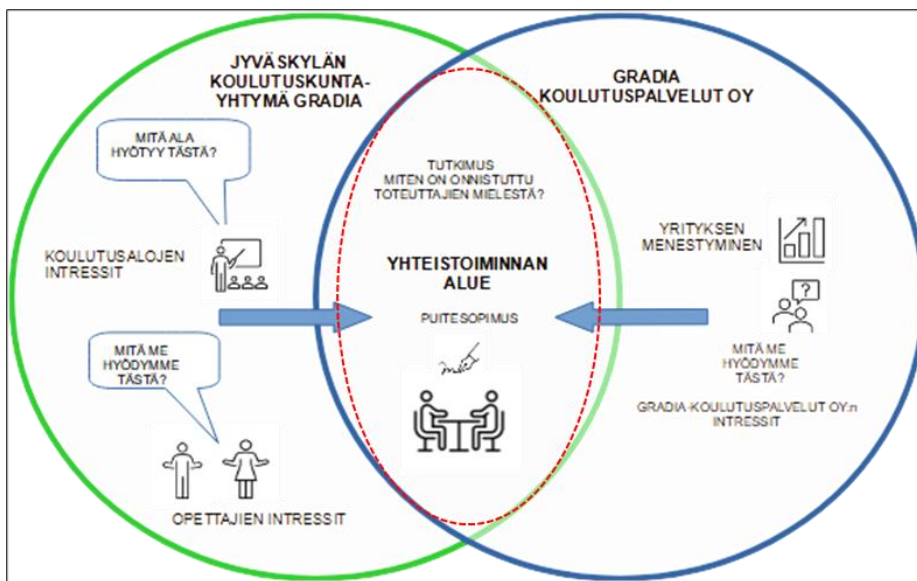
Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Talousarviossa vuodelle 2021 korostuivat strategiset linjaukset sekä yhteiset tavoitteet. Niissä korostettiin hyvään johtamista sekä yhteistyön ja suunnitelmallisen toiminnan vaateita (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia, Talousarvio vuodelle 2021, 2–6). Näiden linjausten tuli kulkea läpi koko organisaation, joten ne ulottuivat myös Gradia-koulutuspalveluiden ja oppilaitosten yhteistyön alueelle.

Kulissien takana liikkui mis- ja disinformaatiota, joka kohdistui näiden kahden organisaation yhteistyön sujuvuuteen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää tämän epävirallisen organisaation viljelemien totuuksien paikkansapitävyyttä. Epävirallinen organisaatio muodostaa 9/10 koko organisaation rakenteesta (Orre 1987, 69).

Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa etsittiin vastaukset.

- Miten Gradia-koulutuspalvelut Oy yhdessä koulutusalojen kanssa oli onnistunut niille, Uusi yhdessä 2020+ -strategian päätavoitteissa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa toimintaan osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta?
- Millainen merkitys toimintaan osallistuneiden intresseillä oli heidän työmotivaatioonsa?
- Miten toimintaan osallistuneiden omat tuntemukset sijoittumisestaan tarvehierarkian tasoille vaikuttivat heidän intresseihinsä työtä kohtaan?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian ja Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön yhteistyön sujuvuuteen toiminnassa mukana olleiden henkilöiden näkökulmasta.



--- Uusi yhdessä 2020+ -strategian päätavoitteet oppilaitoksen ja Gradia-koulutuspalveluiden välillä

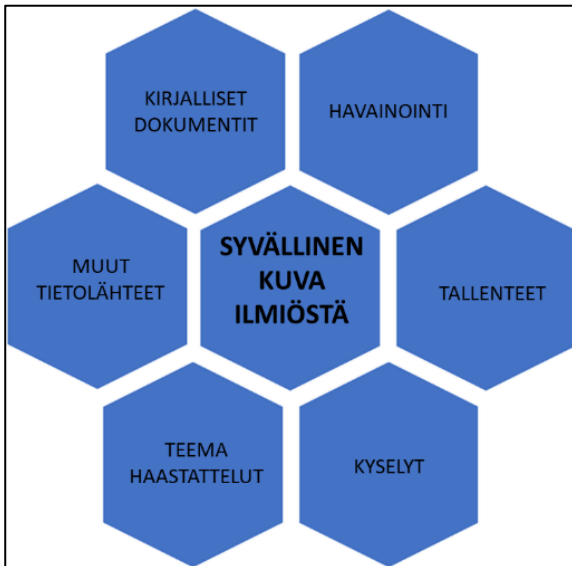
— henkilöstön osallistamisen kentät osapuolten intresseineen

Kuvio 5. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Gradian ja Gradia-koulutuspalvelut Oy:n yhteistyö.

## 2.4 Aineiston kokoamisen menetelmät

Tähän tutkimukseen aineistoa kerättiin eri tietolähteistä.

Case-tutkimus on kuin palapelin rakentamista, jossa eri tietolähteistä kerätään aineistoa kokonaiskuvan saamiseksi.



Kuvio 6. Case-tutkimus on kuin palapelin rakentamista, jossa eri tietolähteistä kerätään aineistoa kokonaiskuvan saamiseksi (Kananen 2013, 77; muokattu).

#### 2.4.1 Kirjalliset dokumentit-koulutuskuntayhtymän internetsivuilta koottu aineisto

Kirjallisen aineiston etsintä aloitetaan tutkimusongelmaan ja aiheeseen liittyvillä hakusanoilla. Näiden avulla tutkimusongelmaa sivuavia lähteitä voidaan löytää internetistä (Kananen 2013, 85).

Koulutuskuntayhtymä Gradian internetsivujen kautta hankittiin tutkimukseen pohjatietoa kuntayhtymän strategiasta, talousarvioista sekä tilinpäätöksistä. Tästä aineistosta suodatettiin esille ne aihealueet, jotka koskivat Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön ja Gradia oppilaitosten yhteistyötä.

#### 2.4.2 Ositettu otantakyselyn vastausten koonti tutkimusaineistoon

Ositettu otanta tulee kyseeseen silloin kun halutaan taata lopulliseen otantaan erityyppisiä perusjoukon alkioita ja kun perusjoukkoon kuuluu pieniä, niin sanottuja marginaaliryhmiä (Valli & Aaltola 2015, 96).

Yhtenä tutkimuksen aineistonkeruun tapana käytettiin ositettua otantakyselyä, missä kysely suunnattiin vain tietylle joukolle koulutuspalvelutoimintaan osallistuneista. Joukko valittiin siten, että

siihen kuului koulutuspalveluiden ja oppilaitosten eri tehtävissä olevia henkilöitä. Näitä henkilöitä valittiin johto-, hankinta-, suunnittelu- ja toteutusryhmistä.

### 2.4.3 Teemahaastattelujen vastausten koonti tutkimusaineistoon

Teemahaastattelu tarkoittaa sanamukaisesti tutkijan ja tutkittavan välistä face-to face -kontaktia. Teemahaastattelulla pyritään onkimaan tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavasta ilmiöstä sen ymmärryksen kasvattamiseksi (Kananen 2013, 93–949).

Teemahaastattelussa ei käytetä tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä tiedon saantiin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri ja teema-alueet on etukäteen määritelty (Valli & Aaltola 2015, 29).

Teemahaastattelut oli suunniteltu pääasialliseksi tutkimusaineiston keräämistäväksi. Haastattelut toteutettiin pitkällä aikavälillä, vuosien 2019-kevät 2021 aikana. Haastateltaviksi valittiin satunnaisesti lähinnä koulutuspalveluiden kautta järjestettyjen koulutustapahtumien opetushenkilöitä.

### 2.4.4 Havainnoinnin kautta koottu tutkimusaineisto



Kuvio 7. Havainnoinnin asteet (Kananen 2013, 88).

Tieteessä havaintoja tekevällä tutkijalla on jokin oma rooli, jonka avulla hän tekee havaintoja tutkimastaan ongelmasta tai ilmiöstä (Valli & Aaltola 2015, 147).

Tässä tutkimuksessa tutkija teki havaintoja tutkimusongelmasta oman pitkä, koulutuskuntayhtymä Gradian eri työtehtävistä hankitun työkokemuksensa pohjalta.

### **3 Uusi yhdessä 2020+ -strategian asettamat tavoitteet Gradia-koulutuspalveluiden ja koulutusalojen välillä**

#### **3.1 Missio, Strategia, Visio**

Missio, Strategia ja visio muodostavat toimivan yrityksen, kuten myös koulutuskuntayhtymän, toiminnan tarkoituksen. Åhman & Runolan (2006, 25) mukaan strategia kertoo mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten. Kyseinen määritelmä pitää sisällään sekä vision määrittelyn (=mihin menemme) että mission määrittelyn (=miksi juuri sinne). Mission on tarkoitus kestää siten, ettei sitä vaihdeta vuosittain. Sitä vastoin strategia ei ole kerralla valmiiksi kirjoitettu asiakirja, vaan sen tiimoilta on käytävä jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä.

#### **3.2 Koulutuskuntayhtymä Gradian missio, strategia ja visio**

Koulutuskuntayhtymä Gradian missio on intohimona sivistys ja taitaminen. Strategiassaan Uusi yhdessä 2020+ koulutuskuntayhtymä määrittelee toiminnan vision siten että, uuden tulevaisuuden omaksuminen yhdessä tekisi koulutuskuntayhtymästä koulutusalan edelläkävijöitä (Gradian strategia Uusi yhdessä 2020+).

Strategia Uusi yhdessä 2020+ sisältää laajan kokonaisuuden koskien koko kuntayhtymän toimintaa. Tässä tutkimuksessa Gradian vuosittaisesta talousarvioiden ja tilinpäätösten strategisesta sisällöstä oli poimittu käsittelyyn vain ne osat, jotka koskivat lähinnä Gradia-koulutuspalvelun yhteistoimintaa oppilaitosten kanssa (Gradian talousarviot ja tilinpäätökset 2019–2021).

#### **3.3 Koulutuskuntayhtymän koulutuspalveluille asettamat tavoitteet**

Koulutuskuntayhtymä oli talousarvioissaan ja tilinpäätöksissään linjannut vuosille 2019–2021 koulutuspalveluille seuraavat tavoitekokonaisuudet (Gradian talousarviot ja tilinpäätökset 2019–2021).

- Järjestää ennakointiin perustuvaa koulutustarjontaa omistajakuntien henkilöstölle, yksilöasiakkailla sekä työ- ja elinkeinoelämälle yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa
- Rakentaa kumppanuuksia työelämän, korkeakoulujen ja omistajien kesken
- Hankkii koulutuspalvelut ja muut tukipalvelut pääsääntöisesti koulutuskuntayhtymältä ja mitoittaa ne projektikohtaisesti voimassa olevan puitesopimuksen mukaisesti
- On mukana toteuttamassa pedagogista kehittämistyötä yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa

- Osallistuu yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa opettajien olemassa olevan osaamisen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen, koska opettajien osaaminen on avainasemassa koulutusten onnistumiselle
- Ottaa käyttöön monimuotoiset menetelmät, välineet ja ympäristöt kehittääkseen innostavaa oppimista
- Lisätä turvallisuuden tunnetta ja hyvinvointia rakentavalla johtamisella ja yhdessä tekemällä
- Aktivoida vuorovaikutusta kaikkien osapuolien välillä tarpeiden ja laadun varmistamiseksi
- Vahvistaa osallistavaa työtapaa koulutuskuntayhtymän tulosalueiden ja Gradia-koulutuspalvelut Oy:n välillä
- Vahvistaa asiakkuuksien hallintaa toimijoiden keskuudessa
- Kehittää keskustelevaa ja selkeää johtamista kaikessa toiminnassaan
- Kehittää koulutustarjonnan malleja ja koulutusten sisältöjä yhteistyössä koulutusalojen kanssa niin, että varmistetaan kilpailuilla markkinoilla tarjottavien palveluiden saatavuus joustavasti sekä yritys- että yksilöasiakkaille
- Toteuttaa työ- ja elinkeinoelämälle yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa koulutusprosesseja ja osaamisen kehittämisen hankkeita
- Toteuttaa ja kehittää sisäistä viestintää niin, että se edistää koulutuskuntayhtymän henkilöstön tietoisuutta hyödyntää Gradia-koulutuspalvelut Oy:n tuomat mahdollisuudet kilpailuilla koulutusmarkkinoilla

Edellisen laajan tavoiteluettelon sisällöstä on tähän koottuna ne pääkohdat mitä Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiölle oli kuntayhtymän johdon taholta määritelty kehitettäväksi. Eli, yhtiön nykyisen toimintamallin edelleen kehittäminen, näkyvyyden lisääminen koulutusmarkkinoilla muun muassa kehittämällä palveluiden helppoa saatavuutta esimerkiksi ottamalla käyttöön verkkokaupan mahdollisuus, kilpailukyvyn vahvistaminen ja markkinaosuuden kasvattaminen muun muassa asiakasnäkökulmia kehittämällä ja asiakastaitoja lisäämällä. Asiakastaitoihin katsotaan kuuluvan muun muassa asiakkaan kunnioitus, kärsivällisyys kohdata asiakas, Kuuntelemisen taito, vaihtoehtojen tarjonta tarvelähtöisesti, empatia eli osata asettua asiakkaan tilalle, sopeutuvuus eri tilanteisiin (Selin ja Selin 2005, 87–93).

Operatiivisena yhteistyönä koulutusalojen kanssa on kehitettävä yhteistyön toimivuutta, vahvistettava opetushenkilöstön ammatillisen osaamisen, lisättävä pedagogisia taitoja koulutustoiminnassa sekä kehitettävä oppimisympäristöjä.



### **3.4 Strategiassa asetettujen tavoitteiden ymmärrys yksilön toiminnassa**

Strategian tarkoituksena on tavoitteiden linjaaminen toiminnalle, jotta päästäisiin haluttuun lopputulokseen. Vanhakantaisesti on ajateltu, että strategian laadinta on yksin ylimmän johdon käsissä eikä laadinta koskisi operatiivisen toiminnan henkilöstö lainkaan.

Yrityksen strategiat jäävät helposti liian yleiselle tasolle tai ne ovat liian monimutkaisia (Tidström 2018).

Strategian käytännön toteuttaminen on johdon keskeisimpiä tehtäviä ja haasteita. Strategian on tarkoitus sitouttaa toisiinsa sen hyväksyneet yrityksen omistajat ja yrityksen henkilöstö (Kylmänen 2013, 14).

Selinin ja Selinin (2005, 81) mukaan kun strategiaa aletaan jalkauttaa, kannattaa siihen ottaa mukaan myös muita asianosaisia.

Mikäli henkilöstö on ollut mukana strategiatyössä ja ilmenee ettei strategian asettamiin tavoitteisiin haluta syystä tai toisesta sopeutua, on johdon vastuulla saattaa tilanne kuntoon. Välinpitämättömyys asetettuja tavoitteita kohtaan, tuottaa työn suorittajille vaikeuksia ymmärtää annettujen työtehtävien merkitys yrityksen kokonaistoiminnalle ja voi sitä kautta aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Tämä voi johtaa väärinymmärryksiin ja jopa misinformaation syntymiseen. Wardlenin (2019) mukaan misinformaatio määritellään tahattomasti levitettyksi vääräksi tiedoksi.

## **4 Motivaatio**

### **4.1 Motivaatio työn tekemiseen**

Kaikkeen ihmisen toimintaan liittyy halu tehdä itselleen sopivaksi katsomiaan tehtäviä ja toteuttaa omia haaveitaan. Näiden asioiden toteutuminen on motivaation lähde. Motivaatio työn tekemiseen on siis riippuvainen monesta eri tekijästä ja on siksi tärkeää, että kaikki siihen vaikuttavat tekijät ovat mahdollisimman hyvin kunnossa. Orren (1987, 101) mukaan ristiriitoja työelämässä näyttää tulevan siinä, että jotkut ovat motivoituneet työhönsä ja jotkut eivät ole.

Motivaatio työhön syntyy ihmisen sisäisestä palosta tehdä työtä eli kuten Sinokki (2016, 146) toteaa, sisäinen motivaatio kumpuaa työntekijän omista kiinnostuksen kohteista. Motivaatio työhön

ei siis synny pakottamalla ihmistä tekemään vastentahtoisesti jotakin tehtävää. Ghisellin & Brownin (1979,341) mukaan voikin olettaa, että vastentahtoinen työnteko saa aikaan ihmisessä sekä fyysisiä- että henkisiä tuntemuksia ja voi herättää frustraation eli turhautuman.

Motivoituneet ihmiset suhtautuvat positiivisella otteella työhönsä, kehittävät sitä sekä kasvattavat omia taitojaan. Heillä on sisäistä motivaatiota työtään kohtaan. Motivoitumattomat ihmiset tekevät heille annetut työtehtävät pakonomaisesti joko siksi että niistä maksetaan palkkaa tai siksi että kieltäytyminen aiheuttaa ongelmia.

Taulukko 1. Draivi ulkoisessa ja sisäisessä motivaatiossa (Martela & Jarenko 2015, 27).

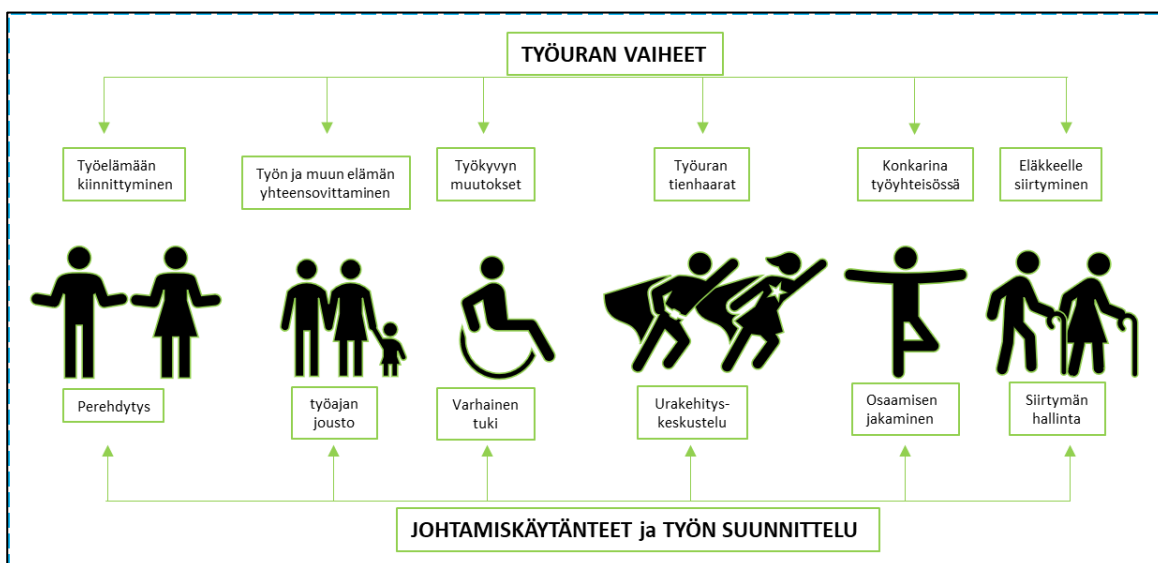
Taulukko: Draivi ulkoisessa ja sisäisessä motivaatiossa (Martela & Jarenko 2015, 27)	
ULKOINEN MOTIVAATIO	SISÄINEN MOTIVAATIO
<b>LÄHDE</b>	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
<b>TUNTUU</b>	
Reaktiivista, asiat vain tapahtuvat toimijalle	Proaktiivista, toiminta on aktiivista ja aloitteellista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
<b>SEURAUUS</b>	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa, eteenpäin vievää, innostavaa

Taulukossa esitetty vertailu motivoituneen, sisäistä motivaatiota omaavaan ihmisen ja ei motivoituneen, ulkoista motivaatiota omaavan ihmisen kesken on enemmän teoreettinen näkökulma siitä, kuinka tilanne näiden persoonien välillä voisi olla. Todellisessa työelämässä jako sisäistä- ja ulkoista motivaatiota omaavien ihmisten kesken ei ole mitenkään selvä. Martelan & Jarenkon (2015, 27) mukaan kaikissa meissä esiintyy molempia motivaation lajeja aika ajoin toteavat

Motivaatio työhön voi kadota, mikäli työpaikalla työn tekemisen perusasiat eivät ole kunnossa. Perusasioilla tarkoitetaan muun muassa työn suunnittelua, työntekeksen liittyviä järjestelyjä, työilmapiirin toimivuutta ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa seurauksena voi olla työntekijälle psyykkisiä tai fyysisiä haittoja. Rauramon (2008, 55) mukaan viimevuosikymmenien yhteiskunnalliset muutokset työelämässä ovat lisänneet merkittävästi psykososiaalisia kuormitustekijöitä.

TYÖN RAKENNE	TYÖN ORGANISOINTI	JOHTAMINEN	TYÖYMPÄRISTÖ
<b>Työn sisällöstä:</b> Millaista työtä tehdään- onko se toistoja sisältävää, yksitoikkoista ja tekijän kannalta vähäarvoista.	<b>Organisaatiokulttuuri ja toiminta</b> Epäselvä organisaatiora- kenne, tavoitteiden määrit- tämisen puuttuminen, tie- donkulun ongelmat, tuen puute ongelmatilanteissa.	<b>Sosiaaliset suhteet</b> Huonot esimies-alaissuh- teet, urakehitys pysähtynyt, huono palkka, työn arvos- tuksen puute.	<b>Työympäristö ja -välineet:</b> Työolosuhteiden heikkous muun muassa valo, lämpö, ahtaus, melu, korkeus. Työ- välineiden kunto ja huolto.
<b>Työmäärästä ja työtah- dista:</b> Tiukat aikataulut työn val- mistumiselle, pakkotahti- suus esim. sarjatuotanto.	<b>Työn ja muun elämän yh- teensovittaminen</b> Työelämän asettamat vaati- mukset vastaan yksityis- ja perhe-elämän vaatimukset.	<b>Työn hallinta:</b> Ei pystytä vaikuttamaan työsuorituksen kokonaisuus- teen eli päätöksentekoon, työtehtävän sisältöön tai ajoitukseen.	<b>Sosiaaliset suhteet</b> Sosiaalisen tuen puuttumi- nen, syrjintä, ongelmia työ- yhteisön sisällä, yksilöiden välillä ristiriitoja ja konflik- teja.
<b>Työaikamuodosta:</b> Vuorotyö, yötyö, määräai- kainen työ, osa-aikainen työ, kutsuttaessa työ.			<b>Rooli organisaatiossa</b> Rooli organisaatiossa epä- selvä samoin vastuunkanto ihmisistä.

Erilaiset kuormitustekijät työympäristössä aiheuttavat karmitusta työntekijöille. Kuormituksen siedettävyyttä vaihtelee eri ikäluokkien välillä joka seikka työnantajan tulisi huomioida (Työterveyslaitos 2008,2; muokattu)



Kuvio 8. Työuran vaiheet työhyvinvoinnin näkökulmasta työterveyslaitoksen kuviota mukailen (Työterveyslaitos Työura; muokattu).

#### 4.1.1 Keinoja vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon työuran alusta sen loppuun

Työelämään kiinnittymisen vaiheessa eli rekrytoitaessa työntekijöitä, tulisi kiinnittää päähuomio haettavan työntekijän työprofiiliin, vastaako se avoimen paikan vaatimuksia.

Sekä itse rekrytoitavan työntekijän, että myös työpaikan toiminnan kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää käyttää koeaika tehokkaasti, jotta selviäisi onko työpaikka molemminpuolisesti soveltuva. Näin vältettäisiin sekä henkisiltä että fyysisiltä kuormitustilanteilta (Työturvallisuuskeskus 2013).

Perehdyttämällä työuran alussa on ratkaiseva merkitys sille, onnistutaanko saamaan oikea tekijä oikeaan paikkaan ja samalla osapuolet voivat punnita työpaikan sopivuutta. Perehdyttäminen työhön on kuitenkin jatkuva prosessi, eikä se saa jäädä vain työuran alun tapahtumaksi (Työturvallisuuskeskus 2013).

Työajan ja työkuorman suunnittelulla tuetaan työntekijöiden jaksamista heidän elämänsä eri vaiheissa. Perheelliset voivat tarvita joustoja työajoissa tai työkyvyn muutoksen kokeneet voivat tarvita sovittamista sekä työaikoihin että työtehtäviin. Mikäli näitä toimenpiteitä voidaan tehdä yhdessä, vähennetään työn kuormittavuutta ja samalla kasvatetaan työmotivaatiota.

Urakehitys tai työtehtävien mielekkyyden lisääminen sekä osaamisen päivittäminen on tärkeä tekijä työmotivaation ylläpidossa. Jotta turhautumia ei syntyisi, muun muassa koulutukseen tulisi päästä kaikkien, työntekijän iästä riippumatta.

Kun työntekijä alkaa lähestyä ikää, jolloin eläkkeelle siirtyminen alkaa olla ajankohtaista, on tämän työuran loppuajan työnsuunnittelu johdolle haastava tehtävä. Työstä luopuminen saattaa joillekin olla valtava henkinen rasite, varsinkin jos työura on kestänyt pitkään. Riippuen eläkkeelle siirtymisen loppuvaiheen kestosta, pitäisi työtehtävät suunnitella yhteistyössä siten, että eläkkeelle siirtyään työn puolesta sekä fyysisesti että henkisesti hyvässä kunnossa.

Useissa tutkimuksissa on todettu, etteivät pelkät työyhteisön ulkoisten olosuhteiden kuntoon laittamiset vähennä työntekijöiden tyytymättömyyttä toimintaan. Näiden olosuhteiden muutosten vaikutus on helposti todennettavissa. Vaikeammin on todennettavissa ihmisten kokemat tunteet siitä, etteivät omat voimavarat riitä työstä selviytymiseen. Tuntemukseen voi vaikuttaa monet seikat, kuten työn vaativuus, omien taitojen riittämättömyys, fyysiset tai henkiset ongelmat. Edellisten asioiden lisäksi työnteon mielekkyys voi kadota, jos kokee että työstä saatava palkka ei vastaa

omia kykyjä, työnsä tekemiseen ei voi vaikuttaa, annetut työtehtävät eivät muuten ole mielekkäitä tai ne ovat yksitoikkoisia. Rauramo (2008, 38).

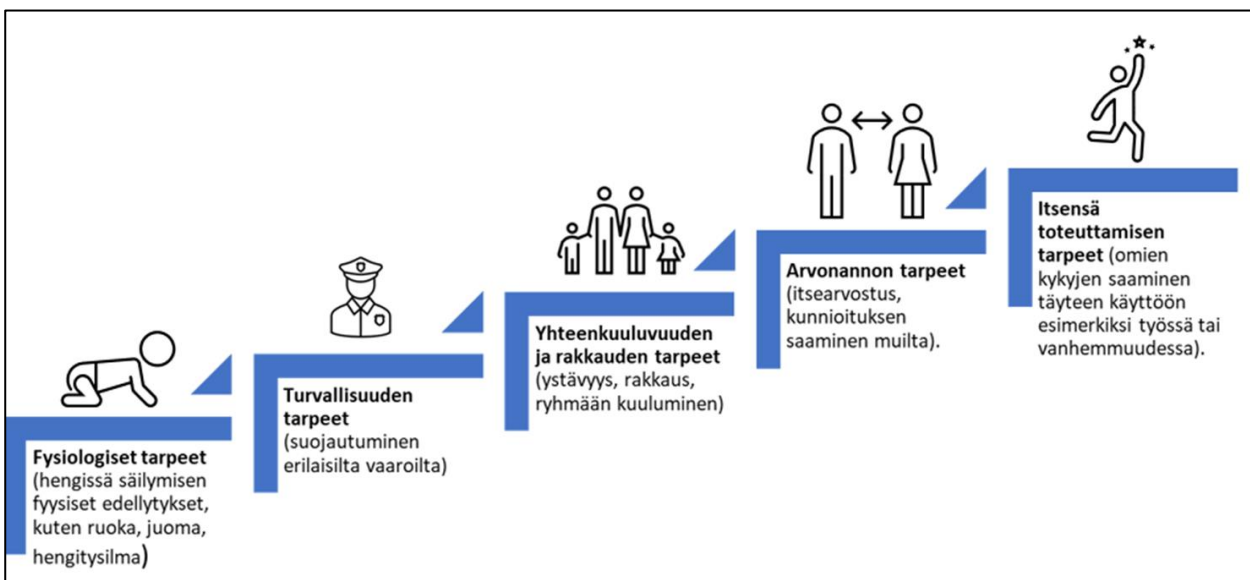
On myös henkilöitä, jotka ovat tyytyväisiä omaan työtilanteeseensa ja joille nykyisten työtehtävien sisältö ja siitä saatava palkka riittävät, joten mihinkään ylimääräiseen ei ole tarvetta ryhtyä. Heille työnteko on yksi elämään kuuluva osatekijä ja merkittävämmät oman elämän motivaatiot ovat jossain muualla kuin työpaikalla. Työnantajan tahtotilasta riippuen, kaikki työntekijät pitäisi saada motivoitua työtehtäviin. Orren (1986, 112) mukaan ihminen todella voidaan motivoida mitä ”hullumpiin” tekoihin, kunhan ei ylitetä hänen arvomaailmaansa.

Työmotivaatio voi siis olla riippuvainen sekä työntekijän fyysisistä että henkisistä tuntemuksista, mutta se voi olla myös riippuvainen siitä millaisia tarpeita hänellä on työnsä suhteen.

## 4.2 Tarvehierarkian soveltaminen työelämään

### 4.2.1 Maslow'in tarvehierarkia

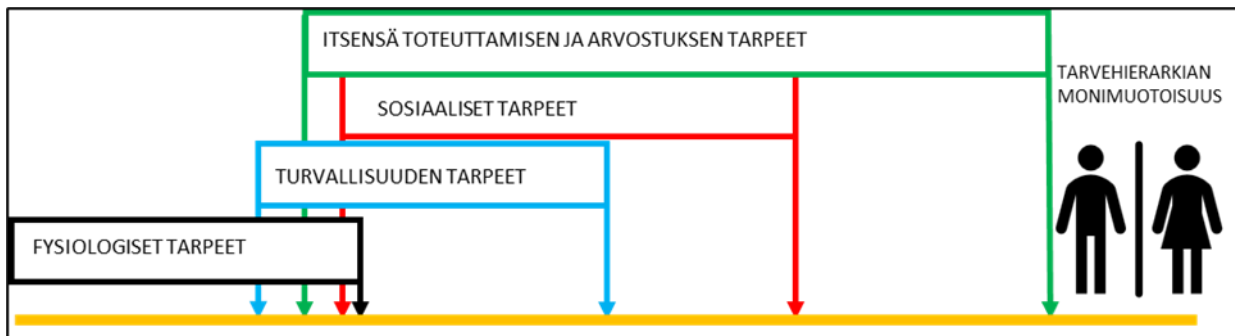
Ehkä tunnetuin teoria ihmisen motivaatiosta on Maslowin motivaatioteoria (Maslow 1943). Hänen mukaansa ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys menee seuraavalla tavalla:



Kuvio 9. Tarvehierarkia (Maslow 1943; muokattu).

Ihmisten motivoituneisuus voi riippua myös siitä elämäntilanteesta missä he kulloinkin tuntevat olevansa. Kyseistä tilannetta voinee kuvata esimerkiksi Maslowin hierarkkisten portaiden avulla.

Orren (1987, 28–30) toteaa Maslowia mukaillen, ettei tarvehierarkia ole koskaan yksiselitteisesti portaalta toiselle siirtymistä, vaan ihmisen tuntemukset omasta tilanteestaan vaihtelevat tilanteiden, tilojen, olosuhteiden jne. mukaisesti. Eri tarpeet peittävät osin toisiaan ja menevät päällekkäin.



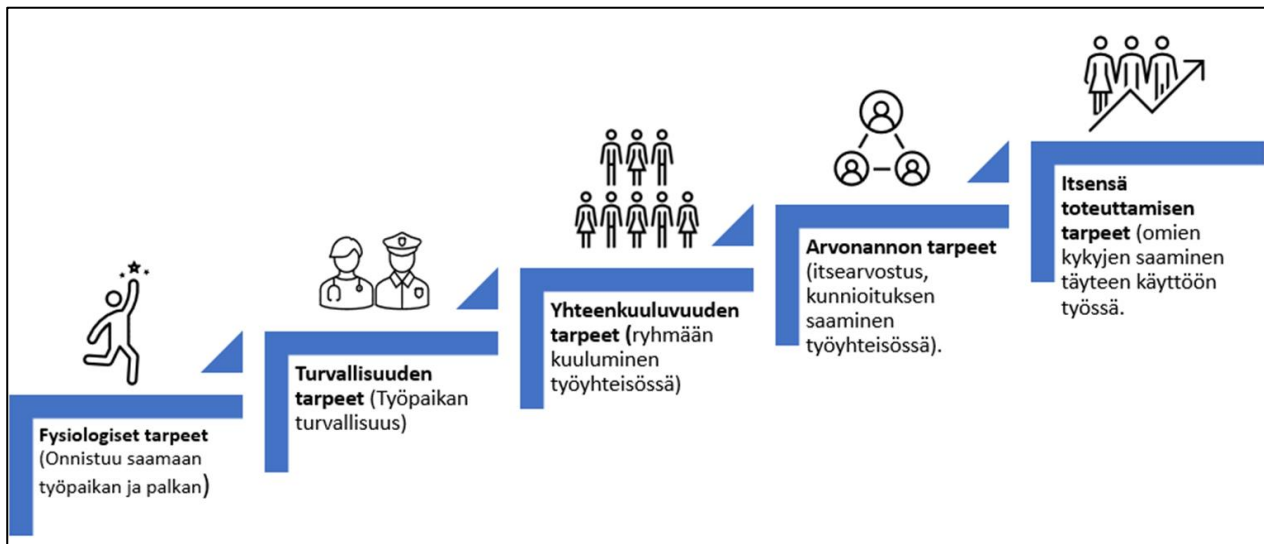
Kuvio 10. Ihmisen tilanneriippuvainen sijoittuminen tarvehierarkian kentällä (Orren 1987, 28–30; muokattu).

Teoreettisesti voitaisiin tarkastella ihmisten tuntemuksia hierarkkisella tasolla ja tehdä sen perusteella johtopäätöksiä.

Käytännön elämässä tilanne ei ole näin kaavamainen sillä tilanteet elävät. Henkilö voi samaan aikaan tuntea olevansa elämäntilanteissaan useammalla eri tasolla.

#### 4.2.2 Tarpeet työelämässä

Työelämän tarpeista matalimmalta tasolta lähdetään, kun ihminen on saanut työpaikka ja palkkaa työstään. Seuraavalle tasolle hän siirtyy, kun varmenee työpaikan pysyvyys ja se, että työympäristö on turvallinen. Turvallisuus työpaikalla tarkoittaa monia asioita. Sen tulee olla työturvallinen mutta sen tulee olla myös turvallinen henkisesti tasolla tarkoittaen sitä, että johtaminen on asiallista, henkilöstön sisäiset suhteet ovat tasapainossa eikä syrjintää tai kiusaamista esiinny. Työpaikan pysyvyydellä ja turvallisuudella päästään jo liikkeelle, mutta pitempiaikainen työsuhde kaipaa työympäristöltä muutakin kuin työsuorituksia. Työpaikan sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Kaikki haluavat palautetta tekemisistään, joten työstä saatava tunnustus ja arvostus kannustaa eteenpäin. Monille riittää jo nämä saavutukset elämässään. On kuitenkin joukko ihmisiä, jotka tähtäävät työelämässä korkeammalle. Korkeamman aseman kautta työntekijälle annetaan enemmän vastuuta. Onnistumisien sekä itsensä kehittämisen myötä myös urakehitys yleensä etenee.



Kuvio 11. Työelämän tarvehierarkia mukaillen (Maslow 1943; muokattu).

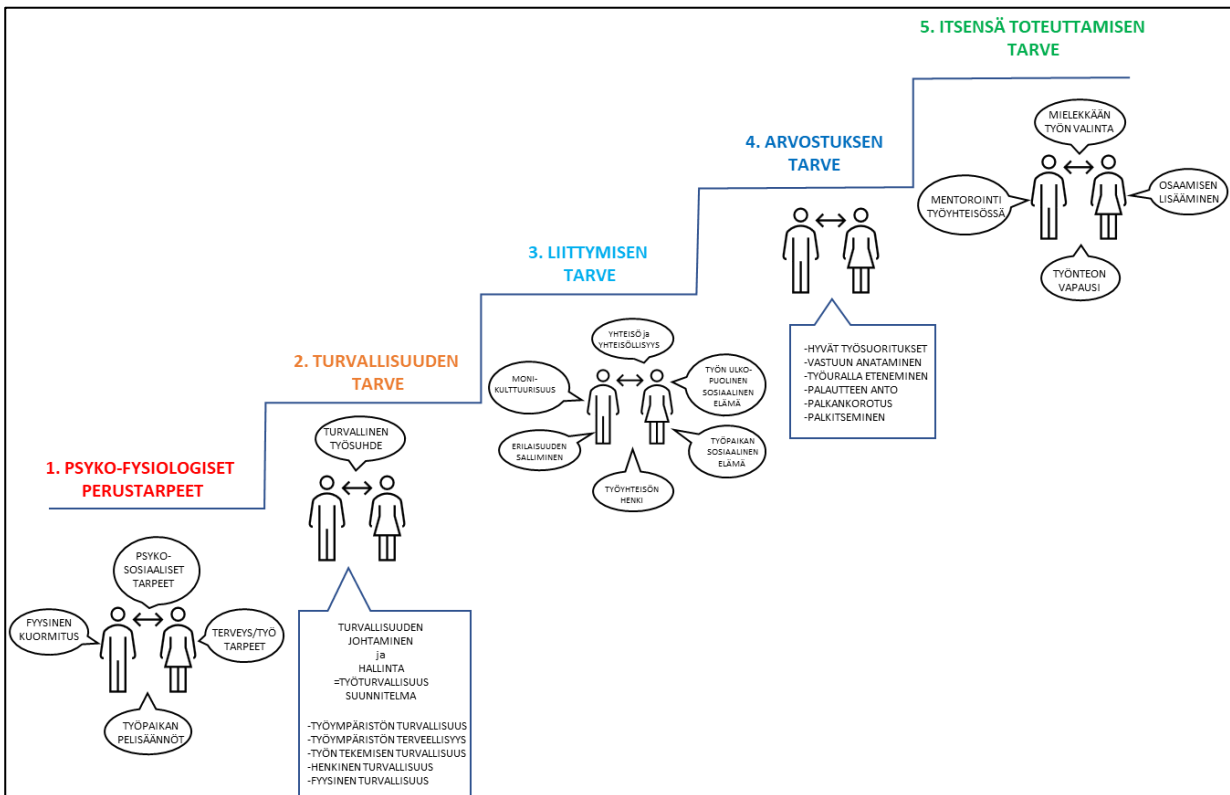
Työpaikoilla, työyhteisöjen sisällä, vallitsee myös erilaiset odotukset ja tarpeet. Kun työntekijä palkataan työhön hänellä, on tietyt odotukset työpaikan ja työtehtävien suhteen. Alkuun huomio kiintyy siihen, kuinka on hoidettu työn johtaminen, työn suunnittelu, työhön opastaminen sekä yrityksen viestinnän kulttuuri. Myös työyhteisön ilmapiirin aistii melko nopeasti. Seuraavina tärkeinä asioina alkaa hahmottua turvallisuuteen liittyvät aiheet kuten työympäristön- ja työn tekemisen turvallisuus. Työyhteisöstä havaitsee hyvinkin nopeasti, onko vallalla henkisen- tai jopa fyysisen turvallisuuden ilmapiiri. Nämä viimeksi mainitut seikat käyvät hyvin ilmi siitä, kuinka suhtaudutaan muun muassa yksilöiden erilaisuuteen tai monikulttuurisen taustan omaaviin. Mikäli jokin tai kaikki edellä kuvatut seikat eivät työyhteisössä ole kunnossa, aiheutuu niistä työntekijälle henkisiä tai pahimmassa tapauksessa jopa fyysisiä haittoja. Tällöin odotukset ja tarpeet työpaikan suhteen eivät kohtaa työyhteisössä vallitsevien rakenteiden kanssa. Seurauksena voi syntyä turvattomuuden tunnetta, psyykkistä- ja fyysisiä huonon olon tunnetta tai syrjäytymistä työyhteisöstä.

Toisaalta, jos nämä työpaikan- ja työyhteisön perusasiat ovat kunnossa, yltävät niin uudet kuin vanhat työntekijät hyviin työsuorituksiin. Ideaali tapauksessa vallitseva myönteinen työilmapiiri, mahdollistaa halukkaiden yksilöiden itsensä kehittämisen ja sitä kautta etenemisen työurallaan. Hyvistä työsuorituksista, vastuista ja työuran kehittymisestä seuraa usein, miten myös ansiotason nousu.

## 4.3 Työhyvinvointi

### 4.3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Teoksessa Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta Rauramo (2008) on kuvattu ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. Tekijä on kehittänyt mallin analysoimalla teoreettisesti Maslowin hierarkian porraskaan portaalta ja miettinyt sisältöjen soveltuvuutta työelämään.



Kuvio 12. Työelämän työhyvinvoinnin tarvehierarkia (Rauramo 2008; muokattu).

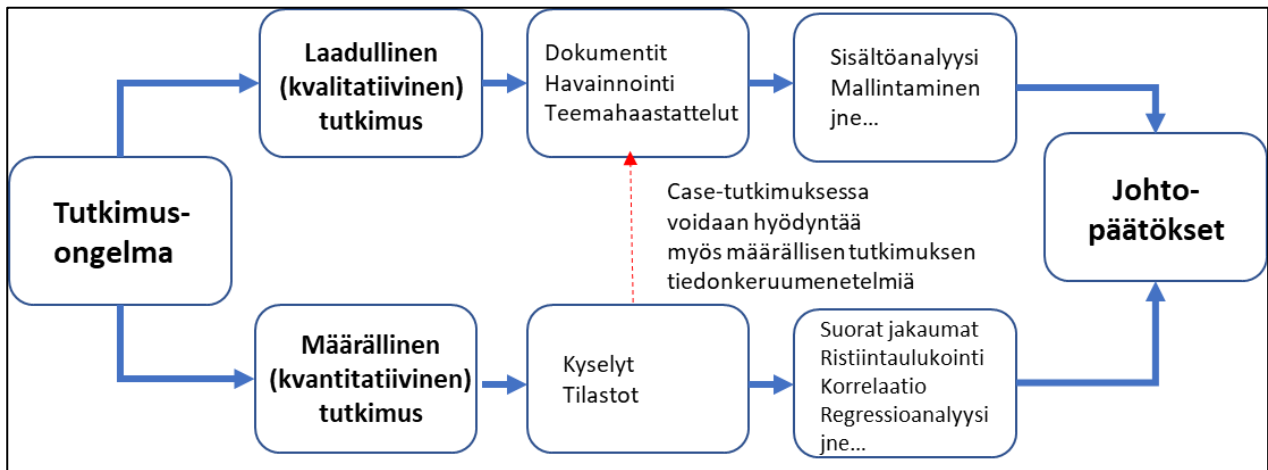
Työn tulee antaa sen tekijälle haasteita mutta ne eivät saa olla ylivoimaisia toteutettaviksi. Haasteiden kautta työntekijä saa työstään tyydytystä ja voi niin halutessaan edetä tavoitteissaan. Jotta tällainen positiivinen ote työhön olisi mahdollista, pitää sekä työpaikan olosuhteiden että työntekijän oman tilanteen olla kunnossa. Työhyvinvoinnin onnistumisen kannalta työpaikan fyysisiä ja psyykkisiä rasittavuustekijöitä tulee seurata säännöllisesti. Sama tilanne on työntekijöiden kohdalla, työpaikalla tulee seurata työntekijöiden vointia ja tilanteissa, joissa näyttää siltä, ettei kaikki ole kunnossa ohjata henkilö työterveyden piiriin.

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus eli Case-tutkimus

Tutkimuksissa on aina tutkimusongelma, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä (Kananen 2013,22). Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä oli käytetty tapaustutkimuksellista eli Case-tutkimuksellista lähestymistapaa. Kanasen (2013,23) mukaan Case-tutkimus on usein sekoi- tus laadullista ja määrällistä tutkimusta.





Kuvio 13. Tutkimusotteen valinnasta seuraavat otteille tyypilliset menetelmäpolut (Kananen 2013, 23; muokattu).

Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta (tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia) tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa (Valli & Aaltola 2015, 181).

Tässä tutkimuksessa selvitettiin koulutuspalvelutoimintaan osallistuneiden opettajien kokemusten kautta, millaisena he olivat kokeneet Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön ja Gradia oppilaitosten yhteistyön Uusi yhdessä 2020+ -strategian tarkennuksissa (taloussuunnitelmat ja tilinpäätökset) asetettujen tavoitteiden osalta. Koska nämä tavoitteet olivat laaja-alaiset, tutkimus rajattiin koskemaan vain yhteiseen johtamiseen, työnsuunnitteluun, viestintään, henkilöstön kouluttautumiseen ja -jaksamiseen liittyviin aiheisiin. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin myyntiin ja markkinointiin, talouteen, tarjousten ja sopimusten tekemiseen sekä asiakassuhteiden ylläpitoon liittyvät aiheet. Valli & Aaltola (2015, 184) toteavat, että käsiteltiin tapaus, kuinka tahansa, se on rajattava muusta maailmasta ja on kerrottava käytetyn tapauksen valintakriteerit.

Vaikka nämä kohdat jätettiin pois tutkimuksen alueesta, niiden vaikutus heijastui kuitenkin taustalla. Esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpito ja markkinointi kuuluu yrityksissä kaikille läpi koko organisaation. Selin & Selin (2005, 17) toteavat, että liiketoiminnan suunnittelussa ja pyörittämisessä ”asiakas”-käsite kannattaa selkeyttää koko henkilöstölle, koska asiakas on loppujen lopuksi yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittaja.

## 5.2 Tutkimuksessa kootun aineiston lähteet

Seuraavaan taulukkoon on koottu ne lähteet, joista tähän tutkimukseen on koottu aineistot.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimuksen pohjana käytetyistä lähteistä.			
AINEISTO	MISTÄ TIETO	AJANKOHTA	KOKO
Talousarvio vuodelle 2019	Gradia internet-sivut	14.12.2018	56 sivua
Tilinpäätös ja toimintakertomus 2019	Gradia internet-sivut	29.5.2020	146 sivua
Talousarvio vuodelle 2020	Gradia internet-sivut	28.11.2019	54 sivua
Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020	Gradia internet-sivut	28.5.2021	173 sivua
Talousarvio vuodelle 2021	Gradia internet-sivut	18.12.2020	61 sivua
Ositettu otantakysely	Google Forms	Kevät 2021	7 / 25 vastaajaa
Teemahaastattelut	Yksilöt ja ryhmät	Aikavälillä 2019– kevät 2021	60 henkilöä
Webbinaari	Microsoft Teams	Kevät 2021	8 henkilöä
Tekijän omat havainnot	Ryhmiä erilaisiin koulu- tuksen järjestelyihin ja koulutuksen toteuttami- siin liittyvät tilanteet (useita ryhmiä)	2020–kevät 2021	80 henkilöä

## 5.3 Tutkimukseen eri lähteistä saadut tiedot

### 5.3.1 Koulutuskuntayhtymä Gradian internetsivuilta saatujen tietojen yhteenveto

Koulutuskuntayhtymä Gradian taloussuunnitelmissa ja tilinpäätöksissä oli vuosittain asetettu tavoitteita Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön ja oppilaitos tulosalueiden yhteistyölle. Tämän tutki-

muksen kannalta näistä tiedoista poimittiin ne aiheet, jotka liittyivät henkilöstön osaamiseen, opetusmenetelmiin, välineisiin ja ympäristöihin. Taulukossa 4 on koottuna vuosilta 2019–2021 ne tavoitteet, jotka koskivat Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön ja oppilaitostulosalueiden yhteistä toimintaa.

Taulukon sisällöstä voi nähdä kehitykselle asetetut tavoitteet:

- koulutustarjonnan monipuolisuutta
- taitoa johtaa asiantuntijoita
- opettajien osaamisen vahvistamista
- pedagogisia taitoja
- yhteistä vastuunottoa
- yrityksen sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutustaitoja sekä viestintää sen koko kirjossa.

Taulukko 4. Yhteenvetotaulukko (Koulutuskuntayhtymä Gradian taloussuunnitelmien ja toimintakertomuksien tavoiteasettelusta vuosilta 2019–2021).

#### **YHTEISÖ (me)**

- Turvallisuus ja hyvinvointi yhdessä tekemällä
- Turvallisuuden ja toimintakyvyn varmistaminen ja vahvistaminen erityisesti poikkeusaikoina
- Henkilöstön etätyöskentelyvalmiuksien, etäjohtamisen sekä näitä tukevan uuden toimintakulttuurin vahvistaminen
- Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman valmistelu
- Keskusteleva ja selkeä johtaminen
- Ajantasainen organisaatio
- Henkilöstökyselyn toteuttaminen keväällä 2021

#### **GRADIAN YHTEISET TOIMINNALLISET TAVOITTEET JA TOIMENPITEET 2020**

- Toimenkuvien, prosessien ja organisaation selkeyttäminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen

#### **PEDAGOGIIKKA (miten)**

- Koko yhteisö kantaa vastuun perustehtävästä
- Opettajien osaaminen avainasemassa
- Monimuotoiset menetelmät, välineet ja ympäristöt innostavat oppimaan

**Taulukko 4 jatkuu seuraavalle sivulle**

<b>Taulukko 4 jatkoa edelliseltä sivulta</b>	
<b>GRADIAN YHTEISET TOIMINNALLISET TAVOITTEET JA TOIMENPITEET 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uuden hallitusohjelman mahdollisuuksien täysimittainen hyödyntäminen</li> <li>- Jatkuvan oppimisen mallin kehittäminen yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa</li> <li>- Vuosityöajan vakiinnuttaminen pedagogiikan tueksi</li> </ul>	
<b>Strateginen linjaus</b>	<b>Toimenpiteet</b>
<b>ASIAKAS (kenelle)</b>	
Erilaisille opiskelijoille ja muille asiakkaille oikeat palvelut ja palvelut	-Kehitetään koulutustarjontaa yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa niin, että varmistetaan kilpailuilla markkinoilla tarjottavien koulutuspalveluiden saatavuus joustavasti sekä yritys että yksilöasiakkaille
Aktiivinen vuorovaikutus tarpeiden ja laadun varmistamiseksi	- Toteutetaan työ- ja elinkeinoelämälle yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa koulutusprosesseja ja osaamisen kehittämisen hankkeita. - Vahvistetaan asiakkuuksien hallintaa
Työelämä, korkeakoulut ja omistajat kumppaneina	- Järjestetään omistajakuntien henkilöstölle, yksilöasiakkaille sekä työ- ja elinkeinoelämälle yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa ennakointiin perustuvaa koulutustarjontaa.
<b>YHTEISÖ (me)</b>	
Turvallisuus ja hyvinvointi yhdessä tekemällä.	Vahvistetaan osallistavaa työtapaa koulutuskuntayhtymän tulosalueiden ja Gradia-koulutuspalvelut Oy:n välillä
Keskusteleva ja selkeä johtaminen.	Toteutetaan sisäistä viestintää niin, että se edistää koulutuskuntayhtymän henkilöstön tietoisuutta hyödyntää Gradia-koulutuspalvelut Oy:n tuomat mahdollisuudet kilpailuilla koulutusmarkkinoilla.
<b>PEDAGOGIIKKA (miten)</b>	
Koko yhteisö kantaa vastuun perustehtävästä	Gradia-koulutuspalvelut Oy hankkii koulutuspalvelut ja muut tukipalvelut pääsääntöisesti koulutuskuntayhtymältä ja mitoittaa ne projektikohtaisesti voimassa olevan puitesopimuksen mukaisesti
<b>Taulukko 4 jatkuu seuraavalle sivulle</b>	

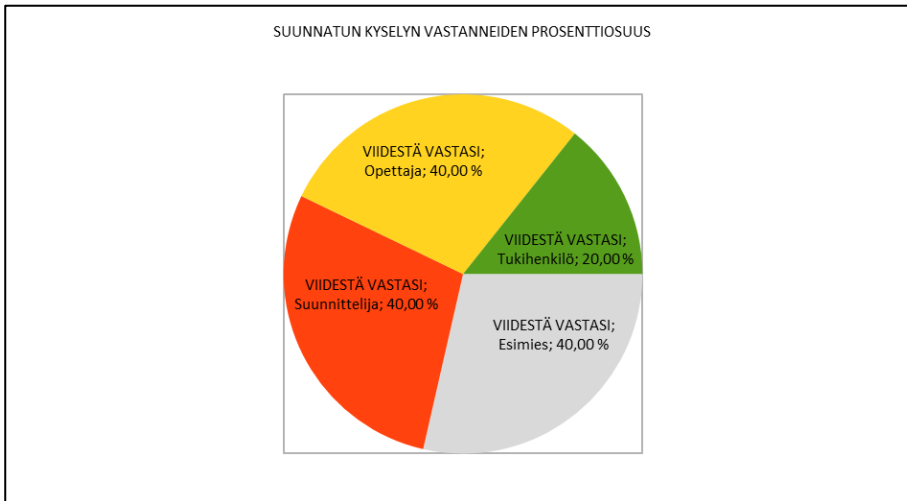
Taulukko 4 jatkoa edelliseltä sivulta	
Opettajien osaaminen avainasemassa	- Vahvistetaan osallistavaa työtapaa koulutuskuntayhtymän opettajien ja Gradia-koulutuspalvelut Oy:n välillä. - Gradia-koulutuspalvelut Oy osallistuu yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa opettajien olemassa olevan osaamisen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen.
Monimuotoiset menetelmät, välineet ja ympäristöt innostavat oppimaan.	- Gradia-koulutuspalvelut Oy on mukana toteuttamassa pedagogista kehittämistyötä yhteistyössä koulutuskuntayhtymän tulosalueiden kanssa

### 5.3.2 Ositetun otantakyselyn avulla saadut tiedot

Kyselyn pohja tehtiin Google Forms -ohjelmalla ja lähetettiin rajatulle joukolle. Vastaajiksi valittiin esimiehiä, opetuksen suunnittelijoita, opetuksen tukihenkilöitä sekä kouluttajina toimineita opettajia. Kysely lähti viidelle esimiehelle, viidelle opetuksen suunnittelijalle, viidelle tukihenkilölle ja viidelle opettajalle.

Lähetetyistä kahdestakymmenestä (20) kyselystä palautui seitsemän (7). Saatujen vastausten määrä antoi kokonaisvastausprosentiksi 35 %. Vastanneiden jakauman pohjalta muodostettiin alla oleva taulukko.

Taulukko 5. Suunnatun kyselyn vastanneiden prosenttiosuus			
VASTAAJA	MÄÄRÄ	SUUNNATTU	VIIDESTÄ VASTASI
Esimies	2	5	40,00 %
Suunnittelija	2	5	40,00 %
Opettaja	2	5	40,00 %
Tukihenkilö	1	5	20,00 %

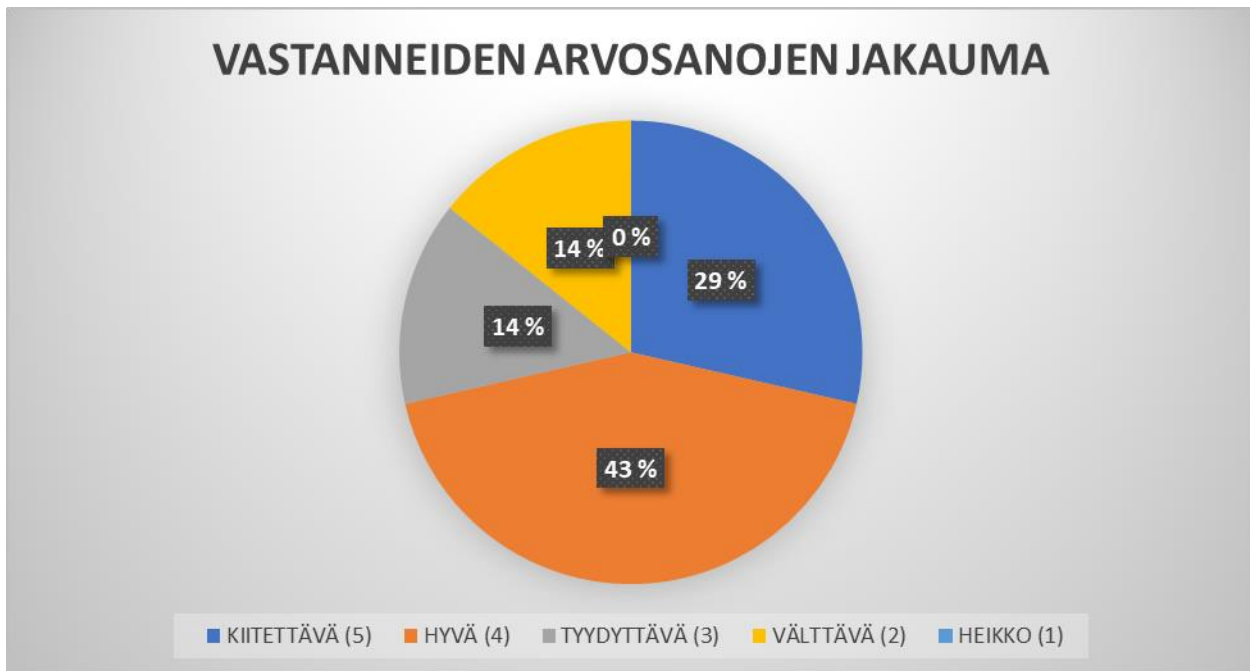


Kuvio 14. Taulukon 5 pohjalta muodostettu vastausten ympyrädiagrammi.

Kyselyssä oli mukana yksi kysymys mihin piti vastauksena antaa numeerinen arvio. Vastausasteikko oli 1-5, missä 5=Kiitettävää, 4=Hyvää, 3=Tyydyttävää, 2=Välttävää, 1=Heikkoa.

Millainen tuntuma tällä hetkellä sinulla on Gradia- koulutuspalveluiden onnistumisesta koulutusten toteuttamisessa?

Taulukko 6. Arvio koulutusten toteuttamiseen.		
ASTEIKKO	VASTANNEITA/KPL	PROSENTTIOSUUS
KIITETTÄVÄ (5)	2	29 %
HYVÄ (4)	3	43 %
TYYDYTTÄVÄ (3)	1	14 %
VÄLTTÄVÄ (2)	1	14 %
HEIKKO (1)	0	0 %



Kuvio 15. Taulukon 6 pohjalta muodostettu vastausten ympyrädiagrammi.

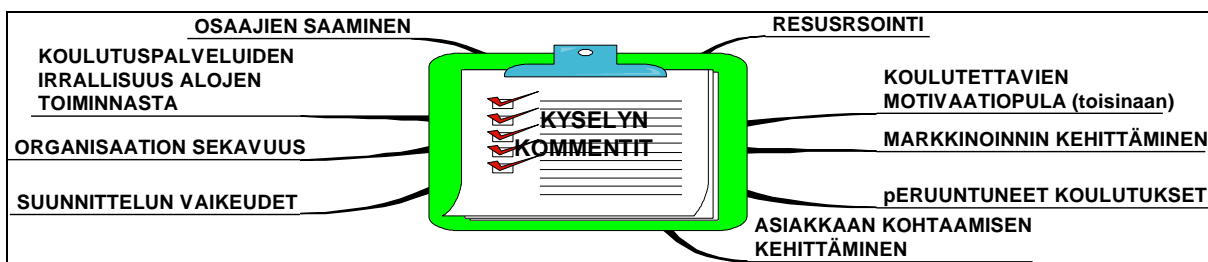
Ositettuun otantakyselyyn annetuista kommentteista seuraaviin vaihtoehtoihin kysymyksiin.

- Mikäli olet osallistunut koulutuspalveluiden toteuttamiseen jollain tasolla, kerro kokemuksiasi tilanteista?

Vaikka et olisi suoranaisesti osallistunut toimijana koulutuspalveluiden toteuttamiseen, niin voitko silti laittaa ajatuksiasi liittyen aiheeseen.

- Millainen tuntuma sinulla on tarjottavista koulutuspalveluista?”

Kun kysymysten vastauksia purettiin, niin huomattiin että jokainen vastaaja oli antanut kommentteja toiminnasta. Kuka enemmän, kuka vähemmän. Vastaajien pienestä määrästä johtuen, kaikki annettujen vastausten kommentit muokattiin asiasisältöä muuttamatta siten, ettei vastaajaa voi tunnistaa niistä.



Kuvio 16. Ositetun otannan kommentteista poimitut pääkohdat.

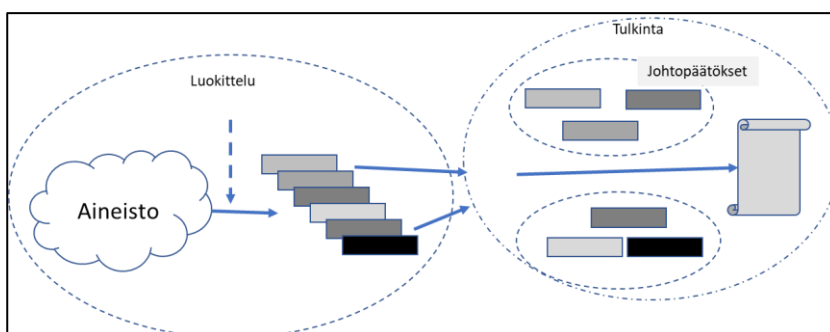
### 5.3.3 Teemahaastattelujen pohjalata saadut tiedot

Teemahaastattelut aineiston kerääminen toteutettiin vuosien 2019–2021 aikana. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan eri yksiköistä koulutuspalveluiden toiminnassa mukana olleita henkilöitä. Tätä kautta saavutettiin se etu, että yhdellä alalla toteutetut koulutustapahtumat mahdollisine onnistumisineen tai epäonnistumisineen eivät vaikuttaisi koko koulutuspalveluiden arvioinnin tuloksiin.

Taulukko 7. Teemahaastattelujen tulkinnoista koottu aineisto.		
TEEMAT	MIELIKUVA TOIMINNASTA	
	MYÖNTEINEN	KIELTEINEN
	TOIMIVA	EI NIIN TOIMIVA
	KEHITTYVÄ	KEHITETTÄVÄ
Prosessien johtaminen	40 RUKSIA	20 RUKSIA
Tiimihenki	50 RUKSIA	10 RUKSIA
Työyhteisön avoimuus	45 RUKSIA	15 RUKSIA
Itsenäisen työn tekeminen	40 RUKSIA	20 RUKSIA
Kiireen kokeminen	20 RUKSIA	40 RUKSIA
Ylikuormittumisen kokeminen	15 RUKSIA	45 RUKSIA
Aikataulujen kireyden kokeminen	25 RUKSIA	35 RUKSIA
Työn liiallisen haasteellisuuden kokeminen	20 RUKSIA	40 RUKSIA
Viestinnän toimivuuden kokeminen	27 RUKSIA	33 RUKSIA
Aikaa uusien asioiden opetteluun	20 RUKSIA	40 RUKSIA
Työtilojen tarkoituksenmukaisuus	35 RUKSIA	25 RUKSIA
Työvälineet-saatavuus/kunto	25 RUKSIA	35 RUKSIA
Palauteprosessi-kerätään	55 RUKSIA	5 RUKSIA
Palauteprosessi-käsitellään	30 RUKSIA	30 RUKSIA
Palauteprosessi-toimenpiteet	20 RUKSIA	40 RUKSIA

## 5.4 Kootun aineiston analysointi

Kananen (2013,103) toteaa ettei Case-tutkimuksella ole omia analyysimenetelmiä, sillä case-tutkimus pohjautuu hyvin pitkälle muun muassa laadulliseen tutkimukseen.



Kuvio 17. Sisältöanalyysissä aineisto pilkotaan (eritellään) ja yhdistellään uudeksi johtopäätökseksi (Kananen 2013, 103; muokattu).



Tässä tutkimuksessa haastattelujen ”raaka-aineisto” muokattiin kohta kohdalta taulukon 7 sisältöä seuraavalla tavalla. Haastattelujen aihepiirien teemoista annetut kommentit purettiin taulukon ruksaamalla vastauksen sisältö joko positiivisena tai negatiivisena kokemuksena positiivisen tai negatiivisen alueen soluun. Positiiviset teemasolut edustivat onnistunutta toimintaa, negatiiviset teemasolut edustivat kaipaavaa kehitystä-toimintaa.

Taulukon 8 sisältö muodostettiin siten, että taulukon 7 sisällöstä poimittiin vastaajien määrä aina asianomaisen teemaan soluun, joko positiivisena tai negatiivisena kokemuksena.

Prosentuaalinen osuus saatiin, kun koko vastaajien määrästä, 60 vastaajaa, otettiin vastaajien prosenttiosuus kunkin teemasolun kohdalle.

Taulukon lopussa olevat laskennalliset arvot saatiin käyttämällä Excel-ohjelman funktiotoimintoa. Funktiotoiminnon avulla määritettiin taulukon arvoista keskiarvo, keskihajonnat, moodi, suurin arvo ja pienin arvo.

Taulukko 8. Teemahaastatteluun annettujen vastausten jakautuminen.						
VASTAUKSIA HENKILÖÄ	HAASTATTELUJEN TEEMAT	POSITIIVINEN ONNISTUNUT	VASTAAJIA	NEGATIIVINEN KEHITETTÄVÄÄ	VASTAAJIA	
60	Prosessien johtaminen-kokemukset	67 %	40	33 %	20	
60	Tiimihenki-kokemukset	83 %	50	17 %	10	
60	Työyhteisön avoimuus-kokemukset	75 %	45	25 %	15	
60	Työn itsenäisyys-kokemukset	67 %	40	33 %	20	
60	Kiireen kokemukset	33 %	20	67 %	40	
60	Ylikuormittumisen kokemukset	25 %	15	75 %	45	
60	Aikataulujen kireyden kokemukset	42 %	25	58 %	35	
60	Työn liiallisen haasteellisuuden kokemukset	33 %	20	67 %	40	
60	Viestinnän toimivuuden kokemukset	45 %	27	55 %	33	
60	Aikaa uusien asioiden opetteluun-kokemukset	33 %	20	67 %	40	
60	Työtilojen tarkoituksenmukaisuus	58 %	35	42 %	25	
60	Työvälineet-saatavuus/kunto	42 %	25	58 %	35	
60	Palauteprosessi-palautteet kerätään	92 %	55	8 %	5	
60	Palauteprosessi-palautteet käsitellään	50 %	30	50 %	30	
60	Palauteprosessi-käsittelyn toimenpiteet	33 %	20	67 %	40	
60	KESKIARVOT (koko aineisto)	52 %	31	48 %	29	
60	KESKIHAJONTA (koko aineisto)	20 %	12	20 %	12	
60	MOODI (koko aineisto)	33 %	20	67 %	40	
60	SUURI ARVO (koko aineisto)	92 %	55	75 %	45	
60	PIENIN ARVO (koko aineisto)	25 %	15	8 %	5	

*Keskiarvo* kuvaa aineiston lukujen keskimääräistä lukuarvoa. Keskiarvon virhetulkinta tulee siitä, että aineistossa on kokonaisuuteen nähden joitakin hyvin suuria tai pieniä lukuarvoja.

Keskiarvon perusteella voitiin tulkita tämän aineiston pohjalta se, että teema-alueen keskinäiset arvot ovat melko lähellä toisiaan. Yhtenä poikkeuksena oli negatiivisen alueen kohta, palauteprosessi-palautetta kerätään, mutta sen vaikutus kokonaisuuteen oli melko vähäistä.

*Keskihajonta* vertaa yksittäisiä lukuja aineiston keskiarvoon. Keskihajonta on lukuarvoltaan pieni, kun mitatun aineiston luvut ovat keskenään melko samansuuruisia ja se on suuri, kun aineiston luvut ovat hyvinkin erisuuruisia.

Keskihajontaluvun perusteella voitiin tulkita tämän aineiston pohjalta se, että teema-alueen keskinäiset arvot olivat melko lähellä toisiaan.

*Moodi* ilmoittaa aineistokokonaisuudessa useimmin esiintyvän arvon. Tämän aineiston pohjalta voitiin päätellä, että positiivisen puolen teemoista kahdenkymmenen haastatellun valinta toistui useimmin tietyissä teemoissa.

Näitä teemoja olivat:

- kiireen kokemukset
- työn liiallisen haasteellisuuden kokemukset
- aikaa uusien asioiden opetteluun-kokemukset
- palauteprosessi-käsittelyn toimenpiteet.

Näiden kahdenkymmenen mielestä nämä neljä kohtaa olivat eniten kunnossa.

Tämän aineiston pohjalta voitiin päätellä, että negatiivisen puolen teemoista neljänkymmenen haastatellun valinta toistui useimmin tietyissä teemoissa.

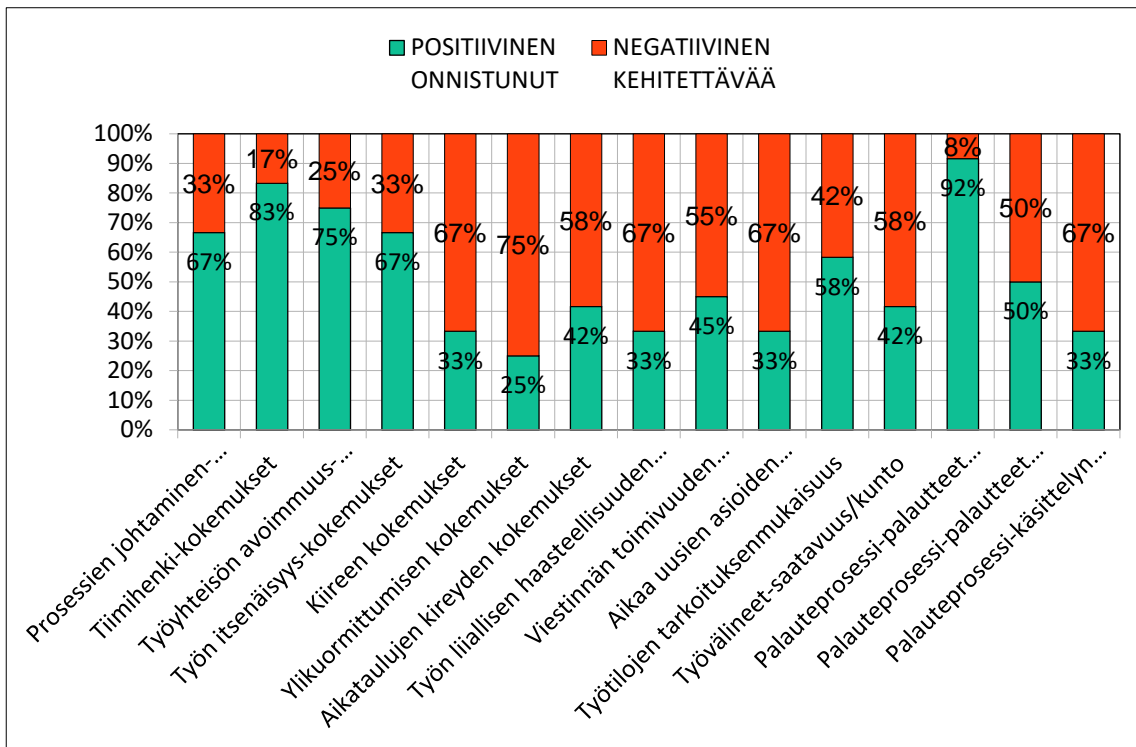
Näitä teemoja olivat:

- kiireen kokemukset
- työn liiallisen haasteellisuuden kokemukset
- aikaa uusien asioiden opetteluun-kokemukset
- palauteprosessi-käsittelyn toimenpiteet.

Näiden neljänkymmenen mielestä nämä neljä kohtaa vaativat eniten kehittämistä.

*Suurin* arvo osoittaa aineiston eniten valittua teemaa. Tutkittavassa aineistossa suurin arvo positiivisella puolella oli 55 eli tämä määrä haastatelluista oli sitä mieltä, että palauteprosessi-palautteet kerätään, oli kunnossa. Tutkittavassa aineistossa suurin arvo negatiivisella puolella oli 45 eli tämä määrä haastatelluista oli sitä mieltä, että ylikuormittumisen kokemukset haittasivat työntekeä.

*Pienin* arvo osoittaa aineiston vähiten valittua teemaa. Tutkittavassa aineistossa pienin arvo positiivisella puolella oli 15 eli tämä määrä haastatelluista oli sitä mieltä, että ylikuormittumisen kokemukset eivät haitanneet työntekeä. Tutkittavassa aineistossa pienin arvo negatiivisella puolella oli 5 eli tämä määrä haastatelluista oli sitä mieltä, että palauteprosessi-palautteet kerätään, vaatii kehittämistä.



Kuvio 18. Teemahaastattelun tulosten koontitaulukon pohjalta muodostettu pylväsdiagrammi.

## 6 Tulokset

### 6.1 Tutkimuksessa kootun aineiston pohjalta nousi esille seuraavat painotukset

Tutkimuksessa kootun aineiston pohjalta näytti siltä, että valtaosin Gradia-koulutuspalveluiden ja oppilaitosten välisestä yhteistoiminnasta oli Gradian asettamien tavoitteiden mukaisessa suunnassa. Pylväsdiagrammin kautta (kuviokuva 18) aineiston tuloksia analysoitaessa, havaittiin tuloksissa myös teemoja, jotka vaativat kehittämistä. Eniten huolta kannettiin ja kehittämistä kaivattiin seuraavien teemojen sisältöihin:

- ajankäytön- ja työn resursoinnin suunnittelun kehittäminen vähentäisi kiireen tunnetta, ja sitä kautta vähenisi myös ylikuormittumisen tunne.
- suunnittelun ja resursoinnin kehittämisen kautta saataisiin aikaa ja mahdollisuuksia uusien asioiden omaksumiselle.
- viestinnän kokonaisuutta kehittämällä saataisiin kahden organisaation välinen informaatio toimimaan.
- työvälineiden saatavuus ja niiden kunto herätti opetustyön toteuttajien taholta huolia ja niihin kaivattiin kehittämisideoita.
- palautteiden käsittelyyn ja sen kautta esille nousseiden aiheiden eteenpäin viemiseen toteuttamisen tasolle haluttiin korjaavia toimenpiteitä.

## 6.2 Työn sujuvuuden, työn kuormittavuuden ja työmotivaatio tuntemukset

Åhmanin & Runolan (2006, 23) mukaan johtamista, strategiaa, prosesseja, laatua, kehityskeskusteluja, oppimista sekä työhyvinvointia käsitellään usein miten omina aiheinaan, vaikka ne muodostavat yhteisen kokonaisuuden. Tästä on seurauksena se, että jonkin osan toimintahäiriö suistaa koko systeemin pois suunnastaan.

Seuraaviin kappaleisiin on koottuna niitä tuntemuksia, joita teemahaastattelujen yhteydessä tuli esille työn organisoinnista, työn suunnittelusta tai työn kuormittavuuden tuntemuksesta.

Työn sujuvuuden osalta suunnatun kyselyn vastausten kommentteista, kuvio 16, nousi esille muun muassa kesken ammatillisen koulutuksen suunniteltua lukuvuotta tulleet koulutuspalveluiden resurssipyynnöt. Näissä tilanteissa ammatillinen puoli joutui miettimään, oliko resursseja vapaana. Ellei ollut, niin kyseinen tilanne johti siihen, että jouduttiin jo suunniteltua ammatillisen perusopetuksen lukuvuotta uudelleenjärjestelemään. Uudelleenjärjestelyllä tarkoitettiin sitä, että jouduttiin muokkaamaan ammatillisen puolen opetusta. Piti miettiä, että saatavilla olevien opettajien osaaminen ja tilatun koulutuksen sisällölliset vaatimukset kohtaavat toisensa. On mahdoton tilanne, että yksittäinen opettaja, hallitsisi yksityiskohtaisesti koko oman alansa ammatillisen opetuksen kentän. Pahimmillaan suunnittelematon resurssipyynnöksi voisi johtaa opettajien vyörytykseen eli sopivaa osaajaa etsittäessä, jouduttaisiin useamman ryhmän opettajia siirtelemään ryhmien kesken.

Nämä, kesken jo valmiin lukuvuosivuositason suunnitellun ammatillisen puolen opetuksen, tulleet resurssipyynnöt synnyttivät helposti negatiivisia tuntemuksia ja sitä kautta työmotivaation laskua. Myös tilanteet, missä myyntipalvelun etukäteen suunniteltavia koulutuksia, joihin oli varattuna ammatillisen puolen opettajien vuosisuunnitelmiin resurssi, eivät sitten toteutunutkaan vaikkapa vähäisen osanottajamäärän vuoksi, aiheuttivat sekaannusta ja sitä kautta työmotivaation häviämistä.

Edellä kuvatuissa tilanteissa ahdistavaksi koettiin se, että vapautuneelle opettajaresurssille oli kohdennettava jotain uutta tehtävää, jotta asianomaisille henkilöille suunniteltu vuotuinen työmäärä täyttyisi. Tilanteen saattoi synnyttää opetustyön vajetta, jota pyrittiin täyttämään aina ensin opettajan kannalta mielekkäällä tavalla. Tämä ei vaan aina ollut mahdollista. Joskus opettajalle jäi tarjolle vähemmän mieluisia työtehtäviä, mikä ei ollut omiaan nostattamaan työmotivaatiota.

Henkilöstön kokemukset ja tuntemukset työn kiireellisyydestä ja sitä kautta työtehtäviensä sujuvuudesta sekä työn kokonaisuuden hallitsemattomuudesta, aiheuttivat henkistä kuormitusta sekä riittämättömyyden tunteen, ettei suoriutuisikaan annetusta työtehtävästä.

Yhtenä työn suunnittelun onnistumisen haasteena koettiin oppimisympäristöt eli missä ja millaisissa tiloissa koulutusta järjestettiin. Myös koulutukseen liittyvien työvälineiden saatavuus, kunto sekä ajantasaisuus mietitytti monia. Työn suunnitteluun ja miksei myös prosessin johtamiseen liittyi tilojen käytön hallittavuus. Tällä tarkoitettiin sitä, että jo koulutukselle varattu tila saattoikin syystä tai toisesta vaihtua toiseen tilaan, missä opettajan suunnittelemaa opetusta ei välttämättä pystyisikään asianmukaisesti toteuttamaan.

Joissakin tapauksissa opetettavan ryhmän oppilaiden aiempien opintojen heterogeenisyys oli melkoinen haaste opettajalle. Mikäli opettaja eivät päässeet etukäteen vaikuttamaan opetettavan ryhmän kokoonpanoon, heille saattoi tulla yllätyksenä opiskelijoiden aiemmin hankitun osaamisen sekalainen tason. Tämä jos mikä aiheutti opettajille henkisiä paineita, varsinkin niissä tapauksissa, joissa koulutukselle oli etukäteen asetettu osaamisen taso joka opiskelijalla, tulisi olla kurssin läpäistyään.

Työn autonomisuus koettiin hyväksi asiaksi. Toisaalta joissakin tapauksissa koettiin yksinäisyyden tunnetta varsinkin silloin, kun olisi tarvinnut apua johonkin koulutustilanteeseen. Se, että avunsaanti ei välttämättä onnistunut, ei johtunut siitä, etteikö kollegat olisi halunneet auttaa. Avunsaantiin saattoi vaikuttaa se, ettei todennäköisesti sillä hetkellä kenelläkään ollut tilaisuutta auttaa omien työtehtävien hoitamisen takia. Myös sellainen tilanne saattoi joissakin tapauksissa olla avunsaannin esteenä, että avuntarvitsijan kouluttama aihealue oli niin spesiaali, ettei muilla ollut riittävästi tietoa tai taitoa avun antamiseksi.

Yhtenä henkisesti kuormittavana tekijänä koettiin se, että koulutuspalveluiden kautta tulevat koulutustarpeet olivat hyvin vaihtelevia. Useimmissa tapauksissa opetushenkilöstön osaaminen vastasi tilatun koulutuksen vaatimuksia. Opettajien epämukavuusalueella liikuttiin silloin, kun koulutustilanteessa opettajan taidot olivat hänen osaamisensa äärirajoilla. Jokaisella alalla näitä tilanteita tuli aika ajoittain vastaan. Näiden tilanteiden seurauksena syntyi helposti tunnetiloja oman osaamisen riittämättömyydestä. Mielikuva siitä, ettei omasta mielestään pystyisikään tarjoamaan laadukasta koulutusta aiheutti masennusta.

Haastattelujen aineiston pohjalta muodostui käsitys, että Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön toimintaan suhtauduttiin hyvin eri tavoin. Valtaosa niistä henkilöistä, jotka olivat osallistuneet opettajana koulutuspalveluiden toimintaan, olivat sitä mieltä, että palvelutoiminta oli tarpeellista ja kouluttajana toimiminen oli todella antoisaa oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Jotta kaikki ei olisi niin hyvin kuin voisi olettaa, joukkoon mahtui henkilöitä, joilla oli toisenlainen suhtautuminen koulutuspalveluiden tarpeellisuuteen. Heidän mielestään kyseisen palvelutoiminnan ei koettu kuuluvan toisen asteen ammatillisen koulutuksen piiriin. Juholin (2009, 49) toteaa että työyhteisössä voi olla niitä, jotka haluavat olla yhteisön ulkopuolella.

Näitä henkilöitä ei välttämättä liikuta työyhteisön säännöt, joten he toimivat omien mieltymystensä mukaisesti. Melko monesta työyhteisöstä näitä persoonia löytyykin. Osalle näistä henkilöistä voi kehittyä tarve disinformaation (= tahallista harhaanjohtamista) levittämiseen esimerkiksi koulutuspalvelu- oppilaitos yhteistyön toimivuudesta. Koulumaailmassa näitä henkilöitä löytyi usein aloilta, joissa valtaosa yhteistyöstä yritysten kanssa muodostui työpaikallaoppimisen valvonnasta ja niiden yhteydessä tapahtuvista yhteistyö- ja arviointipalavereista.

Keskusteluissa sivuttiin myös sellaista sisäisesti vaikeasti käsiteltävää, alariippumatonta aihetta, että oli olemassa pieni ryhmä opettajia, joiden mielestä koulutuspalvelujen toiminta rasitti suhteettoman paljon perusopetuksen aloja. Rasitteilla tarkoitettiin kustannusten, tilajärjestelyjen sekä opettajaresurssien kautta syntyvää rasitetta. Edellisestä seikoista johtuen tähän ryhmään kuuluvat eivät halunneet osallistua palvelutoimintaan.

Erittäin huolestuttavana asiana koettiin se, että tämä passiivisesti, ellei jopa negatiivisesti asioihin suhtautuva ryhmä pyrki epäsuorasti vaikuttamaan niihin opettajiin, jotka suhtautuivat myönteisesti koulutuspalveluiden tehtäviin. Näiden passiivis- /negatiivisten vaikuttajilla toiminnalla oli suora vaikutus työviihtyvyyteen ja -ilmapiiriin.

Niillä aloilla, joilla opetushenkilöstö teki paljon yhteistyötä yritysten kanssa ja opettajat olivat suurimman osan työtehtävistään työpaikoilla tai oppilaitoksen tiloissa yhdessä yrittäjien kanssa, suhtauduttiin positiivisemmin Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön toimintaan sekä sen koulutuspalveluiden tarjontaan. Myös ne alat, joihin opetushenkilöstöä oli siirtynyt koulutusten yhdistymisen myötä entisen ammatillisen aikuiskoulutuksen puolelta, suhtautuminen koulutuksen myyntitoimintaan oli positiivista (ks. HE 57/2018 vp).

Aloilla, joissa valtaosa yhteistyöstä yritysten kanssa rakentui pääosin työpaikallaoppimisen valvonnasta ja niiden yhteydessä tapahtuvista yhteistyö- ja arviointipalavereista, suhtauduttiin negatiivisemmin Gradia-koulutuspalvelu osakeyhtiön toimintaan.

Esille nousi tietoisuus myös siitä, että oli aloja, joilla toimintaympäristöjen ja osaamisvaatimusten kehitys kulki niin nopeaa vauhtia eteenpäin, etteivät opettajien tiedot ja taidot sekä opetuksessa käytettävät välineet pysyneet tämän kehityksen mukana. Näiden alojen työpaikoille koulutuspalveluiden markkinointi toisi mukanaan omat haasteensa, koska oppilaitoksen henkilöstön joukosta spesiaali osaamista hallitsevien kouluttajien löytyminen olisi vaikeaa.

Esille nousi myös tieto, että pienelle ryhmälle ammatillisen puolen opettajia Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön toiminta oli kokonaisuudessaan vierasta eli heillä ei ollut tiedossa, miten palvelutoiminta liittyi muuhun koulutuksenjärjestäjän toimintaan. Tähän oli osittaisena syynä se, että yllättävän moni tähän ryhmään kuuluneista haastatelluista ei ollut syystä tai toisesta tutustunut koulutuksenjärjestäjän strategiaan linjauksiin. Asioista tietämättömyys johti siihen, ettei ollut tiedostettu sitä seikkaa, miten yksiköiden ja Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön yhteistyön oli koulutuksen järjestäjä määritellyt.

Haastateltavien mielestä koulutuspalveluiden tarjonnan prosessiin liittyvä organisaatorakenne vaikutti epäselvältä. Oppilaitoksella, joka tarjosi ammatillista toisen asteen perusopetusta, oli oma organisaationsa, missä oli oppilaitosjohto, opettajat ja muu henkilöstö. Toiminta oli voittoa tavoittelematonta opetustoimintaa. Opetus- ja siihen liittyvät muut työt suunniteltiin suurimmalta osin etukäteen vuositasolla. Opiskelijat tulivat pääsääntöisesti joko yhteishaun tai joustavan haun kautta.

Oppilaitokset saivat harjoittaa omaa maksullista palvelutoimintaa niissä puitteissa mitä ammatillisen koulutuksen järjestäjän järjestämisluvan mukainen toiminta sallii. Toiminnalla ei saanut tavoitella voittoa mutta toiminnasta saaduilla tuloilla voitiin kattaa palvelun tuottamisesta aiheutuneita kustannuksia. Näistä saadut maksut eivät kattaneet syntyneitä kustannuksia, joten palvelun tuottamiseen jouduttiin käyttämään julkisia varoja (OPH Valtionosuudet. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän harjoittama liiketoiminta, 6–7)

## 7 Pohdintaa

### 7.1 Eettisyys

*Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskotavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääteilyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012,6).*

Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyviä tieteellisen tutkimuksen periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Toimeksiantajan kanssa laadittiin sopimus opinnäytetyön tekemisestä, missä sopijaosapuolina olivat tutkimuksen tekijä, toimeksiantajan edustaja sekä ohjaava opettajan Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Tutkimuslupa tutkittavaan aiheeseen kohdistuvalle aineiston keruulle ja itse tutkimukselle haettiin Gradia oppilaitokset taholta toukokuussa 2019. Eettisten näkökulmien huomioiminen toimi yhtenä tutkimuksen ohjenuorana jo siksi, että tutkimuksen aiheeseen liittyvää aineistopohjaa kerättiin toimeksiantajan henkilöstöltä. Aineisto rakentui henkilöstön mielikuvien ja mielipiteiden pohjalta, joten ehdoton luottamus tietolähteiden anonyymiydestä tuli taata. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkittaville kerrottiin riittävästi tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Valtaosa tutkimusaineistosta kerättiin teemahaastattelujen kautta, siksi oli pidettävä huolta siitä, ettei osallistujille annettu liikaa informaatiota tutkimuksesta. Liiallinen tieto olisi voinut ohjata osallistujien mielipiteiden suuntaa. Osallistujille kerrottiin sekä saatujen tietojen luottamuksellisuudesta, että kerättyjen aineistojen lopullisesta hävittämisestä. Opinnäytetyön edetessä oltiin yhteydessä ja keskusteltiin toimeksiantajan kanssa tutkimuksen aihepiiristä ja teemoista sekä huomioitiin korjaus- ja tarkennusehdotuksia.

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui välillä vuosi 2019 ja kevät 2021 aikana. Aineiston kerääminen ja tutkimuksen toteuttaminen venyi suunniteltua aikataulua pidemmäksi, johtuen tutkimuksen tekijän vakavasta sairastumisesta.

Pakollisen tutkimustauon aikana tutkimuksen kohteessa oli tapahtunut joitakin suunniteltuun tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä muutoksia. Tiettyjä osia suunnitelluista tutkimuksen teemoista oli jo ehditty laittamaan kuntoon. Itse tutkittavan aiheen eli koulutuspalveluiden opetukseen osallistuneiden, palvelutoiminnan toimivuutta arvioineiden henkilöiden mielipiteiden kokoaminen ja analysointi säilyi ennallaan. Ainoastaan teemojen painopiste kallistui hieman toisaalle.



Alun perin oli suunnitelmana, että yksi haastattelun teemoista olisi koskenut koulutuspalveluiden toimintaprosessien ymmärtämistä. Tutkimuksen hahmotteluvaiheessa, epävirallisten keskustelujen pohjalta, oli suunnitelmana saada kyseiseen teemaan annettujen vastausten analysoinnin pohjalta mahdollisesti kehittämisiä koulutuspalveluille prosessikaaviomallit. Malleissa kuvattaisiin koulutusprosessien mallit grafiikkana. Tämä yksinkertaisen grafiikkamallin ajatus nousi esille opettajien taholta, johtuen siitä, että yhteistyöprosessi Gradia-koulutuspalvelu-oppilaitos tulosalue oli heille vaikea hahmottaa. Tämä tutkimukseen liittyvä teemaosa piti unohtaa.

Koulutuspalveluiden teettämät, toimintaprosesseja kuvaavat mallit ovat tämän raportin liitteinä (ks. Liitteet 1–6).

## 7.2 Luotettavuus

*Case-tutkimuksella ei ole omaa metodologiaansa, eikä myöskään omia tiedonkeruu- tai analyysimenetelmiä. Sama koskee myös luotettavuustarkastelua, johon kuuluvat käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen 2013, 114).*

Kananen (2013, 114) toteaa, vaikka case-tutkimuksella ei ole omaa metodologiaansa (= tavat ja keinot tieteellisen tutkimuksen toteuttamiseen) tutkimuksen lähtökohtana tulee olla se, että tutkimustulosten ja johtopäätösten pitäisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia.

Tutkimuksessa käytettyjen Gradian verkkosivujen aineistojen sisällöt olivat sekä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän hallituksen että valtuuston vahvistamia, joten niiden tietosisällöstä löytyi paikansäilyttävää ja luotettavaa tietoa tutkimukseen.

Kysely lähetettiin suunnatusti 20 henkilölle ja siihen vastasi 7 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 35 %. Validiteetiltaan kysely oli luotettava, sillä sen avulla haluttiin mielipiteitä Gradia-koulutuspalveluiden ja oppilaitosten yhteistyöstä, eli tähän tutkimukseen liittyvistä asioista. Reliabiliteetin osalta kysely oli toistettavissa ja kysyttävät asiat samoja. Luotettavuuden osalta kyselyn reliabiliteetin ei täyttnyt. Vastajina olivat ihmiset ja jos kysely toistettaisiin, niin kyselyn vastaajat saattaisivat vaihtua tai aiemmin vastanneiden mielipiteet saattavat vaihtua. Vaikka vastausprosentti riittäisikin tulkitsemaan kyselyn tuloksen luotettavaksi niin tutkijana en pidä kyselyn tulosta luotettavana. Kyselyn kirjalliset vastaukset antoivat kuitenkin vahvistusta sille tulokselle, mitä haastattelun pohjalta saatiin esille.

Haastattelujen aikaväli venyi pitkäksi johtuen tutkijan henkilökohtaisista syistä, joten joitakin tutkimukseen suunniteltuja teemoja liittyen Gradia –koulutuspalveluiden toimintaan, oli ehditty jo

työstämään valmiiksi koulutuspalveluiden taholta. Kyseinen teema tässä tutkimuksessa olisi sisältänyt koulutuspalveluiden sekä oppilaitosten yhteistyön organisointiin liittyviä asioita. Koska tämän teeman aihepiiri oli suljettava pois, pyrittiin kerättyä aineistoa analysoimaan siten, että tapahtuneet muutokset huomioitiin lopputuloksessa. Koulutuspalveluiden taholta oli jo ehditty tekemään prosessikaaviot, joiden kautta henkilöstön ymmärrys prosessien kulusta selventyi. Esimerkkejä näistä prosessikaavioista, joihin tutkimuksessa ei päästy käsiksi, on raportin liitteissä 1–6.

Haastattelun kautta saatuja aineistoja pidin luotettavina sen hetkiseen tilanteeseen nähden, joten niitä pystyi käyttämään tutkimuksessa. Mutta ihmisten kyseessä ollessa, mielipiteet asioista muuttavat, joten jos samoista asioista keskusteltaisiin uudelleen, haastattelun tuloksena annetut vastaukset poikkeaisivat aiemmin annetuista vastauksista hyvin todennäköisesti. Edellisestä johtuen tutkimuksen haastatteluosuus ei olisi toistettavissa muuten kuin teemojen osalta.

### **7.3 Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa alkuosan teoreettiseen viitekehykseen**

Suoraan tämänkaltaista tutkimusta ei aiemmin ollut tehty, mutta tätä tutkimusta sivuavia tutkimuksia työmotivaatiosta, tarvehierarkiasta, työhyvinvointiin liittyvistä asioista sekä yritysviestinnästä löytyi runsaasti niin kirjoista kuin internetistä.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen, miten Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiö oli onnistunut toiminnoissaan vastaamaan, sille koulutuksen järjestäjän Uusi yhdessä 2020+ -strategian päätaivoitteissa asetettujen oppilaitosyhteistyön ja henkilöstön osallistamiseen liittyvissä toimenpiteissä, kun sitä kysyttiin toimintaan osallistuneiden henkilöiden keskuudesta. Toimintaa arvioitiin vertaamalla henkilöstön keskuudesta saatuja tietoja, koulutuksen järjestäjän talousarvioissaan ja toimintakertomuksissaan Gradia-koulutuspalveluille asettamiin tavoitteisiin ja niiden toteutumisiin.

Tältä osin tietoja raporttiin kerättiin Gradian internetsivuilta kuntayhtymän talousarvioista ja toimintakertomuksista. Internetsivujen kautta saatiin myös tietoja kuntayhtymän missiosta, visiosta, strategiasta ja sen päätavoitteista.

Koska asetetuissa tavoitteissa painotettiin yhteistyön toimivuutta, johtamista, yhteistä suunnittelua, viestintää sekä hyvinvoivaa ja osaavaa työyhteisöä, lähdettiin etsimään teoreettista pohjaa

sille, miten ihmiset yleensä näitä tavoiteasettelussa mainittuja asioita käsittelevät. Selittävää teoriapohjaa tutkimukseen löytyi strategian ymmärtämisen tutkimuksista, työmotivaatioon liittyvistä tutkimuksista, hierarkiaan liittyvistä tutkimuksista sekä työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista.

Gradia-koulutuspalveluiden ja oppilaitosten yhteistyön toimivuutta tässä tutkimuksessa lähdettiin selvittämään toimintaan osallistuneiden keskuudesta siten, että kerättiin heidän mielipiteitään toiminnasta. Tätä tietoa tutkimukseen hankittiin suunnatun kyselyn ja teemahaastattelujen keinoin. Suunnattu kysely lähetettiin siten, että vastaajiksi valittiin henkilöitä, jotka olivat koulutuspalvelutoiminnassa mukana mutta edustivat eri henkilöstöryhmiä. Vastaajiksi valikoitui siten esimiehiä, opetuksen suunnittelijoita, koulutuksen tukihenkilöitä sekä kouluttajina toimineita opettajia. Edellisen suunnitelman pohjalta kysely lähti viidelle esimiehelle, viidelle opetuksen suunnittelijalle, viidelle tukihenkilölle ja viidelle opettajalle.

Mikäli toimintaa olisi arvioitu pelkän kyselystä saadun, toimintaa kuvaavan numeerisen arvosanan perusteella olisi tuloksena ollut melko positiivisen kuvan koulutuspalveluiden ja oppilaitosten yhteistyöstä. Numeerinen arviointi löytyy taulukosta 6 ja grafiikkana kuviosta 15. Suunnattuun kyselyyn annettujen vastausten määrä 5/20 antoi vastausprosentiksi 35 %. Kyselyn kommenteissa tuotiin esille seuraavia kehittämisen aiheita, joita kuvattiin jo aiemmin kuviossa 16:

- resursointi
- osaajien saanti
- peruuntuneet koulutukset
- suunnittelun vaikeudet
- toisinaan esiintyvä motivaatiopula koulutettavissa
- koulutuspalveluiden irrallisuus alojen toiminnasta
- toisaalta on olemassa vakiintuneet asiakasverkot
- markkinoinnin kehittäminen
- organisaation sekavuus
- asiakkaan kohtaamisessa kehittämistä.

Kun näitä esille nousseita kehittämisaiheita peilattiin niihin tutkimuksiin, joita on tehty yhteistyön toimivuudesta, johtamisesta, yhteisestä suunnittelusta, viestinnästä sekä hyvinvoivasta ja osavasta työyhteisöstä, löydettiin yhtäläisyyttä edellä mainittujen tutkimusten esille nostamista asioista ja tässä tutkimuksessa suunnatun kyselyn kautta saatujen tietojen välillä. Tämä vahvisti tämän tutkimuksen tarpeellisuutta.

Teemahaastattelujen pohjalta laaditusta taulukosta 8 ja sen pohjalta muodostetusta pylväsdiagrammista kuvio 18, huomattiin teemojen painotusten erot. Pylväsdiagrammista käy ilmi, että ke-

hitystä kaivattiin ajankäytön ja työn resursoinnin suunnitteluun, ylikuormittumisen tunteen vähentämiseen, palautteiden käsittelyyn ja niiden kautta esille nousseiden aiheiden eteenpäin viemiseen, viestinnän kokonaisuuden kehittämiseen sekä työvälineiden saatavuuteen ja niiden kuntoon.

Pylväsdiagrammista voitiin tehdä johtopäätöksiä, että eri teemojen vaikutus työmotivaatioon ja työn kuormittavuuteen vaihteli melkoisesti. Teemojen aiheista positiivisen kuvan antaneet kokivat toiminnan mielekkääksi ja omaa ammattitaitoaan lisääväksi. Haastateltavien taustojen pohjalta kävi ilmi, että mitä enemmän henkilöllä oli kokemusta koulutuspalveluiden kouluttajana toimimisesta, sitä positiivisemman palautteen hän antoi toiminnasta. Näiden henkilöiden osalta työmotivaatiolla oli suuri merkitys työn tulokseen. Pitää kuitenkin huomioida, että myös positiivisen vastauksen antaneiden mielestä kehittämisen kohteitakin löytyi.

Teemojen aiheista negatiivisen kuvan antaneet kokivat toiminnan vähemmän mielekkääksi eivätkä mielestään saaneet tai halunneet hyödyntämään omaa ammattitaitoaan koulutuspalvelutoimintaan. Tälle ryhmälle tuli tunne, ettei heidän toiminnallaan ole vaikutusta yrityksen toiminnalliseen tulokseen eivätkä he mielestään saaneet ääntään kuuluville työyhteisössä. Näiden haastateltavien taustojen pohjalta kävi ilmi, että heillä oli hyvin vähän kokemusta koulutuspalveluiden kouluttajana toimimisesta, siksi palaute toiminnasta kääntyi negatiiviseen suuntaan. Näiden henkilöiden osalta työmotivaatio oli heikommalla tasolla kuin positiivisesti toimintaan suhtautuneilla. Pitää kuitenkin huomioida, että myös negatiivisen vastauksen antaneiden mielestä toiminnasta löytyi myös hyviä asioita. Negatiivisen alueen vastaajat kokivat, että työn mielekkyyttä lisäisi se, että negatiivisena koettujen teemojen haasteisiin reagoitaisiin ja niitä korjattaisiin.

Kun tarkasteltiin sekä suunnatun kyselyn että haastattelujen pohjalta saatuja tuloksia kävi ilmi, että yhtenä menestystekijänä voitiin pitää henkilöstön innostuneisuutta omaa työtään kohtaan. Tällöin tehtyä työtä arvostettiin ja ote työn suorittamiseen lisääntyi. Tällöin voitiin puhua korkeasta työmotivaatiosta.

Matalasta työmotivaatiosta voitiin puhua silloin, kun henkilöstö tunti, ettei heidän toiminnallaan ollut vaikutusta yrityksen toiminnalliseen tulokseen. Tällöin voisi olettaa, että näitä henkilöitä jouduttiin määräämään työtehtäviin.

*Sinokki (2016, 7, 11) toteaa että työmotivaatio on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, sillä niin toimivuus, tuottavuus kuin kustannustehokkuuskin riippuvat siitä, kuinka motivoituneita organisaation työntekijät ovat. Työntekijä voidaan määrätä tekemään työtä, mutta häntä ei voi pakottaa tekemään työtä innostuneesti.*

## 7.4 Pohdinta tutkimustuloksista raportin laatijan näkökulmasta

Tämän raportin laatijalla oli vuosien kokemus ammatillisen toisen asteen koulutuksesta toimies-  
saan koulutuspäällikkönä, opettajana sekä projektityöntekijänä. Koulutuspäällikön näkökulmasta  
esille nousseet kehittämisen kohteet kuten kiireen kokeminen, ylikuormittumisen kokemus, työn  
liiallinen haasteellisuus ja aika uusien asioiden opiskeluun olivat varmaankin aitoja tuntemuksia.  
Näiden tuntemusten voimakkuus vaihteli alakohtaisesti johtuen siitä, että eri aloilla työelämän  
vaatimukset poikkeavat toisistaan niin työtehtävien osaamistason, kuin työolosuhteiden suhteen.

Koulutuspalveluiden kautta tuli hyvinkin vaihtelevia koulutustarpeita eri ammattilaisille. Kaikki am-  
matit ovat tärkeitä mutta on tosiasia, että on ammatteja, joissa päästään lähes heti tekemään am-  
mattiin liittyviä työtehtäviä ja on ammatteja, joissa vaaditaan enemmän teoreettista tietoutta en-  
nekuin päästään työtehtäviä suorittamaan.

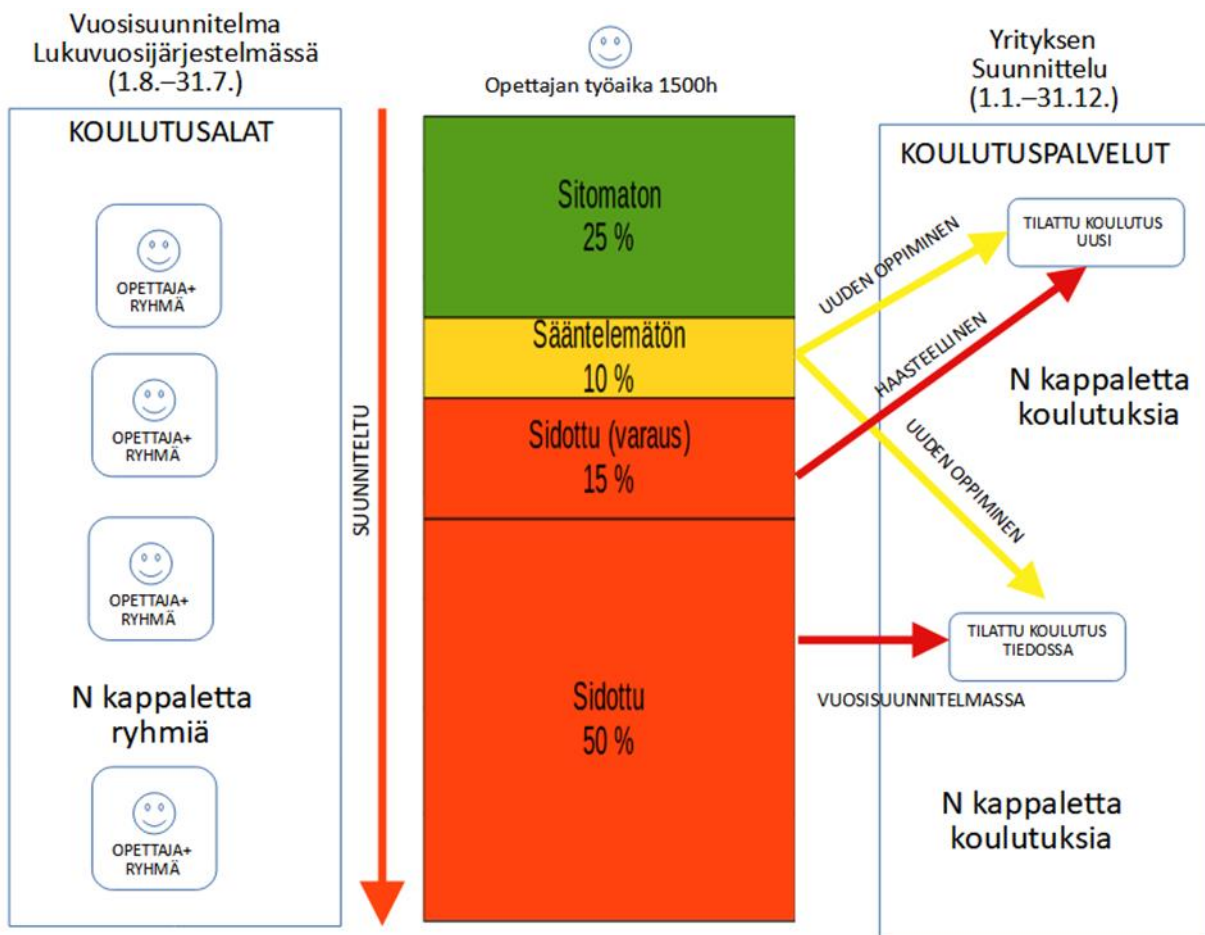
Tämä ammattien taitovaatimusten erilaisuus asettaa haasteita työn suunnittelulle. Helpompaa  
suunnittelu ja toteutus on niissä tapauksissa, joissa etukäteen tiedetään koulutuspalveluiden re-  
surssitarpeet. Suunnittelun vaikeutta lisää tapaukset, missä resurssitarve syntyy kesken ammatilli-  
sen puolen suunniteltua lukuvuotta.

Nämä kesken lukuvuotta tulevat resurssitarpeet koulutuspalveluiden puolelle aiheuttavat hanka-  
luuksia siksi, että, ammatillisen toisen asteen koulutuksen tilanne oli sellainen, että valtion taholta  
valtakunnallista ammatillista koulutusta oli ollut pakko suunnitella uudelleen sopeuttamalla toi-  
mintoja muuttuneiden taloustilanteiden mukaiseksi. Käytännössä tämä oli merkinnyt ammatillisen  
toisen asteen koulutuksen saamien valtionrahoitusosuuksien pienenemistä. Supistunut rahoitus oli  
pakottanut koulutuksen järjestäjät toimintojensa sopeuttamiseen, mikä heijastui koulutusalojen  
toimintaan siten, että opetukseen liittyviä toimintoja oli optimoitava. Tämä tarkoittaa resurssien,  
tilojen käytön sekä laite- ja työvälinehankintojen huolellista suunnittelua.

Ammatillisten opettajien työt suunnitellaan etukäteen koko lukuvuoden ajalle (ks. OAJ kunnallisen  
amatillisen opettajan työaika). Työn optimoinnin seurauksena, vuosisuunnittelun valmistuttua,  
vapaata opettajaresurssia ei yleensä juurikaan jäänyt käyttöön. Tämä tarkoitti sitä, että suunnitte-  
luvaiheessa piti olla tiedossa koulutuspalveluiden resurssitarve, jotta kyseinen työ saatiin sijoitet-  
tua asianomaisille opettajille. Mikäli resurssitarve oli suuri myös mahdollinen lisäresurssin tarve,  
selvisi tässä suunnitteluvaiheessa.

Suunnittelun vaiheessa oli otettava huomioon osaajien ja koulutuspalveluiden kouluttajatarpeen kohtaaminen. Kun oltiin koulutusaloilla, jossa tutkinto koostui useasta tutkinnonosasta, ei ollut itsestäänselvyys, että yksi opettaja hallitsisi koko tutkinnon osaamisalueen. Mikäli koulutuspalveluiden resurssitarve kohdistui vaativalle osaamisen alueelle ja kyseisen aiheen osaajia ei ollut kuin muutama henkilö, aiheutti yhden henkilön varaaminen koulutuspalveluiden käyttöön järjestelyjä perusopetuksen puolella.

Tässä suunnittelun vaiheessa koulutuspäällikkö keskusteli asianomaisten tai jos osaajia oli vain yksi niin asianomaisen kanssa työtehtävistä koulutuspalveluiden puolella. Siinä vaiheessa opettajalla oli mahdollisuus esittää mielipiteensä työn vastaanottamisesta. Valintatilanne johti siihen, että opettaja pohti sitoutumistaan tarjottuun työtehtävään. Opettajan pohdintaa tarjotusta työtehtävästä kuvaa hyvin oheinen kaavio.



Kuvio 19. Esimerkki koulutusalojen ja koulutuspalveluiden yhteistyöstä opettajan näkökulmasta.

Mikäli työtehtävän vastaanottamisen neuvotteluvaiheessa opettaja joutuu myöntymään vastahakoisesti koulutustehtävään, aiheutti se tunteen, ettei ollut päässyt vaikuttamaan oman työnsä rakentumiseen. Pahimmassa tapauksessa se johti opettajan ulkoisen motivaation kasvuun.

Vuosisuunnittelun tekovaiheessa tiedossa olleet resurssitarpeet koulutuspalveluiden puolelle saatiin yleensä järjesteltyä melko pienin mielipahoin, sillä opettaja, joka siirtyy opettamaan vuosisuunnittelun kautta tullutta ryhmää, on yleensä motivoitunut tehtävään johtuen siitä, että etukäteen määritelty työ ja siihen annettu resurssi antoi aikaa suunnitella opetustapahtumaa. Tällaisella etukäteissuunnittelulla estettiin lähes kokonaan opettajan kiireen tuntemus ja työn liiallisen haasteellisuuden tunne. Kun nämä tuntemukset kumoutuivat, myös ylikuormittumisen tunne väheni.

Motivoituneisuus voi tietenkin muuttua joidenkin kohdalla, mikäli sama opettaja työllistetään pitkän vuotta haasteellisiin koulutustehtäviin, vaikka ne olisivatkin vuosisuunnitelman sisällä.

Vuosisuunnittelun sisällä tehdyt vuotuiset tehtäväkuvat, missä yksi tai useampi opettaja siirtyy joksikin aikaa pois perusopetuksesta, aiheuttivat kuormitusta perusopetuksen puolelle jääneille opettajille. Tästä oli joidenkin opettajien kohdalla seurauksena ylikuormittumisen tuntemus ja sitä kautta työmotivaation lasku.

Ennakoimattomat opettajaresurssin tarpeet koulutuspalvelun tarpeisiin kesken jo suunniteltua lukuvuotta, aiheuttivat ammatilliseen perusopetukseen suuria haasteita. Ellei kyse ollut aivan alan perusteiden opettamisesta, mihin helpommin löytyi opettajia, jouduttiin tekemään valmiisiin vuosisuunnitelmiin joskus suuriakin muutoksia. Tämä johtui siitä, että ammatillisten aihealueiden specialiosaamista omaavia opettajia oli aloilla vähemmän kuin yleistiedon opettajia, joten kyseisen osaajan hetkellinenkin siirto muihin koulutustehtäviin, aiheutti Puzzie-pelin kaltaisen palikoiden siirtelyyn. Tällä vertauskuvallisella palikoiden siirtelyllä tarkoitettiin sitä, että opettajia jouduttiin siirtelemään aiemmin suunnitellusta tehtävästä toiseen tehtävään.

Ihmistutkimusten pohjalta on saatu käsitys, että ihminen on laiska ja mukavuudenhaluinen, muodostaen ympärilleen mukavuusalueen, joka on kuin kupla, joka suojaa häntä pitäen kuplan sisällä kaiken ennallaan. Työelämässä tämä mukavuuskupla syntyi työntekijälle siitä, että tiesi etukäteen mitä työnantaja oli hänen kohdalleen vuodeksi suunnitellut eli ammatillisten toisen asteen opettajilla oli juuri tällainen tilanne. Ammatillisten toisen asteen opettajien työehtosopimuksissa on määritelty opettajan vuotuinen työaika ja se, että vuotuiset työtehtäväsuunnitelmat tulee olla opettajalla näkyvillä ennen lukuvuoden alkua.

Tilanteissa, missä etukäteen suunniteltua työsuunnitelmaa jouduttiin muuttelemaan yhden, jos toisenkin opettajan kohdalta, siirrettiin nämä kohdehenkilöt pois omalta mukavuusalueeltaan. Kun opettaja joutui pois tutusta ja turvallisesta työympäristöstään, missä hän oli tottunut käyttämään usein, miten rutiineiksi muodostuneita taitojaan, syntyi epävarmuuden tunnetta ja jopa pelkotiloja

siitä, ettei hän osaisikaan tehdä jotain ammatillista työtehtävää mitä hänen odotetaan osaavan. Samoja ajatuksia heräsi myös niiden opettajien mieliin, jotka ottivat vastaan koulutuspalveluille sovittuja opetustehtäviä, mutta eivät olleet varmoja omasta osaamisestaan.

Edellä kuvatut tilanteet voivat johtaa siihen, että osalle henkilöstöä syntyi voimakkaitakin vastareaktioita koulutuspalvelutoimintaa kohtaan. Ääritapauksissa tilanne johti siihen, että joku tai jotkut aloittivat systemaattisen koulutuspalvelutoiminnan boikotoimisen.

Kaikki edellä kuvatut sekä positiiviset että negatiiviset tuntemukset, vaikuttivat siihen millaista palautetta ja tuntemuksia tämän tutkimuksen tutkimusaineistoon annettiin.

## **7.5 Millaisin toimenpitein voitaisiin edistää parempaa suhtautumista koulutuspalvelutoimintaan kohtaan?**

Ensiarvoisen tärkeää on, että henkilöstölle puretaan auki työnantajan, tässä tapauksessa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän, strategiset linjaukset yleisellä tasolla ja painotetaan samalla, mitä niiden sisällössä edellytetään Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiöltä ja sitä kautta koulutusaloilta. Eli yhteisen toiminnanpelisäännöt.

Strategian purku henkilöstölle ei missään tapauksessa saa olla pelkkä luento- tai esitelmätyyppinen joukkotapahtuma. Lyhyt piffaus aiheeseen onnistuu isolle joukolle, mutta tehokkuus asioiden ymmärtämiseksi ja asioiden eteenpäin viemiseksi onnistuu parhaiten pienten, ammatillisten tiimien työpajojen kautta. Jos päädytään työpajatyypiseen toimintaan, niin pajojen aiheisällöt tulee suunnitella siten, että osallistetaan kaikki osallistujat tekemisen kautta kulloinkin käsiteltävän aiheen sisältöjen omaksumiseen. Pajoissa pitää olla mukana ne tiimien ulkopuoliset tahot, joiden kanssa yhteistyötä tehdään, kuten TE-toimistojen käsiteltävään aiheeseen liittyvät vastuuhenkilöt. Työpajatyypinen asioiden käsittely vaatii toteutuessaan resursointia, mutta aiheiden käsittely tiimeissä tuottaa parempia tuloksia kuin perinteinen luentotyyppinen tiedottaminen.

Työpajatyypistä lähestymistapaa muun muassa strategian sisällölliseen purkamiseen, suosittelen. Tämä johtuu siitä, että osallistuessani strategiahankkeen kautta Gradian kriittisten pisteiden kartoituksen työpajoihin sillä esille tulleiden ratkaisujen kirjaajana, havaitsin, että tilaisuuksiin osallistunut henkilöstö oli hyvin motivoitunut käsittelemään annettuja teemoja tällaisen, pajatyypisen lähestymistavan kautta.

Työpajojen jälkeen aloilla tulisi jatkaa yhteistyötä koulutuspalveluiden kanssa, avoimen mutta asiallisesti kriittisen keskustelun sekä jatkotyöpajojen kautta. Vaikka Gradian strategian sisällössä on



asetettu tavoitteet Gradia-koulutuspalvelun ja oppilaitosten yhteistyölle, niiden toteutuminen vaatii silti kaikkien osapuolten hyväksymät pelisäännöt. Nämä pelisäännöt tulisi keskustella avoimesti auki ja hyväksyttävä ne kaikilla. Hyväksytyt pelisäännöt pitää dokumentoida jollain näkyvällä tavalla näissä yhteisissä tilaisuuksissa. Yhtenä pajatoiminnan aloittamisen lähtölaukauksena voisi olla raportin liiteosassa, liitteissä 1–6 kuvattujen koulutuspalveluiden toimintakaavioiden purku toiminnalliselle, kaikkien ymmärtämälle tasolle. Esimerkiksi näin, kuka sopii koulutustapahtuman, kenen vastuulle kuuluu toimintakaavioissa esiintyvien eri alueiden toimivuus, kuka tai ketkä ovat mukana opetustyön toteuttamisessa, miten työ lopetetaan eli mitä kaikkea siihen sisältyy.

Myös alakohtaiset yhteistyön toimet vaativat oman resurssinsa, mutta se sijoitus kannattaa, sillä tätä kautta henkilöstö tuntee pääsevänsä vaikuttamaan yhteistoimintaan. Niillä aloilla missä esiintyy erilaisista toimenpiteistä huolimatta joko selvää frustraatiota eli turhautumista tai selvää boikotointia koulutuspalveluita kohtaan, voisi työnohjauksen avulla yrittää parantaa tilannetta. Työyhteisötaitojen palauttaminen näissä tapauksissa on ensiarvoisen tärkeää.

*Sinokki (2016, 174) toteaa että työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyjä ja taitoja toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla sen täysivaltaisena jäsenenä. Ryhmän jäsenenä toimiminen edellyttää siirtymistä minä- ajattelusta me-ajatteluun, vastuun ottamista ja kantamista, sääntöjen noudattamista ja tunnollisuutta.*

Yhtenä, henkilöstön näkökulmasta mielekkäänä keinona, voisi olla erillisen korvauksen maksaminen koulutuspalvelutoimintaan osallistumisesta. Tämä olisi mahdollista soveltamalla työehtosopimuksessa mainittua lisätöykorvausmahdollisuutta mutta sen edellytyksenä olisi, että opettajalla olisi jo 1500 vuosityötuntia täynnä, eikä näihin tunteihin olisi jo sisällytettynä palvelutoimintaan liittyviä resursseja. Myös palkan lisänä voisi maksaa tuloksellisesta toiminnasta tulospalkkiota. Kokemus on kuitenkin osoittanut, ettei palkan päälle lisättävät erilliskorvaukset ole helposti toteutettavissa kuntayhtymätyyppisessä toiminnassa.

Niiden huomioiden pohjalta, mitä itse tein tästä koulutuspalveluiden ja opetusalojen yhteistyön tilanteesta, toimiessani useita vuosia koulutuspäällikön tehtävissä ja kyseisen tehtävän jälkeen muutaman vuoden opetustehtävissä, konkretisoituivat näkyville samat asiat mitä tämän tutkimuksen kautta saatiin esille. Tutkimus tuloksineen kuvaa melko realistisesti yhteistyön tilannetta Gradia-koulutuspalvelut osakeyhtiön ja koulutusalojen välillä. Kuten tulosten analysoinnin jälkeen voitiin päätellä, toiminta oli valtaosin koulutuskuntayhtymän asettamien tavoitteiden mukaista, mutta kriittisiä pisteitäkin löytyi. Näitä koulutuspalveluiden ja oppilaitosten yhteistyössä mukana olleiden opettajien esille tuomia kriittisiä pisteitä olen tämän tutkimuksen kautta pyrkinyt saamaan näkyville.

## Lähteet

531/2017 Laki ammatillisesta koulutuksesta. Viitattu 11.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531#Pidm45237816160416>,

Ghiselli, E.& Brown, C. 1979. Työelämän psykologia. 2.p. Jyväskylä: Gummerus.

Gradia. Gradian strategia Uusi yhdessä 2020+ Strategian päivitys vuosille 2020–2022. Viitattu 20.11.2021. <https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Gradian%20strategia%20uusi%20yhdessä%202020%2B%20%28päivitys%20vuosille%202020-2022%29.pdf>

Gradia. Laadunhallinta. Viitattu 20.11.2021

<https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/laadunhallinta>

HE 144/2000 vp). Hallituksen esitys Eduskunnalle ammatillisen lisäkoulutuksen rahoitusta koskevaiksi lainsäädännöksi. Viitattu 20.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2000/20000144.pdf>

HE 57/2018 vp). Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi ammatillisesta koulutuksesta annetun lain, opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain sekä yksityisistä turvallisuuspalveluista annetun lain muuttamisesta. Viitattu 20.11.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_57+2018.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_57+2018.aspx)

Henttonen V. 2020. PALVELUYRITYKSEN LAATUPROSESSIN JOHTAMINEN. Kandidaatin tutkielma, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta. Viitattu 11.11.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/121499/HenttonenVille.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Juholin E. 2009. VIESTINNÄN VALLANKUMOUS Löydä uusi TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ. 2.p. Helsinki: WSOY pro.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Hallitus ja Valtuusto. 2020. Talousarvio vuodelle 2020 ja taloussuunnitelmat vuosille 2021–2023. Viitattu 30.11.2021. <https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Talousarvio%202021.pdf>

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Valtuusto. 2021. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020. Viitattu 20.11.2021. <https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Gradian%20tilinpäätös-%20ja%20toimintakertomus%202020.pdf>

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Hallitus ja Valtuusto. 2019. Talousarvio vuodelle 2020 ja taloussuunnitelmat vuosille 2021–2022. Viitattu 15.11.2021. <https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Talousarvio%202020.pdf>

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Valtuusto. 2020. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2019. Viitattu 10.11.2021. [https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Tilinpäätös-%20ja%20toimintakertomus%202019\\_0.pdf](https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Tilinpäätös-%20ja%20toimintakertomus%202019_0.pdf)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Hallitus ja Valtuusto. 2018. Talousarvio vuodelle 2019 ja taloussuunnitelmat vuosille 2020–2021. Viitattu 30.11.2021. <https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Gradian%20talousarvio%20vuodelle%202019.pdf>

Gradia. 2018. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia organisaatio. Viitattu 15.12.2021. <https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/organisaatio>

Kananen J. 2013. Case-tutkimus oppinäytetyönä. Tampere: Suomen yliopistopaino OY

- Kylmänen I. 2013. YRITYKSEN STRATEGIAN TUNTEMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.12.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65480/Kylmanen\\_Ilpo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65480/Kylmanen_Ilpo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martela F. & Jarenko K. 2015. DRAIVI Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Tallentum Oyj.
- Maslow's Hierarchy of Needs. Dr. Saul McLeod. 2007. Updated 2020. Viitattu 3.12.2021. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- OAJ. kunnallisen ammatillisen opettajan työaika. Viitattu 6.12.2021. <https://www.oaj.fi/tyoelama-opas/tyoaika/kunnalliset-ammattilliset-oppilaitokset/>
- OPH Valtionosuudet. Kustannukset, Tulot ja suoritteet vuonna 2020. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän harjoittama liiketoiminta. Viitattu 25.11.2021. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/K92\\_20\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/K92_20_1.pdf)
- Orre T. 1987. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI. Keuruu: Otava.
- Rauramon P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat VIISI VAIKUTTAVAA ASKELTA. 1.p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Selin E. & Selin J. 2005. KAIKKI ON KIINNI ASIAKKAASTA AVAIMIA ASIAKASRAJAPINTOJEN HALLINTAAN. Pieksämäki: RT-print OY.
- Sinokki M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Tidström A. 2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – Älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Viitattu 28.12.2021. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 27.12.2021. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Työterveyslaitos (TTL). 2008. PRIMA-EF: Eurooppalaisia linjauksia psykososiaalisten riskien hallintaan. Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille. Hyvinkää: Suomen Printman Oy. Viitattu 10.12.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134925/PRIMA-EF%20Eurooppalaisia%20linjauksia%20psykososiaalisten%20riskien%20hallintaan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valli R. & Aaltola J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wardle & Derakhshan & Diasin 2017. ). INFORMATION DISORDER: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. Viitattu 27.12.2021. <https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-research/168076277c>
- Wardlenin C. 2017. Fake news. It's complicated. Viitattu 20.11.2021. <https://firstdraftnews.org/articles/fake-news-complicated/>
- Åhman H. & Runolan J. 2006. STRATEGIA ON KUOLLUT? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita Publishing Oy.