

Mirka Redsven

# Ava-akatemian ja Keudan englanninkielisen lähiesimiestyön ammattitutkinnon yhteiskehittäminen

LYL21S

Liiketalouden kehittämisen  
ja johtamisen YAMK

Kevät 2023



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Sisällys

Abstract.....	1
Tiivistelmä.....	2
1 Johdanto .....	3
2 Palvelumuotoilu kehittämistyön metodina .....	6
2.1 Tuplatimantti.....	7
2.2 Verkoston johtaminen.....	8
2.3 Yhteiskehittäminen .....	10
2.3.1 Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda.....	11
2.3.2 Ava-akatemia, AVA-instituutin Kannatusyhdistys ry.....	12
2.4 Asiakaskokemus .....	13
2.5 Monikulttuurisuus.....	14
3 Tutkimuksen toteuttaminen palvelumuotoiluprosessina .....	15
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	15
3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	16
3.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen.....	17
4 Ammatillisen koulutuksen järjestäminen Uudellamaalla .....	21
4.1 Verkoston toimijoiden kuvaukset .....	21
4.2 Projektiorganisaatio .....	23
4.3 Lähiesimiestyön ammattitutkinto oppisopimuksena.....	25
5 Palvelumuotoiluprosessi.....	27
5.1 Ensimmäisen timantin Löydä -vaihe, haasteen esittely .....	27
5.1.1 Asiakashaastattelut .....	28
5.1.2 Ideoiden teemoittelu .....	29
5.2 Ensimmäisen timantin Määritä -vaihe .....	30
5.2.1 Asiakaspersoona -työkalu .....	30
5.2.2 Määritä -vaiheen tulokset / analyysi.....	31
5.2.3 Empatiakartta-työkalu.....	34
5.2.4 Asiakasprofiilien ja empatiakarttojen analyysi .....	37
5.3 Toisen timantin Kehitä -vaihe.....	38
5.3.1 Palvelupolku ja kontaktipisteet.....	39

5.3.2	Kehitä-vaiheen analyysi, työpajojen tulokset .....	41
5.3.3	Opiskelijapalautteet, asiakaskokemus .....	43
5.4	Toisen timantin Tuota -vaihe .....	44
5.4.1	Uuden palvelukonseptin pääelementit.....	45
5.4.2	Tuota -vaihe, toimintatavan kuvaus: Service Blueprint .....	45
6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
7	Johtopäätökset .....	51
	Lähteet .....	57
	Liitteet	

## Abstract

Author: Mirka Redsven

Job Title: Co-development of Ava-akatemia and Keuda's English-language Further vocational Qualification in First-level Management

Tutkintonimike: Master of Business Administration (YAMK)

Keywords: apprenticeship, co-creation, customer experience, multiculturalism, service design, vocational training, Further vocational Qualification in First-level Management

The aim of this master's thesis was to develop a solution to the need to develop the competence of corporate customers arising from the business world and to launch vocational qualification and apprenticeship training in supervisors in English for non-Finnish-speaking supervisors. The solution was found through co-creation, where two vocational education and training providers jointly resourced and launched the project. Customer companies and end users were involved. The thesis led to the development of a co-creation method for vocational education and training providers.

The methodology of the study was service design and the theoretical framework was the double diamond model of service design (Miettinen 2021, 19; Ball, 2019; Design Council, 2015, 6). The research methods used in the thesis were interviews and service design development methods aimed at deepening customer understanding (Customer profile, empathy map and service path). The method of co-creation was described by Service Blueprint. The data of the study were analysed qualitatively.

The research was limited to co-creation and the launch of degree education as well as the success of the application process. Despite the limitation, the results of the study can be utilised more extensively in co-creation between vocational education and training providers.

Finland's first group of Further vocational Qualification in First-level Management students, which was the subject of the thesis development project, was launched in English in December 2022.

Tiivistelmä

Tekijä(t): Mirka Redsven

Työn nimi: Ava-akatemia ja Keudan englanninkielisen lähiesiäestyön ammattitutkinnon yhteis-kehittäminen

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK)

Asiasanat: yhteiskehittäminen, asiakaskokemus, monikulttuurisuus, palvelumuotoilu, ammatillinen koulutus, oppisopimus, lähiesiäestyön ammattitutkinto

Tämän YAMK-opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ratkaisu liike-elämästä nousseeseen yritys-asiakkaan osaamisen kehittämisen tarpeeseen ja käynnistää ei-suomenkielisille esihenkilöille lähiesiäestyön ammattitutkinto- ja oppisopimuskoulutus englannin kielellä. Ratkaisu löytyi yhteis-kehittämisen kautta, jossa kaksi ammatillisen koulutuksen järjestäjää yhteistyössä resursoi ja käynnisti projektin. Mukana olivat asiakasyritykset ja loppukäyttäjät. Opinnäytetyön myötä kehitettiin yhteiskehittämisen toimintatapa ammatillisen koulutuksen järjestäjille.

Tutkimuksen metodologiana oli palvelumuotoilu ja teoreettisena viitekehyksenä palvelumuotoilun tuplatimantti -malli (Miettinen 2021, 19; Ball, 2019; Design Council, 2015, 6). Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä haastatteluita, sekä asiakasymmärryksen syventämiseen tarkoitettuja palvelumuotoilun kehittämismenetelmiä (asiakasprofiili, empatiakartta ja palvelupolku) sekä Service Blueprintin avulla kuvattiin yhteiskehittämisen toimintatapa. Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisesti.

Tutkimus rajattiin yhteiskehittämiseen ja tutkintokoulutuksen käynnistämiseen sekä hakeutumisprosessin onnistumiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan rajauksesta huolimatta hyödyntää laajemmin ammatillisen koulutuksen järjestäjien kesken yhteiskehittämisessä.

Opinnäytetyön kehittämisprojektin aiheena ollut Suomen ensimmäinen lähiesiäestyön ammattitutkinnon ryhmä käynnistyi englanniksi joulukuussa 2022.

## 1 Johdanto

Tämän YAMK-opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ratkaisu liike-elämästä nousseeseen yritysasiakkaan aitoon osaamisen kehittämisen tarpeeseen ja käynnistää ei-suomenkielisten esihenkilöiden tutkinto- ja oppisopimuskoulutus englannin kielellä. Akuutin tarpeen ratkaisu löytyi yhteiskehittämisen kautta, jossa kaksi ammatillisen koulutuksen järjestäjää yhteistyössä resursoi ja käynnisti projektin. Mukana olivat asiakasyritykset ja loppukäyttäjät. Opinnäytetyön myötä kehitettiin yhteiskehittämisen toimintatapa ammatillisen koulutuksen järjestäjille.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvin arviointiryhmän puheenjohtaja professori emeritus Jyrki Wallenius on lausunut, että koulutuksen järjestäjien tulee tiivistää vuoropuhelua elinkeinoelämän kanssa jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Hän korostaa kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden osaamisen tarpeellisuutta työelämän jatkuvasti globalisoituessa. Kansainvälisyysosaamisen laajentaminen kohti monikulttuurista työelämäosaamista on tarpeen. Kansainvälisiä verkostoja ja kumppanuuksia tulee syventää ja kokeilla rohkeasti uusia toimintatapoja. (Nordblad 2020.)

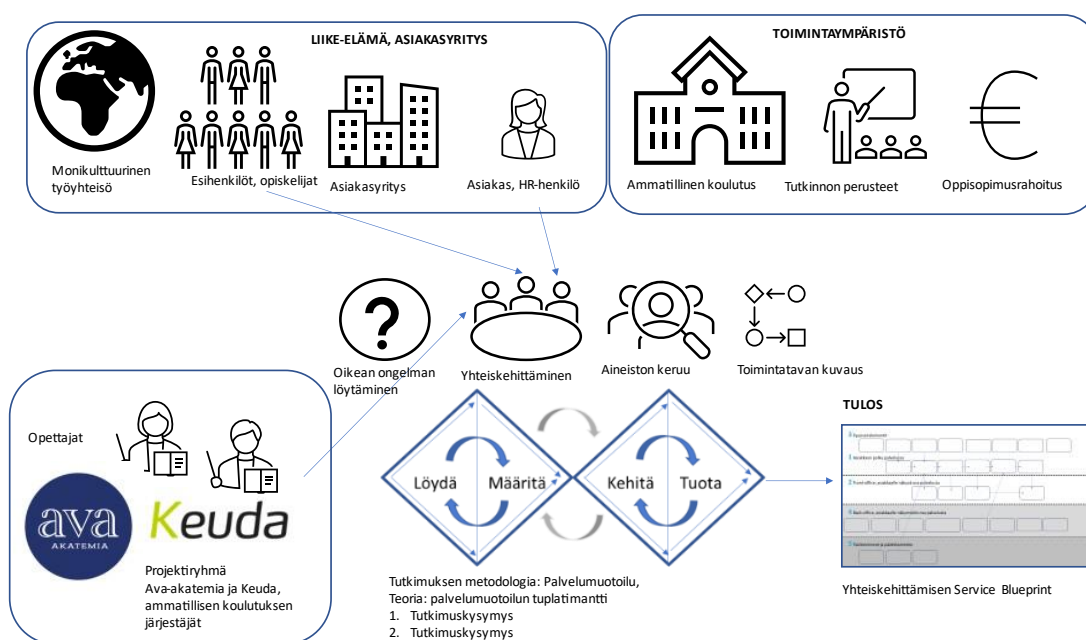
Yhteiskehittäminen on otettu tässä kehittämistyössä tavaksi kehittää koulutuspalvelua. Yhteiskehittämisessä kaikki osalliset ovat mukana muotoiluprosessissa ja jossa asiakas on tasavertainen kehitystiimin jäsen, eikä vain tutkimuskohde tai testaaja (Koivisto ym. 2019, 40–41; Tuulaniemi 2016, 116–118.)

Palvelu käsitteenä on haastava, sillä palvelu – sanalla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai sen tarjoomana (Grönroos, 2009, 79). Tuulaniemen (2011, 59) mukaan palvelujen määritelmistä nousee neljä asiaa: 1. Palvelu ratkaisee jonkin ongelman. 2. Palvelu on prosessi. 3. Koemme palvelun mutta emme omista sitä. 4. Merkittävää on ihmisten vuorovaikutus. Palvelu on luonteeltaan abstrakti, joten se on aineetonta, asiakkaalle luodaan eräänlaisia ehdotuksia, joita tarjotaan ostettavaksi (Tuulaniemi 2011, 90). Palveluiden jatkuvasti kasvava rooli maailmantaloudessa on tausta palvelumuotoilun kysynnän kasvulle (Koivisto ym., 2019, 17). Yli 60 % bruttokansantuloista syntyy palvelusektorilla kehittyneissä maissa, joten palvelumuotoilun osaamista tarvitaan yrityksissä menestyksen luomiseen (Erlhoff, 2020, 11). Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on jo suurin (Tuulaniemi 2011, 22).

Tutkimusasetelmassa tutkimuskohteena on asiakaslähtöisyys englanninkielisen tutkintokoulutuksen käynnistämässä, sekä Ava-akatemia ja Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä

Keudan yhteiskehittämisen toimintatapa. Kehittämisprojektissa käynnistetään englanninkielinen tutkintokoulutus yhteistyönä ja selvitetään, analysoidaan ja kuvataan yhteiskehittämisen toimintatapa.

Englanninkielinen esihenkilöille suunnatun ja oppisopimuksella rahoitetun tutkintokoulutuksen tarve oli todellinen asiakasyritykselle. Tarve nousi asiakasyrityksen strategisista liiketoiminnan tavoitteista, sekä yrityksen käytännön tarpeista. Pikaruokaravintola-ala oli TEM-analyysin 113/2023 mukaan 8. suurin työvoimapulan osalta (Larja & Peltonen 2023, 19). Yrityksen akuutti työvoimapula ja työkielen englanniksi muuttaminen viidessä ravintolassa toi haasteen koulutuksen tarjoamiseksi (Asiakasyritys 2022). Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda sai syksyllä 2021 järjestämisluvat lähiesimiestyön ammattitutkinnon järjestämiseksi englannin kielellä, joten se hyväksyi Ava-akatemia yhteistyötarjouksen lähteä yhteistyöhön tekemään tutkintokoulutusta työelämälle asiakaslähtöisesti. (Keuda 2023.)



Kuva 1. Opinnäytetyön kokonaisuus

Kuva 1 kertoo opinnäytetyön kokonaisuuden visuaalisesti. Asiakaslähtöistä tutkintokoulutuksen valmistelua lähdettiin tekemään yhdessä Keudan ja Ava-akatemia edustajien kesken huhtikuussa 2022, joista muodostettiin kehittämistyön projektiryhmä. Tutkimusmetodologiaksi valit-

tiin palvelumuotoilu ja mukana palvelumuotoiluprosessissa ovat sekä Keudan, että Ava-akatemia asiakasyritykset pikaruoka-alalta, sekä puhtaus- ja kiinteistöpalvelualalta, joissa molemmissa on monikulttuurisia tiimejä ja työntekijöitä. Kehittämisprojektissa palvelumuotoilijoita olivat Keudan ja Ava-akatemia opettajat ja loppukäyttäjät olivat asiakasyrityksen esihenkilöt.

Ammatillisten tutkintojen järjestäminen on laein säädeltyä toimintaa ja ammatillisten tutkintojen sisällöt perustuvat kunkin tutkinnon määräystekstiin tutkinnon perusteista (L 531/2017; ePerusteet 2023). Tämä tausta ohjaa yleisesti tutkintokoulutusten muotoilua erilaisin määräyksin ja laein. Koulutuksen järjestäjillä on mahdollisuus vaikuttaa tutkintokoulutusten rakenteeseen ja sisältöön koulutuspäivien ja tehtävien osalta.

Tässä tutkintokoulutuksen hakeutumisprosessin kehittämisessä ja käynnistämisessä kielen vaihto suomesta englanniksi sekä uusi kohderyhmä olivat keskeiset muutokset. Ensimmäisenä Suomessa käynnistetty tutkintokoulutus edellytti pioneeriasennetta ja rohkeutta kohdata vastoin käymiset, joita väistämättä uudisraivaajan rooliin kuuluu. Tutkintokoulutuksen rahoitus tulee julkisesti rahoitetusta oppisopimuskoulutuksesta. Oppisopimuksella on myös oma lainsäädäntönsä ja yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa omat linjauksena, jotka vaikuttivat prosessissa. Ava-akatemian ja Keuda ovat toimineet eri tavoin yhteistyössä aiemmin, joten tämä kehittämisprojekti yhdessä oli luontevaa. Ulkoinen oppisopimus mahdollistaa toisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän kanssa toimimisen silloin, kun alueen liike-elämä sitä tarvitsee.

Tämän opinnäytetyön keskeinen tavoite oli käynnistää lähiesiämiestyön ammattitutkinnon tutkintokoulutus englannin kielellä ja kehittää yhteiskehittämisen toimintatapa ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Opinnäytetyö ei ota kantaa tutkintokoulutuksen sisältöön, eikä pedagogisiin ratkaisuihin. Opinnäytetyön liitteenä esitetään myös tutkintokoulutuksen kuvaus englanniksi, joka oli sama kuin mitä suomenkielisessä toteutuksessa käytetään.

Lähiesiämiestyön ammattitutkinto on opinnäytetyöhön liittyvän tutkintokoulutuksen virallinen tutkintonimi. Sukupuolineutraaliuden saavuttamiseksi työssä käytetään kohderyhmää kuvatessa sanaa lähiesihenkilö, joka on Duunitorin ja Kotimaisten kielten keskuksen (Kotus) asiantuntijoiden kuratoimalta sukupuolineutraalilta ammattinimikelistalta valittu. Listalla on yli 130:lle sukupuolittuneelle - yleisimmin mies-päätteiselle - ammattinimikkeelle on luotu sukupuolineutraalit muodot. (ePerusteet 2023; Duunitori 2023.)

## 2 Palvelumuotoilu kehittämistyön metodina

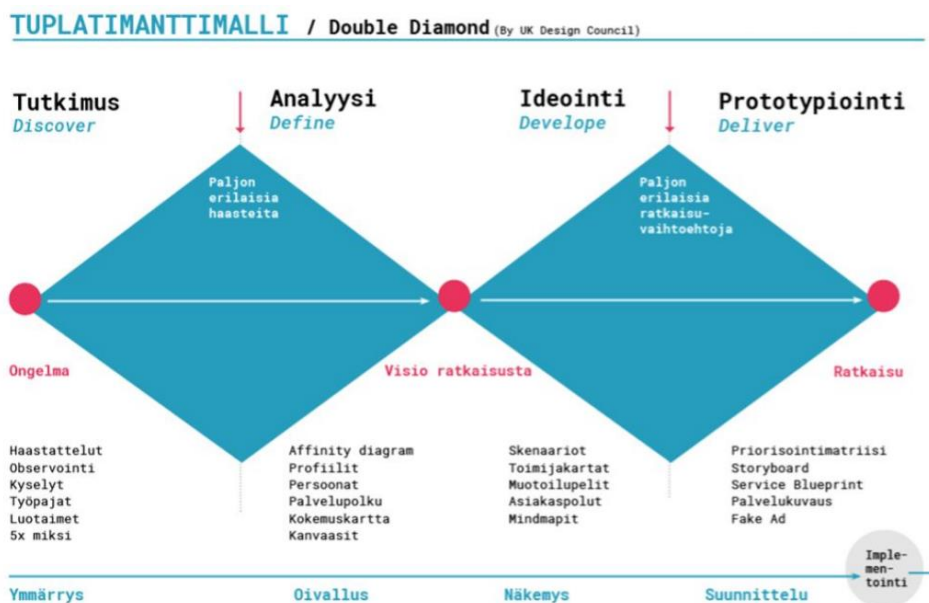
Palvelumuotoilu (service design) on muotoiluajatteluun (design thinking) perustuva muotoilun osaamisala, joka on erikoistunut palvelujen asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Design-ajattelu tarkoittaa luovuuteen pohjautuvaa ihmiskeskeistä lähestymistapaa asioihin. (Koivisto ym. 2019, 34; eoppiva.) Palvelumuotoilu on palveluorientoituneiden spesifien haasteiden ratkaisemista muotoilun keinoin. Bechmanin ja Barryn (2007) mukaan palvelumuotoilu on palveluiden muotoilua. Palvelumuotoilussa pitää ymmärtää syvällisesti palvelu sekä muotoilu. Palvelumuotoilun määritelmään on lisätty myös kestävyuden näkökulma (Akama 2009).

Palvelumuotoilun avulla organisaatio voi havaita palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassaan, kehittää olemassa olevia palveluitaan sekä innovoida uusia. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset odotukset. Tavoitteena on optimoida palvelukokemus. Palvelu on ihmiskeskeinen ja palvelukokemus on subjektiivinen, joten kokemus muodostuu jokaisessa palvelutapahtumassa aina uudelleen. (Tuulaniemi 2011, 23–26.) Palvelumuotoilu merkitsee S-D-logiikan tavoin vuorovaikutteisuutta sekä palveluntarjoajan ja edunsaajan välistä yhteenkuuluvuutta. S-D-logiikalla toimiva yritys keskittyy yhdessä työskentelyyn (työntekijät, johtajat, toimittajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät) resurssien integroimiseksi, keskinäisen arvon luomiseksi. (Greer, Vargo ja Lusch 2016, 6–7.)

Tutkimuksen metodologiana on palvelumuotoilu ja teoreettisena viitekehyksenä palvelumuotoilun tuplatimantti -malli (Miettinen 2021, 19; Ball 2019; Design Council 2015, 6). Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä haastatteluita, sekä asiakasymmärryksen syventämiseen tarkoitettuja palvelumuotoilun kehittämismenetelmiä (asiakasprofiili, empatiakartta ja palvelupolku) sekä Service Blueprintin avulla kuvattiin yhteiskehittämisen toimintatapa. Tutkimuksen aineisto analysoidaan laadullisesti. Kehittämistyön arvioinnin mittarina toimivat projektin onnistuminen siten, että tutkintokoulutukseen saadaan hakijoita ja tutkintokoulutus resursoitua, sekä käynnistettyä aikataulussa. Yhteiskehittämisen toimintatavan onnistumista arvioidaan projektiryhmässä työpajassa ja yhdessä asiakasyrityksen / tilaajan kanssa.

## 2.1 Tuplatimantti

Tutkimus etenee tuplatimantin mukaan, joka on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 lanseeraama tuplatimantti-malli ("double-diamond") (Miettinen 2021, 19; Ball 2019; Design Council 2015, 6). Tämä muotoiluprosessin kuvaus on muodostunut tärkeäksi osaksi palvelumuotoilua ja sitä käytetään laajasti kehittämisen välineenä (Ball, 2019). Tässä tunnetussa muotoilun prosessissa (kuva 2) on kaksi toisiaan seuraavaa vaihetta eli timanttia: ensimmäinen timantti on ongelman tunnistaminen ja toinen timantti on ratkaisun kehittäminen. Ensimmäisen timantin mottona on "ratkaise oikea ongelma", toisen timantin "ratkaise ongelma oikein". Tuplatimantin neljä päävaihetta ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. (Koivisto ym. 2019, 42–43.) Neljä vaihetta ei etene järjestyksessä, vaan välillä voidaan palata alkuun, joten tuplatimantin idea on juuri kehitystyön aikana hioutuvassa kahdessa timantissa (Palvelumuotoilu Palo, 2018). Tudorin (2020) mukaan vasen puoli timantista edustaa tavoitteita, kun taas oikea puoli edustaa tavoitteiden eteen tehtyä työtä.



Kuva 2. Tuplatimantti-malli (eoppiva)

Tuplatimantti toimii opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä, sillä se sopii yhteiskehittämisen ja uuden luomisen haasteeseen täsmällisesti. Palvelumuotoilujattelu itsessään ohjaa innovatiivisia ratkaisuja, jota tässäkin tutkimuksessa haetaan. Itse prosessi on iteratiivinen, jossa vuorottelee sekä tutkimus- että kehittämistyö. Iterointi tarkoittaa sitä, että työskennellään usein toistuvissa,

syventävissä, tutkailevissa sykleissä huomioiden palaute jo varhaisessa vaiheessa, prototypoinnin sekä nopean ja varhaisen kokeilun (Vuorinen 2022). Timanttia ohjaavat 1) ihmiskeskeisyys, 2) visuaalisen ja osallistavan viestinnän, 3) yhteistyön ja yhteiskehittämisen ja 4) jatkuvan kokeilun ja testaamisen iteratiiviset kierrokset muodostaen periaatteet sekä jatkuva osallistaminen rakentamalla yhteistyösuhteita sidosryhmien ja yhteistyökumppanien välille (Miettinen 2021, 19).

Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön, ja joiden avulla voidaan helposti konkretisoida sekä nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2018, 71). Miettisen (2021, 19) mukaan tuplatimantti-mallissa edetään vaiheittaisen ideoinnin, määrittelyn ja kehitystyön kautta toteutusvaiheeseen.

Koiviston ym. (2019, 37–41) mukaan muotoiluajattelun periaatteita ovat myös oikean ongelman ratkaisu, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu ja kehittämisen monialaisuus. Tuplatimantin vaiheita toistamalla toteutetaan lopputuote tai tuotetaan ratkaisu, joka lopuksi implementoidaan. Malli kuvaa, millaista ajattelua jokaisessa muotoiluprosessin vaiheessa tarvitaan. Tutkimus- ja ideointivaiheet keskittyvät ajattelun vapauttamiseen, tiedon lisäämiseen ja uusien näkökulmien tarkasteluun. Analyysi- ja prototypointivaiheissa karsitaan, kiteytetään ja valikoidaan. (eoppiva.)

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten englanninkielinen tutkintokoulutus käynnistetään yhteiskehittämällä asiakaslähtöisesti?
2. Minkälainen on yhteiskehittämisen toimintatapa, jolla voidaan saada tuloksia aikaan säännellyssä tutkintojen järjestämisessä?

## 2.2 Verkoston johtaminen

Opinnäytetyön kehittämisprojekti perustuu sosiaalisen pääoman käyttöön ja käsitteenä siihen liittyy tutkimusten mukaan vahvasti luottamuksen rooli koheesion vahvistajana. (Järvensivu 2019, 21; Nahapiet ja Ghosal 1998, Inkpen ja Tsang 2005).

RDT, Resource Dependence Theory, resurssiriippuvuusteorian mukaan saamme aikaan omilla resursseillamme asioita vain sen vuoksi, että olemme saaneet tukea muiden resursseista. Resurssien käyttö edellyttää tahojen vuorovaikutusta (Järvensivu 2019, 21-22; Hillman ym. 2009, Pfeiffer ja Salancik 1978). Sillä toimijalla, joka omaa arvokkaita ja harvinaisia resursseja, on valtaa enemmän kuin muilla. Sen vuoksi toimijat eivät ole kaikki tasavertaisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa (Järvensivu 2019, 24; Barney 1996).

Transaktiokustannusten teoria liittyy myös vahvasti resurssiriippuvuuden teoriaan. (Järvensivu 2019, 24-27; Coase 1937, Williamson 1981). Transaktio tarkoittaa tässä vaihdantaa, jossa meillä on erilaisia valinnan vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja ovat tehdä itse, ostaa palvelu, tai verkostoitua kehittääkseen toimintaa.

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudalla ja Ava-akatemiolla olivat jo aiemminkin yhteistyökumppaneita. Yhteistyötä on tehty eri ammatillisten tutkintojen järjestämisessä Uudella maalla. Esimerkiksi Ava-akatemia omaa järjestämisoikeuden liiketoiminnan erikoisammattitutkintoon, jota Keudalla ei ole. Ulkoisen oppisopimuksen myötä Keuda on kilpailuttanut rahoituksen tähän tutkintoon ja Ava-akatemia on valittu sen kautta kumppaniksi. Rahoittajana toimi Keuda ja Ava-akatemia järjesti käytännön tutkintokoulutusprosessin. Tämän tutkimuksen kehittämisprojektiin liittyvä englanninkielinen lähiesimiestyön ammattitutkinnon järjestämisoikeus on Keudalla ja Ava-akatemiolla on taas resurssit, osaaminen ja idea sen toteuttamiseksi, sekä asiakkaat. Toimijoiden riippuvuussuhteet ovat tässä hyvin nähtävissä ja transaktiokustannusten teorian mukaan Keuda ostaa Ava-akatemialta englanninkielisen tutkintokoulutuksen toteutuksen alihankkijana.

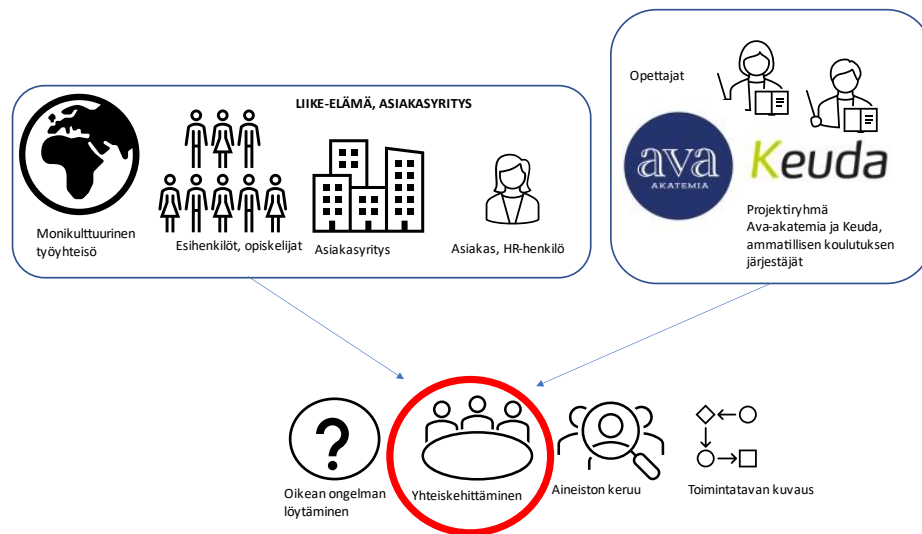
Eri verkostojen tutkimusnäkökulmien välillä on jännitteitä, joidenkin mukaan verkostoja ei pidä johtaa ja perustelu on, että silloin ne eivät enää olisi verkostoja. Toisaalta strategisten verkostojen, tuotantoverkostojen ja innovaatioverkostojen mukaan voidaan väittää, että verkostoja pitää johtaa. Muutoin on riskinä, että ne eivät enää tuota arvoa. Tutkimusnäkökulmat painottavat eri tavoin sitä, mikä on ns. aito verkosto ja mikä hyvä verkosto. (Järvensivu 2019, 27; Håkansson 1982, Håkansson ja Snehota 1995 Håkansson ja Ford 2002, Gulati tm. 2000, Jarillo 1988, Human ja Provan 1997, Zaheer ym. 1998, Zaheer ja Venkatraman 1995.)

Järvensivu (2019, 28) pohti omassa väitöksessään verkoston ohjauksen ja itseohjautuvuuden välistä jännitettä ja toteaa näiden usein nähtävän toistensa vastakohtina. Hänen mukaansa käytäntö osoittaa, miten nämä usein törmäävät toisiinsa. Hänen mukaansa riippuu käsitteiden määritelmästä, kumpi on hyödyllisempää ja määritelmät ovat jatkuvassa liikkeessä, verkostoissa tilanteet vaihtelevat ja välillä tarvitaan enemmän ohjaamista ja välillä itseohjautuvuutta. Tärkeää on pohtia verkoston kanssa, minkälaista johtamista kulloinkin tarvitaan.

### 2.3 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun keskeinen ajatus on ratkaisujen kehittäminen yhdessä loppukäyttäjien, asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden ihmisten kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa. Palvelun keskiössä on palvelun käyttäjä oman elämänsä ja toimintansa parhaana asiantuntijana. Yhteiskehittäminen on sitä, että kaikkia osallisia osallistetaan muotoiluprosessin eri vaiheissa hyödyntäen erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä, kuten esimerkiksi työpajoja. Tämä tarkoittaa asiantuntijalähtöisyydestä siirtymistä asiakkaan kanssa tehtävään yhteiskehittämiseen, jossa asiakas nähdään tasavertaisena kehitystiimin jäsenenä. Silloin asiakas aktiivisesti kontribuoi kehittämiseen luovina toimijoina, ei pelkästään tutkimuskohteina tai testaaajina. (Koivisto ym. 2019, 40–41; Tuulaniemi 2016, 116–118.)

Yhteiskehittämisessä on keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja motiivit kehitettävään palveluun, joka tässä tutkimuksessa on koulutuspalvelu, tarkemmin lähiesimiestyön ammattitutkinnon käynnistäminen englanniksi asiakaslähtöisesti. Ottamalla loppukäyttäjä mukaan palvelun kehittämiseen, edistetään suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista, jota asiakas on palvelutapahtumassa mukana muodostamassa. Varsinaisen palvelun tuottamisen päätöksen tekevät kuitenkin palvelumuotoilijat, jotka valitsevat palvelulle määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten soveltuvat osat konseptiin edelleen kehitettäväksi. Yhteiskehittäminen ei siis tarkoita sitä, että kaikki palvelun osapuolet olisivat prosessissa mukanaolosta huolimatta päättämässä lopputuloksesta. (Tuulaniemi 2016, 117.)



Kuva 3. Yhteiskehittämisen osalliset

Yhteiskehittämisen kaltaista tekemistä on Ava-akatemiassa ja Keudassa ollut ennenkin, joten asiakkaan mukaan ottaminen tutkintokoulutuksen suunnitteluun jo alkuvaiheessa ei ollut täysin uusi asia. Yhteiskehittämisen haasteena usein voi olla asiakkaan sitouttaminen ja projektin resursointi. Saatetaan ajatella, ettei asiakasta haluta vaivata kaikilla omaan työhön miellettäville kysymyksillä. Tämän kehittämisprojektin yhteiskehittämistä raamitti hyvin tiiviit asiakassuhteet (kuva 3). Keuda on jatkuvassa ja systemaattisessa vuoropuhelussa oman yritysasiakkaansa kanssa (puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan yritys) ja Ava-akademia oman yritysasiakkaansa kanssa (pikaruokaravintolaketju). Henkilösuhteet perustuivat jo ennalta tuttuudelle ja luottamukselle ja rakenteet säännöllisille tapaamisille olivat jo olemassa. Tämän vuoksi kehittämisprojektissa kyettiin keräämään pitkällä aikavälillä runsaasti tutkimusaineistoa, josta osa myös rajautui tämän opinnäytetyön ulkopuolelle syventäen kuitenkin entisestään asiakasymmärrystä. Loppukäyttäjät, eli varsinaisen tutkintokoulutuksen ryhmän opiskelijat, sekä asiakkuudet olivat mukana alusta saakka.

### 2.3.1 Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda

Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda oli vuonna 2022 Suomen 7. suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä (OKM 2022). Perussopimuksensa mukaisesti kuntayhtymän tehtävänä on

järjestää jäsenkuntiansa asukkaiden ja elinkeinoelämän kannalta tarpeellista ammatillista- ja kansanopistokoulutusta sekä toteuttaa alueellista elinkeinoelämän kehitystyötä. Lisäksi tehtävänä on tuottaa tutkintoja edeltäviä osaamisen kehittämisen- ja koulutuspalveluja. Keudan jäsenkuntia ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula. (Keudan tilinpäätös 2020, 1).

Keuda juhli lokakuussa 2022 60-vuotissyntymäpäivää. Keudalla on 10 toimipistettä Keski-Uudellamaalla ja niissä järjestetään 80 eri tutkintoihin johtavaa ammatillista, työvoima- ja valmentavaa koulutusta, sekä aikuisten perusopetusta. Keuda työllistää n. 800 henkeä, joista vähän yli puolet on opetushenkilöstöä. Keudan opiskelijoilla on 60 eri äidinkieltä ja vieraskielisten opiskelijoiden osuus kaikista on 14%. Vuodessa Keudassa solmitaan lähes 3000 oppisopimusta, sekä yli 4500 koulutussopimusta (Keuda 2022). Keudan JOY-tiimi (johtamisen, esihenkilötyön ja yrittäjyyden tiimi) vastaa yrittäjän ammattitutkinnon, sekä johtamisen ja esihenkilötyön ammatti- ja erikoisammattitutkintojen järjestämisestä.

### 2.3.2 Ava-akatemia, AVA-instituutin Kannatusyhdistys ry

Ava-akatemia on vuonna 1920 perustettu valtakunnallisesti toimiva valmennustalo ja oppilaitos, jonka toimintaa ylläpitää AVA-instituutin Kannatusyhdistys ry. Kannatusyhdistyksen jäseniä ovat Kesko Oyj, Osuuskunta Tradeka (mm. Med Group, A-Katsastus ja Lehtipiste) sekä Restel Oy, joka on yksi Suomen suurimmista ravintolapalvelujen tarjoajista.

Ava-akatemian tehtävänä on tuottaa kilpailukykyisiä osaamisen kehittämisen palveluja kannatusyhdistyksensä jäsenorganisaatioille sekä muille yrityksille, yhteisöille ja yksilöille. Ammatillisena oppilaitoksena Ava-akatemialla on järjestämisoikeudet suomenkielisiin liiketoiminnan, johtamisen ja esimiestyön ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin. Lisäksi se tekee tiivistä yhteistyötä muiden ammatillista koulutusta järjestävien tahojen kanssa. Ava-akatemiassa opiskelee vuosittain tuhansia tutkinto-opiskelijoita, johtamis- ja esihenkilövalmennettavia sekä ammatillisten pätevytymispassien suorittajia. (Ava-akatemian vuosikertomus 2022).

Ava-akatemia on ns. yksityinen koulutuksen järjestäjä. Se muodostaa yhdessä 38 muun yksityisen koulutuksen järjestäjän kanssa Elinkeinoelämän Oppilaitokset EOL ry:n, joka toimii elinkeinoelämän ja yksityisten ammatillisten oppilaitosten yhteistyöelimenä ja etujärjestönä. EOL tukee ja

edistää yksityisten ammatillisten ja elinkeinoelämän oppilaitosten pyrkimyksiä koulutustoimintansa kehittämisessä sekä valvoo ja edistää niiden yleisiä ja yhteisiä etuja. (EOL 2023).

## 2.4 Asiakaskokemus

Pine ja Gilmore (1999) määrittivät asiakaskokemusta kirjassaan "Experience Economy" ja heidän mukaansa kokemus on aina uniikki ja ajan myötä kestävä. Kokemus voi olla emotionaalista, fyysistä, älyllistä tai jopa spirituaalista. He kirjoittavat, että muista erottuvan asiakaskokemuksen luominen voi tarjota yrityksille valtavaa taloudellista arvoa (Pine ja Gilmore, 1999).

Klausin ja Maklanin (2013) mukaan asiakaskokemus on keskeinen tekijä kuluttajakäyttäytymiselle ja tärkeä strateginen työkalu yrityksille. Heidän mielestään asiakaskokemuksella on myös positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen. Löytänä ja Kortesus (2011, 12) määrittelevät asiakaskokemuksen näin: "asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa". Asiakaskokemus on siten asiakkaan tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Silloin voidaan todeta, että asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat myös tunteet ja tulkinnat. Sen vuoksi ei ole mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta organisaatiot voivat valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät asiakkailleen luomaan. (Löytänä ym. 2011, 13.)

Asiakaskokemukseen liittyy varsinaisen palvelu/ tai ostotapahtuman ohella myös vaiheet: lähtötila, ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Lähtötilanne pitää sisällään asiakkaan ennako-odotukset ja asenteet kyseistä yritystä ja palvelua kohtaan. Ennen ostosta asiakas näkee yrityksen markkinointiviestintää. Varsinainen ostotapahtuma tulee, kun asiakas on tehnyt lopullisen ostopäätöksen. Oston jälkeen kommunikointi asiakkaan ja palvelun tuottajan kesken yleensä jatkuu. Asiakas voi kysyä neuvoja, reklamoida tai tehdä uusintaostoksen. Yritykset myös kysyvät nykyisin paljon palautetta ja suositteluita asiakkaiden kokemuksista. (Filenius 2015, 18.)

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen kaikkien tapahtumien summa ja se on paljon muutakin kuin kohtaamispisteet. Yritysten tulee toimia lain mukaan esim. kriisitilanteissa. Yrityksen arvot paljastuvat silloin kun "laki loppuu". Tämä arvonlisä on asiakaskokemuksen ydintä ja kasvattaa yrityksen luottamusta. Vahvalla luottamuspääomalla yritys saa asiakkailta myös helpommin anteeksi jonkun heikomman asiakaskokemuksen. (Korkiakoski 2019, 10.)

Tässä tutkimuksessa asiakaskokemusta lähestytään koulutuspalvelun kehittämisen ja yhteiskehittämisen näkökulmasta.

## 2.5 Monikulttuurisuus

Maahanmuutto kasvaa tasaisesti ja ihmisten liikkuvuus on lisääntynyt. Maahanmuuttajien jääminen Suomeen on pidempiaikaista kuin suomalaisten lomamatkat, vaihto-ohjelmissa opiskelu ja työskentely. Monikulttuurisessa ympäristössä tietoisuus monikulttuurisuudesta ja mahdollisuus kulttuurienväliselle oppiselle tapahtuu. (Lasonen ym. 2009, 9.)

Monikulttuurisuus on monitahoinen ilmiö, jolla on poliittisia, sosiaalisia ja kulttuurisia päämääriä ja seurauksia (Willet, 1998). Masonin (2003) mukaan monikulttuurisuus on kulttuurieroihin positiivisesti suhtautuva yhteiskunnallinen liike, joka edellyttää kaikkien kulttuurien edustajien oikeudenmukaista kohtelua. Monikulttuurisuus mielletään eri asia- ja vuorovaikutusyhteyksissä ja siihen liittyy paikallisia ja poliittisiakin kysymyksiä. Suomessa termejä monikulttuurisuus ja interkulttuurisuus käytetään rinnakkain (esim. Järvelä, 2002). Monikulttuurisuus – sanaa käytetään, kun tarkoitetaan tilaa tai ihmisryhmää, jonka jäsenillä on erilaisia taustoja. Sen voi myös sanoa olevan ihanteellinen yhteiskunnallinen tila, jossa monikulttuurisuus viittaa eri kulttuurien yhdessä elämiseen ja rinnakkaiseloon yhteiskunnan luonnollisina ja tasavertaisina osallisina. (Lasonen 2009, 10–11.)

Monikielisyys on ammatillisenkin koulutuksen uusi haaste. Jäppisen (2005) mukaan oppimisen ja työn rajat ovat hämärtyneissä. Barnett (2002) näkee työn yhtä enemmän oppimisena ja oppimisen työnä. Työelämän vastuulla on huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittymisestä ja tuettava ammatillista kasvua. Työympäristö on myös oppimisympäristö, koulutus on sidoksissa työelämään ja sen vaatimukseen. Vieras- ja monikieliset sekä monikulttuuriset ympäristöt lisääntyvät kansainvälistymisen myötä. Niihin vaikuttaa toiminnassa käytetty vieras kieli, joka on useimmiten englanti – sekä kaikkien toimijoiden äidinkielet. Taustalla vaikuttavat myös kulttuurit. Kieli kun on ajattelun väline ohjaten ymmärrystä ja siten myös oppimista ja toimintaa. (Jäppinen 2005, 30).

Muuttuvan työelämän ja ammatillisen koulutuksen haasteiden taustalla vallitsee yksimielisyys siitä, että tulevaisuuden oppimis- ja työympäristöjen keskeisimpiä tehtäviä informaatiotulvassa on ohjata oppijoita kohti ymmärryksen syvyyden lisääntymiseen, tiedon luomiseen ja haltuun ottamiseen elinikäisen oppimisen viitekehyksessä (Bereiter 2002; von Krogh, Ichijo ja Nonaka 2000; Nonaka ja Teece 2001; Scardamalia 2001).

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen palvelumuotoiluprosessina

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja muiden sidosryhmien yhteistyötä tutkintojen järjestämisessä, sekä kuvata yhteiskehittämisestä malli. Yhteiskehittämisen tuloksena käynnistetään englanninkielinen tutkintokoulutus.

Ensimmäisen englanninkielisen lähiesimiestyön ammattitutkinnon hakeutumisprosessin käynnistäminen asiakaslähtöisesti oli asetelma, jossa kumppanuuksien yhteistyö oli edellytys onnistumiselle saaden molempien järjestäjäorganisaatioiden resurssit kiinnitettyä projektin käyttöön. Suuret toimintaympäristön muutokset yritysten liiketoimintaa haastavina, sekä työvoiman saatavuuden heikkeneminen demografisten tekijöiden vuoksi on luonut painetta ketteröittää koulutusjärjestelmäämme, jotta ei-suomea puhuvat Suomessa asuvat ja töitä tekevät pääsisivät myös helpommin ammatillisen koulutuksen piiriin.

Tutkimus rajataan yhteiskehittämiseen ja tutkintokoulutuksen käynnistämiseen ja hakeutumisprosessin onnistumiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan rajauksesta huolimatta hyödyntää laajemmin ammatillisen koulutuksen järjestäjien kesken yhteiskehittämisessä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Yhteiskehittäminen ja muotoiluajattelu kasvavat jatkuvasti osana liiketoimintaa. Tämä aihe on merkityksellinen myös laajemmin, mutta tässä tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun tuplatimantin teoriaa. Tutkimuksen viitekehys muodostuu palvelumuotoilun tuplatimantin ja yhteiskehittämisen teorioista. Tutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään tutkimusongelman kannalta keskeisiin käsitteisiin ja menetelmiin, eikä pyritä avaamaan kaikkia palvelumuotoilun käsitteiden ja menetelmien kokonaisuutta.

#### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Olen työskennellyt ammatillisen koulutuksen ja oppisopimuksen parissa 15 vuoden ajan. Koko ammatillisen opettajan urani aikana yhteistyö on molemmissa työnantajaorganisaatioissani ollut tiivistä liike-elämän kanssa ja kumppanuusyritysten kanssa on yhdessä kehitetty osaamisen hankkimisen keinoja. Toimintaympäristön nopeat muutokset ja asiakasyritysten liiketoiminnan haas-

teet saivat tämänkin kehittämishankkeen käyntiin. Kehittämisprojektissa oli samalla tarkoitus toteuttaa ammattikorkeakoulun perustehtävää, tukea aluekehitystä ja työelämää huomioiden alueen elinkeinorakenteen (Vilka 2021, 16). Tarvittavat resurssit uuden tutkintokoulutuksen käynnistämiseksi löytyivät yhteistyön kautta kahden ammatillisen koulutuksen järjestäjän käynnistäessä tämän yhteisen projektin. Yhteiskehittämisen mahdollisti mukaan tulleet asiakasyritykset ja opiskelijat.

Viitekehyksen kehityshankkeessani muodostavat ammatillinen koulutus, oppisopimus, lähiesimiestyön ammattitutkinnon tutkinnon perusteet, asiakaskokemus, monikulttuurisuus ja yhteiskehittäminen. Tavoitteena on palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen niin yhteiskehittämisen toimintatavan luomisessa, kuin asiakaslähtöisen tutkintokoulutuksen käynnistämisessä. Uskomme projektiryhmässä, että yritysasiakkaiden ja loppukäyttäjien osallistuminen yhteiskehittämiseen auttaa myös tutkintokoulutuksen kiinnostavuudessa tulevaisuudessa sekä yhteistyössä eri ammatillisen koulutuksen järjestäjien kesken.

### 3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää ammatillisen koulutuksen järjestämistä yhteiskehittämisen keinoin ja käynnistää englanninkielinen tutkintokoulutus asiakaslähtöisesti. Tutkimuskysymykset on määritelty vastaavan näitä tavoitteita ja ne ovat: Miten englanninkielinen lähiesimiestyön ammattitutkinto käynnistetään asiakaslähtöisesti? Minkälainen on yhteiskehittämisen prosessi / malli, jolla voidaan saada tuloksia aikaan säännellyssä tutkintojen järjestämisessä?

Tutkimuksen eri vaiheiden tarkoitus:

1. Löydä -vaiheessa selvitetään ratkaistava oikea ongelma yhdessä asiakkaan kanssa ja menetelmä on asiakkaiden haastattelut. Löydä-vaiheessa valitaan yhteiskehittäminen tavaksi ratkaista ongelma.
2. Määritä -vaiheeseen liittyy ensimmäinen tutkimuskysymys: ”Miten käynnistetään englanninkielinen lähiesimiestyön ammattitutkinto yhteiskehittämällä asiakaslähtöisesti?” Määritä -vaiheen menetelmä on kuvata asiakasprofiilit ja empatiakartat yhdessä loppukäyttäjien kanssa.

3. Kehitä -vaiheen tarkoituksen on selvittää ja kehittää kosketuspisteiden kautta tutkintokoulutuksen hakuprosessin vaatimat asiat. Kehitä -vaiheen menetelmä on hakuprosessin palvelupolun kuvaaminen projektiryhmässä sekä asiakkaan kanssa.
4. Tuota -vaiheeseen liittyy toinen tutkimuskysymys: ”Minkälainen on yhteiskehittämisen toimintatapa, jolla voidaan saada tuloksia aikaan säännellyssä tutkintojen järjestämisessä?” Tuota -vaiheen menetelmä on Service Blueprint, yhteiskehittämisen toimintatavan kuvaus.

Kehittämisprojekti kohdistuu englanninkielisen tutkintokoulutuksen käynnistämiseen, tutkintoon hakeutumisen mahdollistamiseen ja tutkintoryhmän käynnistämiseen. Ammattikorkeakouluissa tehtävät tutkimukselliset kehittämistyöt sijoitetaan tieteellisen tutkimuksen perinteen ja arkiajateluun perustuvan kehittämisen väliin. Tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisiä piirteitä ovat käytäntöjen uudistaminen, käytännön tiedon ja teorian kriittinen arvioiminen, eri menetelmien monipuolinen käyttö ja vuorovaikutus eri osallisten kanssa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus, jossa ratkaisujen ja ideoiden käyttökelpoisuutta tarkastellaan tutkimuksen keinoin ja se päättyy kehittämisen jälkeen ratkaisuun ja ratkaisun arviointiin. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti, 2015, 17-18.)

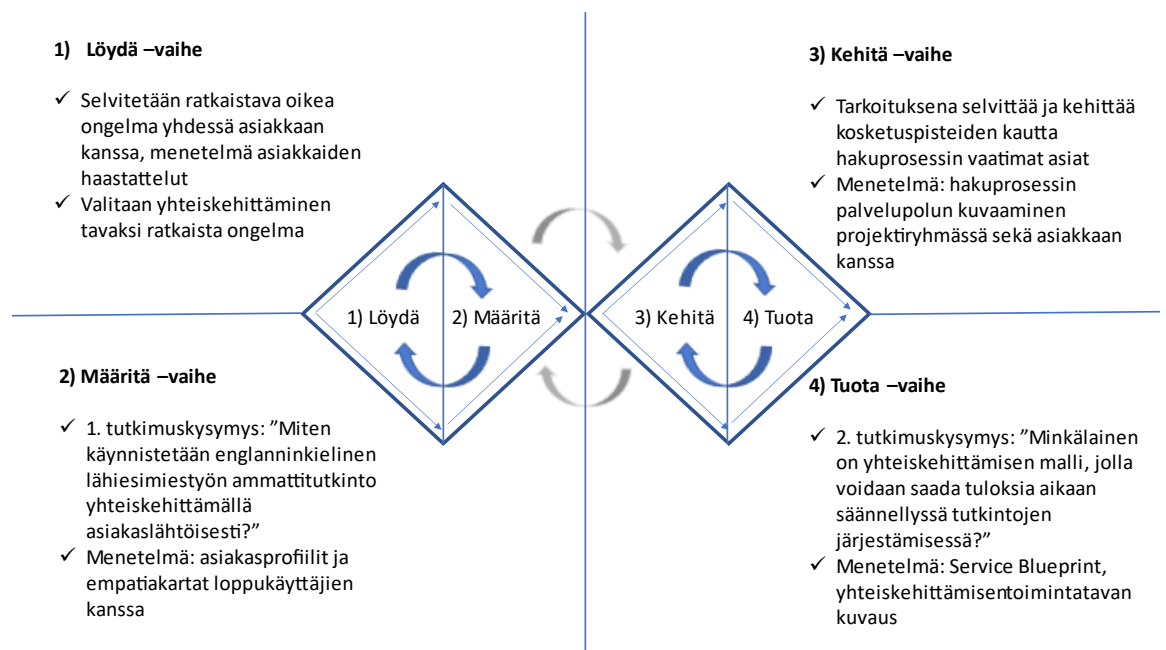
### 3.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Palvelumuotoiluprosessi käynnistyy ongelman määrittelystä. Kun kaikilla prosessiin osallistuvilla on yhteinen käsitys siitä, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa, voidaan määrittää projektin tavoitteet. Tutkimusvaiheessa haastatteluilla, keskusteluilla ja asiakastutkimuksilla rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Lisäksi tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet. Tavoitteet ohjaavat työskentelyä, ja niitä tarkastelemalla voidaan jälkikäteen arvioida projektin onnistumista. (Tuulaniemi 2011, 128; eoppiva.)

Kehitystyön kohteeksi valikoitui Ava-akatemiassa esiin tullut palveluliiketoiminnan haaste. Ava-akatemia asiakasyritys (pikaruokaketju) ilmaisi tarpeensa vieraskielisten työntekijöiden (esihenkilöiden) haasteista toimia suomenkielisessä työyhteisöissä. Yhteistyökokouksissa pohdittiin, miten asian voisi ratkaista. Ava-akatemiassa ehdotettiin haasteen ratkaisemista palvelumuotoilun keinoin. Ava-akatemia laajan verkostoyhteistyön vuoksi oli luontevaa lähteä hakemaan ratkaisua yhteiskehittämisen kautta kumppanuuksien avulla. Ava-Akatemian toiminnassa ilmenee S-D-

logiikan strategisen suunnittelun iteratiivisuus; yritys ryhtyy toimiin markkinoiden ja tulevaisuuden luomiseksi. Se on palveluntarjoajana oivaltanut Greerin, Vargon ja Luschin (2016, 2, 6) esiin tuomat S-D-logiikan laajemmat mahdollisuudet molemminpuoliseen arvonluontiin. Yrityksen sidosryhmät ovat yhteistyökumppaneita ja työtuotteiden yhteistuottajia, mikä ohjaa heidän vuorovaikutustaan kohti kunnioitusta, vastavuoroisuutta, kumppanuutta ja hierarkian sijaan joustavaa rakennetta. Asiakasyritys innostui yhteiskehittämisestä ongelmansa ratkaisemiseksi.

Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä on useita. Yksi käyttäjätiedon keräämisen menetelmä on haastattelu, joka on etnografian havainnointikeino. Haastattelija on kiinnostunut haastateltavan elämästä ja toiminnasta. Haastatteluilla saadaan tietoa asiakkaiden elämästä ja ajatuksista sekä kokemuksista niin palvelua tuotettaessa kuin kulutettaessa. Haastatteluja tehdään niin palveluhenkilöstölle kuin palvelun loppukäyttäjälleen. Haastattelun tavoitteena on pureutua syvällisemmin haastateltavan elämään ja löytää todellisia toiminnan motiiveja. Syvällisempi pureutuminen onnistuu yleensä pidemmässä haastattelussa; tämä ei tosin aina ole mahdollista kohde-ryhmän luonteen vuoksi. (Tuulaniemi 2011, 146, 148.)



Kuva 4. Opinnäytetyön prosessi tuplatimantin mallissa

Opinnäytetyön prosessi tuplatimantin mallissa on visuaalisesti kuvattu kuvassa 4. Ensimmäisessä löydä -vaiheessa lähdettiin asiakkaan kanssa yhdessä selvittämään tutkimuksen kannalta oikeaa

ongelmaa. Asiakashaastattelut toteutetaan sekä pikaruokaravintolaketjun, että puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan yritysten HR-edustajien kanssa. Tarkoituksena on selvittää jo yrityksen näkökulmasta uuden kohderyhmän asiakasprofiilia, käyttäytymistä ja haasteita, sekä yritysten toiveita koskien koulutuspalveluita.

Toisessa määritä -vaiheessa lähdetään selvittämään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten käynnistetään englanninkielinen lähiesimiestyön ammattitutkinto asiakaslähtöisesti yhteiskehittämällä?” vastauksia. Kysymystä voidaan tarkentaa lisäkysymyksin: ”Miten luodaan sujuva hakeutumisprosessi?”, ja ”Miten saadaan resursoitua alusta asti uutena luotava englanninkielinen tutkintokoulutus?” Asiakasymmärrystä lisäävinä menetelminä käytetään asiakasprofiilia ja empatiakarttaa loppukäyttäjien, eli opiskelijoiden otantaa haastattelemalla (2 opiskelijaa).

Kolmannessa kehittä -vaiheessa tarkoituksena on selvittää asiakkaan kosketuspisteiden kautta tutkintokoulutuksen hakeutumisprosessin vaatimat asiat. Menetelmänä käytetään palvelupolku -työkalua, joka tehdään kaksivaiheisesti; ensin projektiryhmässä ja sitten haastatellaan asiakasyrityksiä heitä koskevista kohdista. Toisena menetelmänä järjestetään kolme työpajaa, joissa selvitetään yhteiskehittämisen toimintatavan kuvausta varten tarvittavat tiedot haastattelemalla.

Neljännessä tuota -vaiheessa ratkaistaan 2. tutkimuskysymys: ”Minkälainen on yhteiskehittämisen toimintatapa, jolla voidaan saada aikaan tuloksia säännellyssä tutkintojen järjestämisessä?” Menetelmänä kootaan yhteiskehittämisen toimintatapa Service Blueprint – kuvaukseksi. Neljännen vaiheen jälkeen kehittämisprojekti on myös käynnissä jo tutkintokoulutukseen hakeutumisen osalta.

Taulukko 1. Kehittämisprojektin aikataulu

AIKATAULU	Arvioitu kesto - yhteensä 14 kk															
Vaihe	4/22	5/22	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22	1/23	2/23	3/23	4/23	5/23	6/23	
Aiheen rajaus ja hyväksyntä	2 kk															
Projekti suunnitelma		1kk														
Projektiorganisaation valinta ja projektin käynnistäminen			2 kk	(+1)												
Teoreettinen tausta, kirjallisuus			2 kk	(+1)												
Projektin käynnistäminen			2 kk													
Projektiryhmän tapaamiset	Tapaamisen viikoittain 4/22 - 6/23															
Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden valmistelut					2 kk	(+1)										
Koulutustuotteen markkinointi ja hakuprosessi						2 kk										
HOKS-keskustelut							2 kk									
Koulutuksen sisällön konseptointi								2 kk								
Pilotti käynnistyy									2 kk							
Palautteet ja haastattelut, analyysi											4 kk		(+1)			
Opinnäytetyön kirjoittamista															12 kk	

Opinnäytetyön kehittämisprojektin ja tutkimussuunnitelman aikataulusta voi nähdä, miten tutkimusaineiston kerääminen ja käytännön kehittämisprojektin vaiheet etenevät osittain samanaikaisesti (taulukko 1). Kehittämisprojektin yhdistäminen opinnäytetyöhön oli aikataulullisesti haastava. Opintojen ja tutkimussuunnitelmaprosessin hyväksymisvaiheessa käytännön tutkintokoulutus oli jo käynnissä. Tuplatimantin iteratiivisuus näyttäytyy hyvin konkreettisesti tässä kehitysprojektissa, jossa aidosti palattiin välillä alkuun löytämään ja määrittelemään lisää, ennen uusia ratkaisuja ja malleja. Paljon kerättyä aineisto rajautui myös tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja mm. asiakasprofiili ja empatiakartta tehtiin kahteen kertaan. Syy tähän oli se, että kohdeasiakasryhmä oli kaikille projektiryhmässä uusi ja olettamalla täytetyt mallit ja johtopäätökset niistä osoittautuivat osittain vääriksi tutkintokoulutuksen käynnistyttyä. Sen vuoksi asiakasprofiili ja empatiakartta tehtiin lopulta loppukäyttäjien kanssa. Kehittämisprojektin tilaajan näkökulmasta projektin alkuperäinen aikataulu toteutui ja ryhmä käynnistyi suunnitellusti joulukuussa 2022.

## 4 Ammatillisen koulutuksen järjestäminen Uudellamaalla

Ammatillinen koulutus on laein säädeltyä yhteiskunnan kehittämiseen tarkoitettua toimintaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus valvovat koulutusten järjestäjien laatua ja toimintaa, sekä säätelevät rahoitusta ja ohjeita. Ammatillisen koulutuksen reformi 2018 toi rakenteellisia muutoksia ammatillisen koulutuksen järjestämiseen ja rahoitukseen liittyen. Mahdollisuudet työelämän ketterämpään osaamisen kehittämiseen on luotu järjestelmään mm. opinnäytetyöni kaltaisen yhteistyökuvion kautta, jossa rahoitus tulee oppisopimuksesta ja varsinainen tutkintokoulutus järjestetään kahden erillisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän yhteistyössä.

Laissa ammatillisesta koulutuksesta (L 531/2017) säädetään ammatillisten tutkintojen tarkoitus. Niiden perustehtävä on lisätä ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, tarjota mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen osaamisen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllistymistä ja työllisyyttä, sekä luoda valmiuksia yrittäjyyteen, sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. (L531/2017.) Myös koulutuksen hankinnasta on kirjoitettu laissa: koulutuksen järjestäjä voi hankkia järjestämisluvassa määrättyjen tutkintojen osia, sekä niihin valmistavaa tutkintokoulutusta, sekä oppisopimuskoulutusta toiselta ammatillisen koulutuksen järjestäjältä. Tutkinnon osan osaamisen arviointi voidaan hankkia vain järjestämisluvan saaneelta ammatillisen koulutuksen järjestäjältä. (L531/2017.)

Tässä projektissa Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda on englanninkielisen lähiesimiestyön ammattitutkinnon järjestämisluvan omaavana tilaaja, joka solmi yhteistyösopimuksen Ava-akatemian kanssa tutkintokoulutuksen ensimmäisen toteutuksen käynnistämiseksi ja toteuttamiseksi. Yhteistyösopimuksessa on kuvattu erikseen kunkin koulutuksen järjestäjän roolit ja työnajako opintojen henkilökohtaistamisesta todistuksen kirjoittamiseen asti. Tutkintokoulutuksen hakeutumisprosessin asiakaslähtöisyys varmistettiin palvelumuotoilun keinoin yhteiskehittämällä siten, että mukana olivat myös asiakasyrityksiä ja tulevia opiskelijoita.

### 4.1 Verkoston toimijoiden kuvaukset

Tämän projektin verkostoa lähdettiin rakentamaan ennalta tuttuun toimijoiden kautta. Yhteiskehittäminen edellyttää luottamusta ja halua sitoutua yhteiseen tekemiseen. Yli organisaatorajojen

kulkeva projektimainen työskentely edellyttää enemmän resursseja, kuin ennakointi mahdollistaisi. Sen vuoksi projektin menestys on paljon kiinni siitä, kuinka sitoutuneita verkoston toimijat yhteiseen tavoitteeseen ovat.

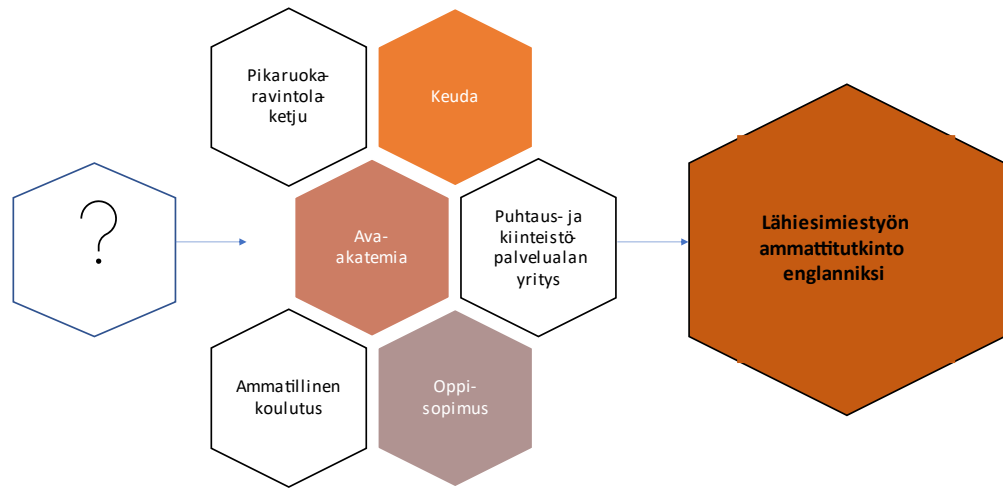
Tämän projektin käytännön lopputuloksena tavoiteltiin asiakkaalle ratkaisua koulutushaasteeseen; niukalla resurssilla englanninkieliselle työvoimalle tutkintokoulutusta esihenkilötyön haasteisiin osaamisen kehittämisen kautta. Aiempaa vastaavaa toteutusta ei ollut lähiesimiestyön ammattitutkintoon Suomessa vielä tehty projektin käynnistämisen aikaan huhtikuussa 2022. Projekti edellytti siten pioneerityötä ja tuntemattomaan astumista, sekä rohkeutta, sitoutumista ja paljon ongelmanratkaisukykyä. Ehdotukseni yhteistyöstä otettiin vastaan ja matkan varrella olemme hitoutuneet tiiviiksi tiimiksi, joka tällä hetkellä toteuttaa Suomen ensimmäistä lähiesimiestyön ammattitutkintoa englannin kielellä, opiskelijoita on ryhmässä 23 henkeä.

Asiakasyritykset, joiden tarpeisiin englanninkielistä tutkintokoulutusta oppisopimuksella lähdettiin järjestämään, ovat pikaruoka-alan yritys, sekä puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan yritys. Kyseiset yritykset ovat tehneet pitkään Ava-akatemian ja Keudan kanssa yhteistyötä. Yhteistyö osaamisen kehittämisen suhteen on jatkunut molempien kanssa kiinteästi vuosia. Yhteys HR-henkilöihin on ollut jatkuvaa ja luontevaa. Yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua ei ole kummankaan kanssa aiemmin tutkittu tai kuvattu ja molempien yritysten HR-edustajat lähtivät mielellään projektiin mukaan.

Pikaruoka-alan yhtiön liikevaihtoluokka oli 20–100 miljoonaa euroa vuonna 2022 ja toimipaikan henkilöstöluokka 250 – 499 henkilöä. Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan yrityksen liikevaihtoluokka oli sama kuin pikaruokayrityksen, mutta henkilöstöluokka 999+ henkilöä.

Pikaruoka-alan yrityksen, jonka tarpeista koko hanke lähti, strategiaan tehtiin vuonna 2021 merkittävä muutos. Alan työvoimapulan vuoksi viiden keskeisen kaupungin ravintoloiden työkieli muutettiin englanniksi ja luovuttiin suomen kielen osaamisvaatimuksesta uuden työvoiman rekrytoinneissa. Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan organisaation työntekijöistä valtaosa on ollut jo vuosia monikulttuurisia. Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan yritys oli mukana myös suosittelemassa Keudan järjestämislupaprosessissa perustellen omaa tarvettaan englanninkieliselle koulutukselle.

## 4.2 Projektioorganisaatio



Kuva 5. Projektin toimijat alkuasetelmassa

Kehittämiprojektin taustalla vaikuttaa ammatillisen koulutuksen tutkintojen järjestämiseen liittyvä lainsäädäntö sekä alan käytänteet ja prosessit. Myös oppisopimus rahoitusmuotona antaa rajatun prosessin, kuinka tutkintokoulutuksen järjestämisessä voi edetä. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien, Ava-akatemian ja Keudan luonteva yhteistyö sekä mukaan saadut asiakasyritykset muodostivat (kuva 5) muodostivat alkuun kokonaisuuden, jonka jäsenyys ei ollut vielä alkuun selvää. Käytännön kehittämiprojekti muutoin oli alan toimijoille selvää, mutta täysin uuden koulutuspalvelun ja tutkimuksen menetelmän ja aineiston keruun kannalta alkuun ei ollut vielä päätetty, miten kehittämiprojektin varsinainen tutkimus tehdään.

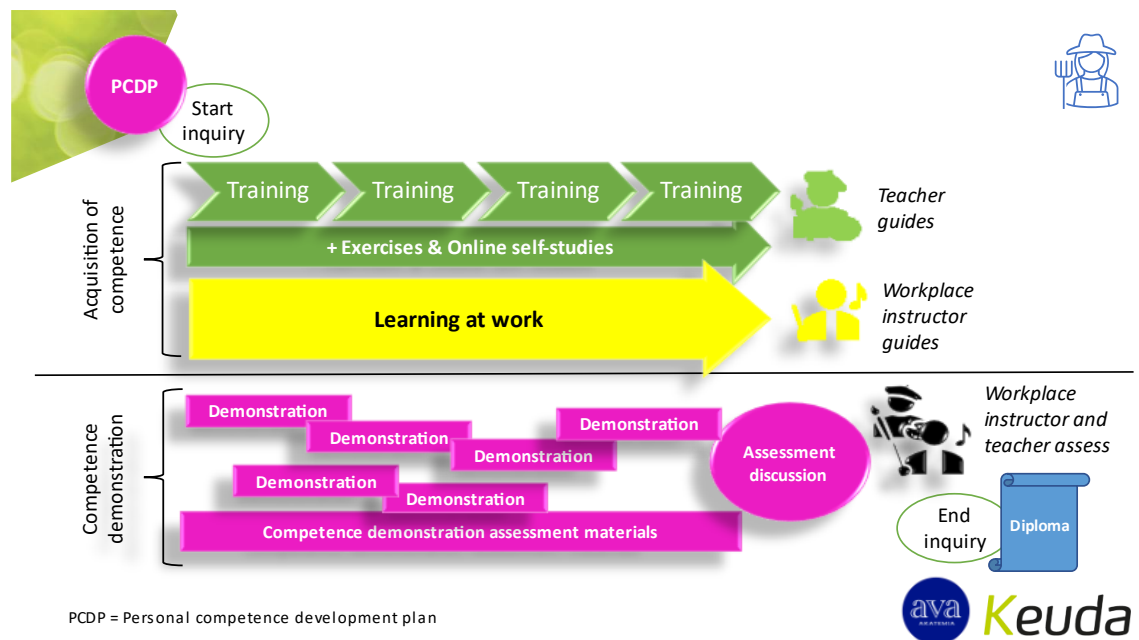


Kuva 6. Projektioorganisaatio

Projektin tilaaja on Ava-akatemian, ammatillisen koulutuksen järjestäjän rehtori ja toimitusjohtaja Pasi Haaponiemi. Projektin tarve lähti liikkeelle Ava-akatemian asiakasyrityksen strategisesta liiketoiminnan kehittämisen tarpeesta. Ohjausryhmässä oli edustus Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudasta (koulutusjohtaja Arto Lehtola), opinnäytetyötä ohjaava opettaja ja koulutusjohtaja Eija Heikkinen Kajaanin ammattikorkeakoulu KAMK:sta, Pasi Haaponiemi Ava-akatemiasta, sekä JOY-tiimin esihenkilö Nina Panganniemi Keudasta ja projektipäällikkö Mirka Redsven Ava-akatemiasta. Yhteistyösopimukseen kuvattiin eri vaiheiden työnjako jo sopimusvaiheessa (liite 9). Projektiryhmään kuuluu Mirka Redsven, Nina Panganniemi, sekä ammatillinen opettaja Milla Suominen Keudasta (kuva 6). Projektiiin liittyy vahvasti mukaan myös asiakasyritykset puhtaus- ja kiinteistöpalvelualalta, sekä pikaruokaravintolaketjusta, sekä loppukäyttäjinä potentiaaliset opiskelijat ja valitut opiskelijat lähiesimiestyön ammattitutkinnossa. Tärkeänä sidosryhmänä projektiin liittyi myöhemmin myös kansainvälinen koulutusyritys, jonka laajaa verkkoportaalia hyödynnettiin opiskelumateriaalina.

#### 4.3 Lähiesiamestyön ammattitutkinto oppisopimuksena

Lähiesiamestyön ammattitutkinto on lähiesihenkilöille suunnattu koulutus, jonka tavoitteena on oppia esihenkilötyön perusteita käytännönläheisesti oman työn ohella. Tutkintoon voidaan valita sellaisia opiskelijoita, joiden työtehtävät vastaavat tutkinnon perusteita, tai heidän työnantajansa sitoutuvat tarjoamaan heille koulutuksen ajalle sopivia työtehtäviä. Opintojen alussa käydään henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma - HOKS-keskustelu (PCDP = Personal Competence Development Plan), jossa arvioidaan työtehtävien soveltuvuus tutkinnon perusteiden arvioinnin kriteereihin ja tehdään henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma.



Kuva 7. Koulutusprosessi

Koulutusprosessi (kuva 7) kertoo eri värein eri vaiheista. Vihreä ja keltainen väri kuvaavat osaamisen hankkimista (acquisition of competence) ja pinkki väri osaamisen osoittamisesta (competence demonstration). Oppisopimuksella rahoitetussa koulutuksessa 20 % oppimisesta tapahtuu ammatillisessa oppilaitoksessa ja 80 % osaamisesta hankitaan töissä aitoja työtehtäviä suorittaen (työssä tapahtuva oppiminen = learning at work). Myös varsinainen tutkinto suoritetaan, eli osaaminen osoitetaan ammatillisissa näytöissä aidoissa työtehtävissä (competence demonstrations).

Vihreän värin koulutus (training) kertoo ammatillisen oppilaitoksen tietopuolisesta koulutuksesta ja sitä ohjaa ammatillinen opettaja (teacher). Keltainen väri kuvaa työpaikkaohjaajan, eli tutkinnon suorittajan lähimmän esihenkilön roolia työssä tapahtuvan oppimisen ohjaajana (workplace instructor). Kun opiskelija on saanut tutkintoon liittyvät ammatilliset näytöt suoritettua, lopullinen arviointi tapahtuu arviointikeskustelussa (assessment discussion), jossa arvioinnin tekevät yhdessä opetuksen edustaja ja työelämän edustaja.

### Further Qualification in First-Level Management

The Further vocational qualification in First-Level Management (150 competence points) consists of a compulsory unit and two optional units .

Compulsory unit 70 competence points			
Working as a first-level manager lead a team and its work guide employees and familiarise them with work duties evaluate their own and their team's activities			
Optional unit 40 cp	Optional unit 40 cp	Optional unit 40 cp	Optional unit 40 cp
Management of customer relationship	Profitability of operations	Human resources management	Development plan

Kuva 8. Tutkinnon osat lähiesiämiestyön ammattitutkinnossa (Further vocational Qualification in First-Level Management)

Lähiesiämiestyön ammattitutkinto koostuu kolmesta tutkinnon osasta. Tutkinnon laajuus on 150 osaamispistettä. Tutkintoon kuuluu (kuva 8) pakollinen tutkinnon osa lähiesiämiehenä toimiminen (working as a first-level manager) 70 osaamispistettä ja neljä valinnaista tutkinnon osaa - 40 osaamispistettä kukin, joista valitaan kaksi. Valinnaiset tutkinnon osat ovat asiakassuhteiden hoito (management of customer relationship), toiminnan kannattavuus (profitability of operations), henkilöstötyö (human resources management) ja kehittämissuunnitelma (development plan). Tutkinnon perusteet määräävät ammattitaitovaatimukset tutkinnon osittain ja ne ovat identtiset suomeksi ja englanniksi. (ePerusteet 2023.)

## 5 Palvelumuotoiluprosessi

### 5.1 Ensimmäisen timantin Löydä -vaihe, haasteen esittely

Tuplatimantin löydä-vaiheessa kasvatetaan ymmärrystä. Tavoitteena on löytää ja määritellä oikea ongelma yhdessä asiakkaiden, loppukäyttäjien ja sidosryhmien kanssa sekä kerätä kokonaisvaltainen asiakasymmärrys loppukäyttäjien toiveista, unelmista, huolista ja murheista. (eoppiva). Tietoa kerätään palveluntarjoajan liiketoiminnallisista tavoitteista ja reunaehdoista sekä asiakkaiden tarpeista. Erityisen mielenkiinnon kohteena on asiakkaiden käyttäytyminen, motiivit ja unelmat sekä toiminnan sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti. Tiedon keruussa hyödynnetään pääsääntöisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Nämä voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: perustutkimus, kontekstuaalinen ja eksploratiivinen tutkimusmenetelmä. (Koivisto ym. 2019, 44–45.) Asiakastutkimukset palvelumuotoilussa tarkoittavat tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa eli tutkimusta sellaisesta materiaalista, jota voidaan suoraan hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa ja inspiroimisessa. Tutkimushaasteiden ja tutkimusmenetelmien valintaa ohjaavana tekijänä toimii määritelty suunnitteluhaaste; se, miten asiakastutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää suunnitteluhaasteen ratkaisussa. Asiakastietoa on sekä määrällistä että laadullista, mutta käytännön kokemusten perusteella laadullisilla tiedoilla on saavutettu paremmin ymmärrystä asiakastarpeista ja toiveista. (Tuulaniemi 2011, 144.)

Holtonin (2016) mukaan palvelumuotoilun perusta rakentuu, kun löydetään ydinongelma ja vastaukset neljään kysymykseen; missä ongelma esiintyy? milloin ongelma esiintyy? kehen ongelma vaikuttaa? miten ongelma vaikuttaa? Asiakasyrityksen HR:lle näkyivät päivittäisjohtamisen käytännön haasteet, jotka vaikuttivat johtuvan mm. kieli- ja kulttuurieroista vuorovaikutustilanteissa monikulttuurisissa työyhteisöissä. Ongelman määrittelyä varten kerättiin tutkimusvaiheessa aineistoa haastatteleamalla yrityksen HR-päällikköä sekä kartoittamalla taustatietoja henkilöstöä koskevista tunnusluvuista. Tutkimuksessa selvitettiin tarkemmin myös yrityksen työvoiman saatavuutta ja strategisia linjauksia henkilöstöjohtamisessa. Asiakasyrityksen HR:n edustajat olivat havainnoineet pikaruokaravintoloiden työyhteisöjen arjen työtä sekä tehneet henkilöstölle työhyvinvointikyselyn. Koulutuksella toivottiin olevan vaikutusta maahanmuuttajataustaisten esihenkilöiden vuorovaikutukseen ja johtamistaitoihin.

### 5.1.1 Asiakashaastattelut

Pikaruokaravintolaketjun HR:n haastatteluissa ilmeni, että yrityksen haasteena on ollut viime vuosina työvoimapula. Tästä syystä yritys oli tehnyt strategisen päätöksen luopua suomen kielen vaatimuksesta rekrytoinneissaan. Pääkaupunkiseudun ravintoloista jo viidessä oli vaihdettu yrityskieli kokonaan englanniksi siten, että kaikki yrityksessä käyttävät työkielenään englantia. Molempien yritysten HR-henkilöiden haastatteluiden (haastattelukysymykset liitteessä 2) ja henkilöstödatan pohjalta ilmeni, että esihenkilönä toimivat ovat pääosin kolmannen maan kansalaisia, 25–30-vuotiaita perheellisiä miehiä ja naisia, jotka ovat kotimaassa (Aasia, Lähi-Itä, Nepal, Intia, Bangladesh) tai Suomessa kouluttautuneita (maasteritaso, tekniikka). Kielihaasteen takia henkilöt eivät yleensä työllisty Suomessa omalle alalleen. Henkilöt ovat olleet yrityksissä jo useamman vuoden töissä eli eivät ole vasta-alkajia. Työntekijöitä puolestaan on monista eri kulttuureista tulleita, nuoria 15–20-vuotiaita, ja heille yritys on usein ensimmäinen työpaikka. Nuorten työelämätaidot ovat vielä kehittymisvaiheessa. He tarvitsevat ymmärtävää, kannustavaa ja ohjaavaa opastusta työtehtävien omaksumisessa.

Haastatteluissa nousi esiin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteita:

- Monikulttuuristen tiimien johtamiseen ja erilaisiin tapoihin (ihmissuhteet).
- Ihmissuhteissa syntyviin konflikteihin, joiden taustalla ovat kulttuurierot.
- Ohjeiden tulkitsemiseen ja soveltamiseen käytännössä.
- Virheiden peittelyyn. Vastataan aina kyllä, vaikka ei ollakaan ymmärretty sekä virheiden selvittely vie aikaa, kun ei olla uskallettu myöntää osaamattomuutta.
- Työehtosopimuksen noudattamiseen (Suomessa noudatetaan tarkasti).
- Työsopimuksen kirjoittamiseen ja henkilöstötietojärjestelmän käyttämiseen (ravintolapäälliköt tekevät itsenäisesti työsopimukset).

Yhteistyökumppaniksi valikoitui Keuda, joka oli tutkimuksen tekohetkellä ainoa englanninkielisen lähiesimiestyön ammattitutkinnon järjestämisluvan omaava ammattioppilaitos. Yhteistyösopimuksen mukaan Ava-akatemia toteuttaa käytännön tutkintokoulutuksen ja Keuda valvoo prosessia tutkinnon järjestäjänä. Näin ollen kehittämisprosessin tuloksena on dynaaminen ja muuttuva

lähestymistapa innovaatioon. Kun työntekijät ja asiakkaat nähdään kumppaneina palveluvaihdossa, suhteet tulevat kriittisemmäksi ja yhteisöllisyyden rooli korostuu sekä yrityksen sisällä että yritysten välillä. Yksilöiden välinen vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen korostuu myös. (Greer ym. 2016, 3.)

Löydä -vaiheen johtopäätöksenä määriteltiin asiakkaan ongelmaksi ja alustavaksi tutkimusongelmaksi: miten voidaan ratkaista asiakasyrityksen englanninkielisen esihenkilöryhmän koulutus- ja palvelutarve asiakaslähtöisesti.

### 5.1.2 Ideoiden teemoittelu

Haaste kehittämissuorituksissa oli, minkälainen tutkinnon hakeutumisprosessi tehdään ja miten tutkintokoulutus käynnistetään, jotta se istuu maahanmuuttajataustaisille Suomessa asuville ja työskenteleville. Tavoite oli, että se palvelisi parhaiten heidän tarpeitaan ja sitouttaisi heitä suomalaisiin työnantajiin sekä suomalaiseen yhteiskuntaan palvelualalla. Tällä torjutaan myös työvoimapulaa.

Tapaustutkimuksen keskeisiksi, spesifeiksi ongelmiksi nousivat:

- Miten tutkinnon järjestäminen eroaa suomenkielisestä toteutuksesta?
  - Englanninkielinen koulutuskokonaisuus ja loppukäyttäjien kohderyhmä on Keudalle ja Ava-akatemialle uusi
  - Miten varmistetaan projektin rahoitus / markkinointi, että saadaan riittävä määrä oppisopimusopiskelijoita ryhmään mukaan?
  - Mikä on yhteiskehittämisen toimintatapa ja miten sovitaan työnjako projektin eri vaiheissa?
  - Miten varmistetaan osallistujien riittävä englannin kielen taito?
  - Miten hankitaan englanninkielinen opetusmateriaali?
  - Miten varmistetaan opetus- ja ohjauskielen taito?
  - Miten varmistetaan asiakaskokemuksen laatu läpi hakuprosessin?

- Miten saadaan kaikki suomenkieliset lomakkeet ja järjestelmät käännettyä aikataulussa?

Asiakasyritykset haluavat saavuttaa toimivia, monikulttuurisia työyhteisöjä, joissa arvostetaan ja kunnioitetaan jokaista henkilöä yksilönä. Johtamiskoulutuksen odotetaan lisäävän esihenkilön valmiuksia toimia monikulttuurisen työyhteisön vastaavana, valmentavia vuorovaikutustaitoja vahvistaen ja kulttuurisidonnaisia ilmiöitä tarkastellen. Yritysten strategiset tavoitteet sisäistänyt henkilöstö työskentelee myönteisessä ilmapiirissä tavoitteellisemmin. Johtamiskoulutus auttaa maahanmuuttajataustaisia, koulutettuja esihenkilöitä sopeutumaan suomalaiseen yhteiskuntaan, sisäistämään yritysten toimintatavat, kehittämään johtamis- ja vuorovaikutusosaamistaan vertaisryhmässä, jonka myötä voivat edetä urallaan suomalaisella työnantajalla.

## 5.2 Ensimmäisen timantin Määritä -vaihe

Tuplatimantin toisessa, määritä-vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan kerätty tutkimusaineisto ymmärrykseksi ja sen lopputuloksena on tärkeää saavuttaa ymmärrys oikeasta ongelman määrittelystä tai mahdollisuudesta, johon prosessin seuraavissa vaiheissa ryhdytään ideoimaan ratkaisua. Määritä-vaiheen lopputulos voi olla myös syvälinen ymmärrys asiakkaan tarpeesta tai käyttäytymisestä, tai määrittelyt kehitettävälle ratkaisulle. Tämän vaiheen analyysin tulee perustua aitoon asiakastarpeeseen ja mukailla liiketoiminnallisesti olennaisia löydöksiä. Syntynyt määrittelyvaiheen ymmärrys kiteytetään hyödynnettävään muotoon esim. asiakasprofiileiksi ja palvelupoluiksi. (Koi-visto ym. 2019, 46).

### 5.2.1 Asiakaspersoona -työkalu

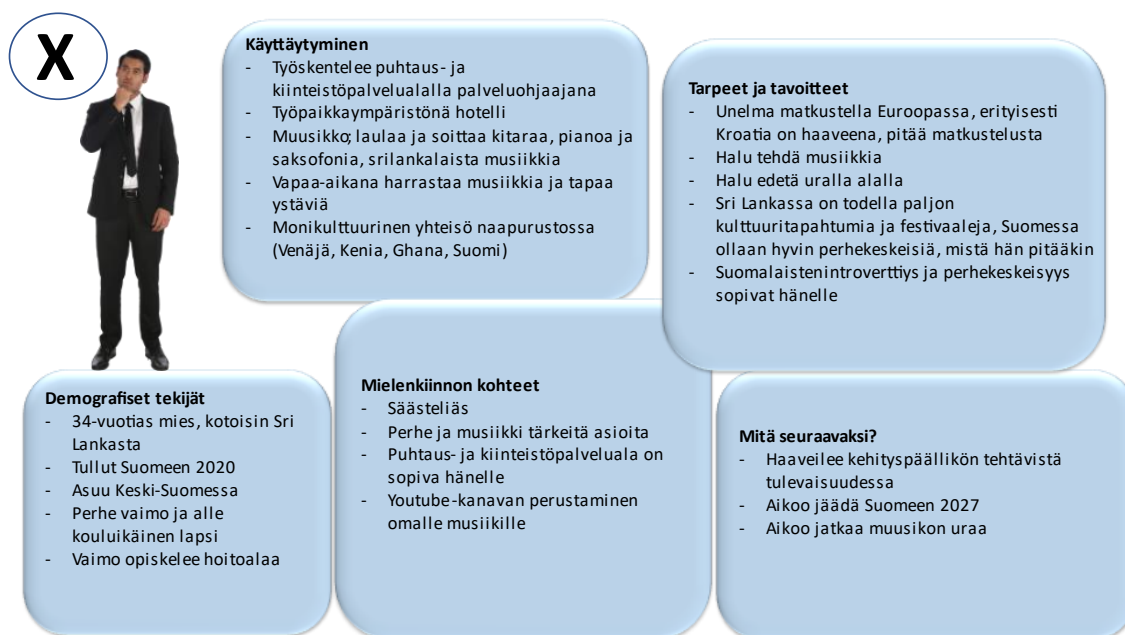
Asiakaspersoona – menetelmää (liite 3) käytettiin ensimmäisessä vaiheessa HR-henkilöiden haastatteluissa elo-syyskuussa 2022. Tutkimuksen edetessä menetelmää käytettiin uudestaan oikeiden loppukäyttäjien kanssa maaliskuussa 2023. Tulokset erosivat jonkin verran alkutilanteesta osoittaen hyvin tällaisten yleistysten virhemahdollisuudet. Asiakaspersoona-työkalun ja aidon loppukäyttäjän profiilit olivat yhteneväisiä ainakin osittain. Myös empatiakartta-työkalu (liite 4) teetettiin myös loppukäyttäjällä. Näiden työkalujen soveltuvuus suoraan asiakashaastatteluun ei ole itsestäänselvyys, mutta osoitti toimivansa tässä tapauksessa hyvin. Niin asiakasprofiilin, kuin

empatiakartan käyttäminen alkuvaiheessa oli tärkeää asiakasymmärryksen lisäämiseksi uudesta kohderyhmästä. Loppukäyttäjän tuoma tieto itse tekemäänsä empatiakarttaan oli kuitenkin osaltaan hyvinkin erilainen, kuin ensimmäiset johtopäätökset. Asiakasymmärryksen työkalujen lisäksi tärkeä tutkimusmenetelmä on myös havainnointi. Loppukäyttäjien ollessa jo palveluprosessissa mukana, näkyy tutkimuksen näkökulmasta vielä laajempi ymmärrys asiakkaan käyttäytymisestä.

Oikean kohderyhmän edustajan haastattelussa kysymykset olivat erilaisia kuin asiakasprofiilityökalussa ja taustat tulevat esiin myöhemmin vasta havainnoinnin keinoin. Havaittiin, että kulttuuristaustaan ja arvoihin liittyvät kysymykset ovat haastavia sekä haastattelijalle että vastaajalle. Koulutuksen järjestäjän toiveena on onnistua luomaan koulutuksessa ryhmään luottamuksellinen ilmapiiri, jossa osallistujat voivat jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan vertaisryhmässä.

#### 5.2.2 Määritä -vaiheen tulokset / analyysi

Asiakasprofiili-työkalu täytettiin loppukäyttäjien, opiskelijoiden kanssa Teams-tapaamisissa haastattelemalla. Tunnin haastattelu tallennettiin ja litteroitiin, sekä käännettiin suomen kielelle. Asiakasprofiilin selvitettäviä asioita olivat demografiset tekijät, käyttäytyminen, mielenkiinnon kohteet, tarpeet ja tavoitteet, sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Haastateltavia oli kaksi, toinen oli Sri Lankasta kotoisin oleva 34-vuotias puhtausta- ja palvelualalla palveluohjaajana työskentelevä mies (X) ja intialainen 24-vuotias pikaruokaravintolassa ravintolapäällikkönä työskentelevä nainen (Y).



Kuva 9. Asiakaspersoona -työkalu, haastateltu opiskelija X

Opiskelija X (kuva 9) on tullut Suomeen vuonna 2020 vaimonsa ja alle kouluikäisen lapsensa kanssa vaimon hoitoalan opintojen vuoksi. Opiskelija itse työllistyi Suomessa siivoojaksi noin 10 kuukautta maahan saapumisen jälkeen ja on edennyt tiimiesihenkilön ja palveluohjaajan tehtäviin hotellissa toimivassa puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan yrityksessä. Hän on kertomansa mukaan myös muusikko, laulaa ja soittaa kitaraa, pianoa ja saksofonia, pääosin srilankalaista musiikkia.

Vapaa-aikansa hän viettää perheensä ja ystäviensä kanssa. Hän kokee olevansa perheineen osa monikulttuurista yhteisöä Suomessa naapurustossaan Keski-Suomessa, jossa asuu perheitä mm. Venäjältä, Keniasta ja Ghanasta. Hän kertoo, että Sri Lankassa oli paljon vähemmän monikulttuurisuutta, kuin mitä hän on saanut Suomessa kohdata.

Hän kuvaa kulttuurieroja seuraavassa. Hän mainitsee pitävänsä suomalaisesta introverttiydestä ja perhekeskeisyydestä, jonka hän kertoo havainneensa erityisesti joulun aikaan. Nämä asiat sopivat hänelle hyvin. Opiskelija X:n vaimo puhuu ja kirjoittaa jo sujuvasti suomea, mutta hän itse vasta opettelee alkeita.

Hän unelmoi Euroopassa matkustelusta ja oman musiikkinsa YouTube-kanavan perustamisesta. Hän haluaa edetä urallaan ja kokee puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan omakseen. Hän haluaisi edetä alalla kehityspäällikön tehtäviin.



Kuva 10. Asiakaspersoona -työkalu, haastateltu opiskelija Y

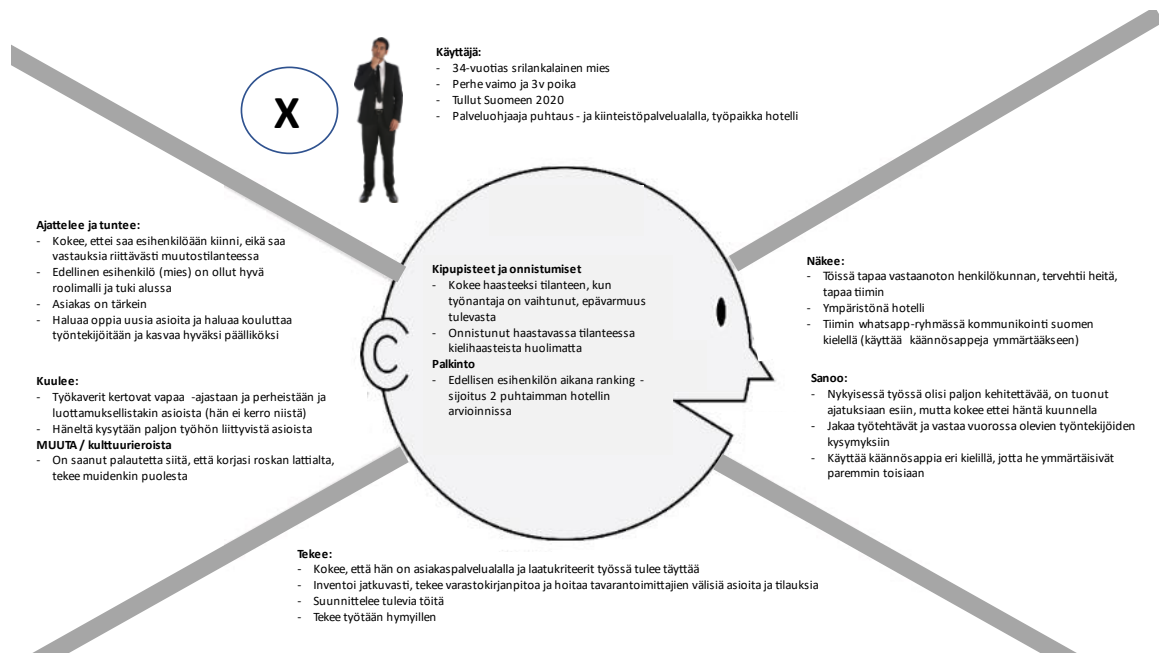
Opiskelija Y (kuva 10) on 24-vuotias nainen Intiasta, Amritsarin kaupungista. Hän on ollut Suomessa 5 vuotta. Hän tuli alun perin Suomeen opiskelemaan kansainväliselle linjalle ammattikorkeakouluun (Bachelor of International Business). Hän työskentelee ravintolapäällikkönä pääkaupunkiseudulla pika ruokaravintolan ravintolapäällikkönä. Hän on kotimaassaan koulutettu Bollywood-tanssija ja kouluttaja ja haaveilee joskus oman tanssistudion perustamisesta. Opiskelija Y on hyvin kunnianhimoinen ja tavoitteellinen ja käyttää aikansa hyvin uraorientoituneesti ja optimaalisesti.

Hän valitsi Suomen asuinmaakseen aikoinaan sattumalta etsiessään eri korkeakoulujen kansainvälisiä opiskelumahdollisuuksia. Hänet on yllättänyt Suomen pitkä ja kylmä talvi, josta hän ei pidä ja se tuli hänelle yllätyksenä. Hän elää hyvin kurinalaista elämää ja eikä käy vapaa-aikana ulkona (esim. ravintoloissa), kuten muut nuoret tuttunsa. Hän kertoo haastattelussa, että hänen on ollut vaikea saada Suomessa ystäviä työn ulkopuolella. Syyksi hän kokee kielen ja kulttuurierot.

Hän lähettää palkastaan osan Intiaan perheelleen, jolla varmistaa vanhempiensa hyvän elämän kotimaassaan. Opiskelija Y on tehnyt ravintolassaan erinomaista tulosta ja on pidetty esihenkilö palautteen mukaan. Hänen työnantajansa on antanut lupauksen uran etenemisestä, jos hän pääsee seuraaviin tulostavoitteisiinsa.

### 5.2.3 Empatiakartta-työkalu

Toisena asiakasymmärryksen lisäämisen mahdollistavana työkaluna tutkimuksessa on mukana empatiakartta. Sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä palvelun käyttäjästä (tässä tutkimuksessa koulutuspalvelun opiskelijasta). Empatiakartta on työkalu, jonka avulla voidaan saada esiin käyttäjien toiveet, tarpeet, tunteet, toiminnan, sekä haasteet ja odotukset palvelusta. Empatiakartta on nelikenttä, joka tässä tutkimuksessa tehtiin kahden opiskelijan kokemuksi kartoittamalla ja ne sidottiin työkontekstiin, sillä kyseessä on oppisopimuskoulutus. Empatiakartan (empathy map) kehittäjä on Dave Gray (Maula 2019, 49-53). Empatiakartta auttaa asiakkaan kokonaisuuden hahmottamiseen empaattisesti (Maula 2019, 55).



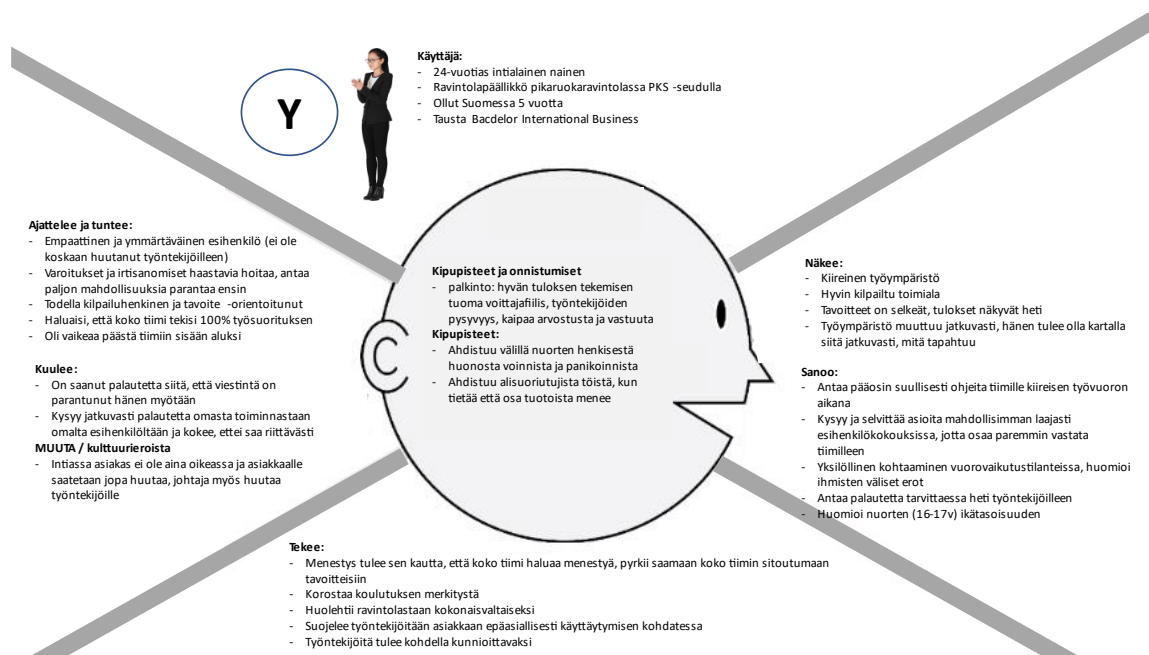
Kuva 11. Empatiakartta -työkalu, haastateltu opiskelija X

Opiskelija X haastateltiin empatiakartan avulla. Haastattelu tehtiin Teams-tapaamisessa, joka tallennettiin, litteroitiin ja käännettiin suomeksi (haastattelun kieli oli englanti). Teams-kokouksessa empatiakartta oli näkyvillä jakoruudussa, joten haastateltava opiskelija näki kysymykset jatkuvasti. Kuvassa 11 kuvataan opiskelija X:n vastausten kiteytyksiä. Aistikanavien kautta (mitä näet, mitä tunnet, mitä kuulet, mitä teet, mitä sanot) kulkeneet kysymykset johdattivat haastateltavaa syventämään kertomustaan. Opiskelijan kertoessa työympäristöstään, omasta toiminnastaan ja näkemästään, sekä kuulemastaan siellä - esiin nousi myös haasteita. Opiskelija X kuvasi asiakas-

palvelutehtäväänsä tarkkaan ja selvensi eri työvaiheita, sekä vuorovaikutustaan muiden työntekijöiden kanssa. Hän nosti esiin kommunikaatiohaasteet. Hän on mm. mukana työtiimin suomenkielisessä whatsapp-ryhmässä ja yrittää erilaisten käänösappien avulla selvittää viestien sisältöä.

Hotelli, jossa opiskelija X työskentelee, vaihtoi siivouspalvelun toimittajaa. Opiskelija X on siirtymässä tälle uudelle siivouspalveluja tuottavalle yritykselle työntekijäksi kollegoidensa ohella. Hän oli muutoksesta aluksi huolestunut ja turhautunut epäselvään tilanteeseen, mutta oli jo haastatteluhetkellä luottavaisempi ja positiivinen tulevaisuuden suhteen. Hän suhtautuu työhönsä hyvin sitoutuneesti ja kunnianhimoisesti.

Opiskelija kertoi paljon työstään ja kuinka hän johtaa tiimiä vuorossa ollessaan sekä ylläpitää listoja, joiden avulla mm. varastot pysyvät oikeina. Onnistumisekseen hän mainitsee edellisen työnantajansa aikana, jolloin heidän tiiminsä sijoittui toiseksi kilpailussa, jossa arvioitiin puhtainta hotellia. Opiskelija ilmaisi haastattelussa huolensa siitä, ettei häntä kuunnella, vaikka hänellä olisi näkemystä siitä, miten asiat voisi tehdä paremmin liiketoiminnan kannalta.



Kuva 12. Empatiakartta-työkalu, Y haastateltu opiskelija

Opiskelija Y kertoi työskentely-ympäristöstään ja tavastaan toimia esihenkilönä. Hän kertoo ohjeistavansa ja antavansa tavoitteet tiimille suullisesti jatkuvasti työpäivän aikana. Opiskelija kertoo, että pikaruokaravintolaympäristössä asiat tapahtuvat erittäin nopeasti ja tavoitteet täytyy jokaisen työntekijän ymmärtää. Hän kertoo, että työskentelee joskus iltaisin, koska hän kokee jokaisen minuutin olevan merkityksellinen, jos työntekijöillä on kysyttävää ja hän haluaa olla tavoitettavissa tiimilleen myös iltaisin. Hän korostaa haastattelun aikana useasti tavoitteiden ja ohjeiden merkitystä tuloksenteon kannalta.

Haastavasta asiakastilanteesta opiskelija kertoo, että ajattelee asiakkaan olevan aina oikeassa. Joskus tulee kuitenkin tilanteita, joissa asiakas kiihtyy. Hän kertoo silloin puuttuvansa työntekijöidensä kanssa tilanteeseen, jos asiakas käyttäytyy epäkunnioittavasti. Tällaisissa tilanteissa hän kertoo puuttuvansa asiaan ja ajattelee ettei työntekijöitä kunnioittavalle käyttäytymiselle ole hintaa. Erityisen tärkeänä hän kokee nuorten työntekijöiden tukemisen tällaisissa tilanteissa.

Opiskelija Y kuvaa kulttuurieroja seuraavasti:

*Olen huomannut tullessani Aasiasta Eurooppaan, kuinka erilaista moni asia on. Säästäminen ja kuluttaminen eroavat paljon. Ensin säästäminen ja sitten kuluttaminen, ei kuluttaminen ja sitten säästäminen. Tämä on yksi kulttuurinen ero suhteessa rahankäyttöön. Puhun myös arvoista, joita tuon mukani Aasiasta, Intiasta. Me emme sinuttele itseämme vanhempia. Muistan kun ylin johtaja pyysi olla kutsumatta häntä "Sir", koska hän koki olevansa silloin hyvin vanha henkilö. Tästä minulle tulee hyvin outo tunne, on haastavaa osoittaa kunnioituksensa vanhempaa henkilöä kohtaan ilman näitä puhuttelumuotoja. Mutta jos kutsun jonkun äitiä hänen etunimellään, se on siis ok vai? Se on tärkeää toimia niin että asiat sujuvat. Intialaiset tavat on kirjoitettu mieleeni, mutta samaan aikaan skannaan koko ajan, että pääsen päivän tavoitteisiini, se on minulle tärkeää.*

Haastateltava kertoo motivoituvansa paljon tavoitteiden saavuttamisesta ja iloitsevansa koko tiiminsä kanssa onnistumisista. Hän kertoo tarvitsevansa kunnioitusta ja arvostusta ja kokee myös saavansa sitä työnantajayrityksestään. Haasteena hän kokee nuorten työntekijöiden johtamisen ja heidän epävarmuutensa haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Hän kokee, että on haastavaa auttaa nuoria työntekijöitä erityisesti niissä tilanteissa, kun joku menee lukkoon ja henkistä tukea tarvitaan. Hän kokee haasteeksi myös tilanteet, joissa jotkut työntekijät alisuoriutuvat tavoitteisiin nähden, koska on itse niin suorituskeskeinen ja tavoiteorientoitunut.

#### 5.2.4 Asiakasprofiilien ja empatiakarttojen analyysi

Tutkimusta tehdessä oli mielenkiintoista huomata, miten erilaisia vastauksia saman asiakasprofiili-työkalun kysymyksiin saatiin kahdelta eri opiskelijalta. Pysin saamaan haastattelutilanteeseen aikaan luottamuksen ja avoimen ilmapiirin. Molemmat opiskelijat X ja Y tunsivat minut ennalta, koska olen ollut heidän ohjaava opettajansa. Anonymiteetti vastaamisessa kannusti osaltaan avoimuuteen. Pysin haastattelutilanteessa esittämään avoimia kysymyksiä ja kuuntelemaan aktiivisesti, välillä tarkentaen lisäkysymyksillä. Oli mielenkiintoista kuunnella tallenteet ja lukea ne litteroinnin jälkeen uudelleen. Itse haastattelutilanteesta jäivät erilaiset asiat muistiin, kuin mitä kokonaisuutta analysoimalla löytyi. Uskon, että riittävä asiakasymmärrys saavutettiin työkalun avulla tämän tutkimuksen tavoitteiden edistämiseksi.

Asiakasprofiili- ja empatiakartta – työkalujen avulla tehdyt haastatteluaineistot litteroitiin ja käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Jokainen lause kirjattiin taulukkoon, se pelkistettiin ja ryhmiteltiin (liite 10). Mielenkiintoista oli havaita, että vaikka asiakasprofiili- ja empatiakartta -työkalujen kysymykset pyrkivät ymmärtämään syvällisemmin opiskelijan persoonaa ja ajattelua, työkontekstiin sidottuna ryhmittely antoi kummankin haastateltavan kohdalla hyvin samankaltaiset käsitteet, jotka nousivat esiin. Johtaminen, monikulttuurisuus, viestintä, kielitaito, tavoitteet, ajanhallinta, jaksaminen, asenne, tulevaisuus, resurssit, onnistumiset ja haasteet nousivat kummankin vastauksissa esiin.

Tämän tutkimuksen kannalta edellä mainitut teemat ja saadut vastaukset olivat olennaisia. Uuden kohderyhmän tunteminen on uuden tutkintokoulutuksen käynnistämässä auttanut paljon työryhmää päätöksenteossa. Täysin uuden koulutuspalvelutuotteen käynnistämässä oletukset voivat viedä tekemisen väärään suuntaan ja näin olisi voinut käydä tässäkin tapauksessa ilman syvällistä asiakaskohderyhmään tutustumista. Haastateltavien kuvaamat resurssit ja haasteet kertoivat mm., ettei oleskelulupa- tai työlupa-asioissa ollut heillä haasteita, joka oli olennainen tieto kohderyhmästä.

Opiskelijoiden asiakasprofiileista saatu tieto on yhteneväinen, kuin tutkimuksessa mukana olleiden asiakasyritysten edustajien haastatteluissa esille tulleet asiat (mm. tausta Aasiasta, ikä, korkea työmoraali, kulttuurierot, kielihaasteet, konservatiivisemmat arvot). Aiempi olettamuksemme siitä, että kohderyhmän edustajilla saattaisi olla haasteita työlupien ja oleskelulupien kanssa oli väärä. Ryhmään valituista 23 opiskelijasta yhdelläkään ei ole ollut mainituissa asioissa haasteita. He ovat kohderyhmänä Suomeen jo vakiintuneita, täällä asuvia ja täällä työtä tekeviä

henkilöitä, jotka ovat edenneet jo urallaan esihenkilöasemaan. Ennako-odotuksemme tutkimuksen alkuvaiheessa oli, että tämä kohderyhmä ei tarvitse ohjausta tietotekniikassa Aasian maiden korkean tietoteknisen osaamisen vuoksi. Opiskelija Y kertoi haastattelussa, että heillä ei ollut tietokonetta käytössään kotona, joten hän oppi tietokonetta käyttämään vasta Suomessa. Opiskelija kertoo edelleen kirjoittavansa käsin vihkoon kaikki asiat muistaakseen ja oppiakseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkintokoulutuksen hakeutumisprosessissa ja tutkintokoulutuksen käynnistysvaiheessa tarvitaan enemmän tietoteknistä ohjausta myös tälle kohderyhmälle, jotta sujuva asiakaskokemus voidaan varmistaa.

Tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymyksen: Miten englanninkielinen tutkintokoulutus käynnistetään yhteiskehittämällä asiakaslähtöisesti? – löydettiin määritä-vaiheessa ratkaisuksi päätös yhteiskehittämisestä Keudan, Ava-akatemian, asiakasyritysten ja loppukäyttäjien kanssa. Asiakasymmärrykseen pureuduttiin asiakasprofiilin, empatiakartan ja haastatteluiden avulla ja oletettiin tätä tietoa tarvittavan jatkossa tutkintokoulutuksen hakeutumisprosessin asialähtöisessä mallintamisessa. Monikulttuurinen kohderyhmä koulutukselle oli uusi asia koulutuksen järjestäjille, joten monikulttuurisuuteen ja asiakaskokemukseen perehtyminen oli keskeistä. Tutkimuksessa tiedostettiin samalla kohderyhmän heterogeenisuus, joten kahden loppukäyttäjän haastatteluista saatiin näkemystä tulevien vaiheiden ratkaisuihin, mutta ymmärrettiin myös yleistyksen mahdottomuus. Ammatillisen koulutuksen laein säännelty toiminta ja lähiesimiestyön ammattitutkinnon tutkinnon perusteet määrittävät pitkälti varsinaisen tutkintokoulutuksen sisältöä. Siten muotoilu kohdistui lähinnä tutkintokoulutuksen rakenteeseen ja aikatauluihin, sekä järjestämistapaan. Edellä mainitut vaikuttavat kuitenkin paljon prosessin etenemiseen lakisääteisten koulutusprosessin vaiheiden vuoksi (mm. HOKS-keskustelut ja opiskelijavalintojen periaatteet), joten ne raamittavat prosessia omalta osaltaan. Asiakasymmärrys on kuitenkin ensimmäisen tutkimuskysymyksen kannalta ratkaiseva, sillä tutkintokoulutuksen hakuprosessi perustuu henkilökohtaistamiseen ja lainsäädäntöön. Ennalta tiedossa olevat haasteet voivat auttaa tutkintoryhmän kokoamisessa ja sopivien kohdehenkilöiden valinnassa koulutukseen.

### 5.3 Toisen timantin Kehitä -vaihe

Määritä -vaiheessa tuotettujen asiakasprofiilin ja empatiakartan jälkeen edetään tuplatimantin kehitä -vaiheeseen. Kehitä-vaiheessa ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja tunnistettuun ongelmaan, jossa keskeistä on rakentaa prototyyppisiä, visualisoida ideoita ja simuloida kokemuksia

ajattelun edistämiseksi. Tässä kehittämissuunnitelmassa ratkaisut yhteiskehitettiin työpajassa yhdessä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa kukin taho omassaan. (Koivisto ym. 2019, 46.)

### 5.3.1 Palvelupolku ja kontaktipisteet

Palvelun näkemiseksi asiakkaan silmin tarvitaan uusia tapoja jäsentää palveluja. Palvelutuokiot, palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet mahdollistavat tämän. Tähän vaiheeseen valittu palvelupolku-työkalu muodostuu palvelutuokioista, jotka ovat yksittäisiä osavaiheita asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan omat valinnat, mutta samalla myös palveluntarjoajan tuotantoprosessi, siten palvelupolku-termi huomioi sen, että asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista. (Miettinen 2011, 50–51.).

Palvelupolkua voidaan kartoittaa nykyisestä palveluprosessista, jotta sen rakenne saadaan näkyväksi ja sitä voidaan tarkastella kriittisesti. Voidaan näin löytää palvelutuokio kerrallaan, mistä asiakkaat eivät pidä, tai eivät tuota lisäarvoa ja tehdä ratkaisuja sen perusteella jatkon kannalta. Palvelupolku-työkalu tuo myös hyvin näkyville sen, että asiakkaan polulla tarvitaan muidenkin toimijoiden palveluita, joita organisaatio ei itse tarjoa. Palvelupolku on toimiva menetelmä niin yksittäisen palvelun suunnitteluun, kuin kokonaisten asiakassuhteidenkin suunnitteluun. (Miettinen 2011, 51.)

Jokainen palvelutuokio muodostuu useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja sen brändin. Eri aistien kautta havaittavissa oleva kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään (kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset). Kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan hyvin niin, että ne muodostavat johdonmukaisen ja sujuvan palvelukokemuksen siten, että myös asiakas kokee palvelun monien eri kanavien kautta. (Miettinen 2011, 53.)

Palvelupolku (Lähde Sami Heikkinen Omnia 2020)										
	Esipalvelu		Palvelu				Jälkipalvelu			
	Tuokio 1	Tuokio 2	Tuokio 3	Tuokio 4	Tuokio 5	Tuokio 6	Tuokio 7	Tuokio 8	Tuokio 9	jne.
Kontaktipisteet	Puhtaus / opasteita									
	Vuorovaikutus									
	Ympäristöt									
	Ilmiasiat / toimintamallit / välineet									
	Ilmiasiat / toimintamallit / välineet									

SEURAA ALLA OLEVIA OHJEITA NUMEROJÄRJESTYKSESSÄ!

1. Kuvaa palvelu ensin asiakkaan näkökulmasta. Millaisten vaiheiden kautta palvelu etenee. 1 tilanne / yksi solu. Nimesä tuokiot kolmannelle riville. Kirjaa jokaiseen soluun, mitä asiakas siinä vaiheessa tekee. Tee tarvittaessa lisää sarakkeita.
2. Kerro sitten Ympäristö-rivillä, miten ympäristö ohjaa asiakasta tekemään päätöksiä ja etenemään oikeaan suuntaan.
3. Mieti sitten mitä esineitä asiakas tarvitsee tehdäkseen vaiheen vaatimat teot.
4. Millaiseen toimintamalliin toiminta tässä vaiheessa perustuu? Mikä on asiakkaan rooli / mikä palvelun tarjoajan rooli?
5. Mitä asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden pitää tehdä. Käytä virkkeitä, joissa tulee ilmi millaista osaamista palveluntuottajilta vaaditaan (esim. "Asiakaspalvelija tekee varauksen varausjärjestelmän avulla").
6. Merkitse sitten jokaisen kontaktipisteen perään arvio sen toimivuudesta asteikolla + = hyvä, 0 = toimii, - = korjattava

Kuva 13. Palvelupolku -työkalu

Palvelupolku-työkalun kanssa edettiin seuraavasti: ensin projektiryhmä kävi palvelun esivaiheen, palveluvaiheen ja jälkipalveluvaiheen tarkasti läpi kuvaten kaikki asiakaspolun kosketuspisteet liittyen tutkinnon hakeutusprosessiin. Palvelupolku-työkalu (kuva 13) tehtiin Excel-pohjaan. Täytetty palvelupolku löytyy tutkimuksen liitteistä (liite x). Ne kohtaamispisteet, joissa saatiin oivalluksia ja lisäkysymyksiä, käytiin läpi yhdessä HR-päälliköiden kanssa. Palvelupolku-työkalu on tehty sekä asiakasyrityksen että opiskelijan näkökulmasta. Lopputulos ohjasi näin parhaiten tulevaa yhteiskehittämisen toimintavan Service Design Blueprint -kuvausta. Palveluvaiheiden läpi käyminen työkalun avulla avasi kohtia, jotka eivät rutiininomaisessa suomenkielisten koulutusprosessien järjestämisen asiakastyössä tule esiin.

Palvelupolku-työkalu (liite 5) oli etenemisen kannalta erittäin hyödyllinen seikkaperäisyytensä vuoksi. Projektiryhmän opettajien läpikäymä palvelun prosessi (esivaihe, palvelun kuluttamisen vaihe, jälkivaihe) nosti esiin monta tärkeää päätöstä kehittämisprojektissa etenemiseksi. Yksityiskohtainen taulukon kohtien täyttäminen nosti esiin mm. kysymykset tutkintokoulutuksen järjestämisestä tilojen ja järjestelmien suhteen. Palvelun esivaiheen laajuus yllätti projektiryhmän. Mm. tutkintoinfon ja esitteen kirjoittamiseksi projektiryhmässä käytiin pitkät keskustelut ja sama myös asiakasyritysten edustajien kanssa. Palvelupolku-työkalu oli erittäin hyödyllinen vaihe kehittämisprojektin yhteistyön kannalta. Saimme ennakkoon tiedon päätöksistä, joita meidän tulee tehdä ja kirjata yhteistyösopimukseen (kumman oppilaitoksen opiskelijatunnukset, järjestelmät ja verkko-oppimisympäristö otetaan käyttöön, milloin tutkintokoulutuksen sisällöt ja aikataulu tulee olla valmis jne.).

### 5.3.2 Kehitä-vaiheen analyysi, työpajojen tulokset

Kehitä-vaihe huipentui työpajoihin, joissa projektiryhmä kokoontui luomaan Service Blueprint-kuvauksen yhteiskehittämisen toimintatavasta. Työpajat järjestettiin helmi-maaliskuussa 2023 (taulukko 2) ja kun projektiryhmä oli mallintanut Service Blueprintin, se vielä validoitiin asiakkaalla, joka oli tekemässä viimeistelyvaiheen, jossa Service Blueprintin uimaratojen / prosessin osat koodattiin ikonein, jotta lopputulokseen tuli näkymään kunkin tahon osallistuminen prosessin eri vaiheissa.

Projektipäällikkönä valmistelin työpajan siten, että olin luonut power point – ohjelmalla Service Blueprint -pohjan, jota sitten työpajoissa yhdessä täytettiin. Projektiryhmä kävi jo ennen työpajaa keskustelua siitä, hyödynnetäänkö edellistä palvelupolku-exceliä rinnalla, vai lähdetäänkö täyttämään yhteiskehittämisen toimintatavan kuvausta ns. puhtaalta pöydältä. Projektiryhmä päätyi aloittamaan mallin alusta, jotta pelkistys tulisi helpommin. Ensimmäisessä työpajassa uimaroista saatiin täytettyä yli puolet (rivit 1–3) ja mallinnus jatkettiin loppuun toisessa työpajassa. Toisessa työpajassa Service Blueprint saatiin prosessina valmiiksi ja lisäksi luotiin kysymykset asiakkaalle, joihin toivottiin vastauksia.

Taulukko 2. Työpajat 1-3

Työpaja	Aikataulu	Läsnä	Menetelmä
1. Työpaja (Teams-kokous)	10.2.2023 (1,5 h)	Projektiryhmä Ava & Keuda	Service Blueprint
2. Työpaja (Teams-kokous)	6.3.2023 (1,5 h)	Projektiryhmä Ava & Keuda	Service Blueprint
3. Työpaja (Teams-kokous)	6.3.2023 (1 h)	Projektipäällikkö ja HR-asiakas	Service Blueprint asiakkaan polun validointi

Kolmannen työpajan haastattelukysymykset asiakkaalle (pikaruokaravintolaketjun HR-päällikkö) olivat: Mikä toimi hyvin? Mitä kehitettävää oli? Mikä poikkesi aiemmin suunnitellusta? Mitä toivot jatkossa huomioitavan? Ohesta löytyvät kysymykset ja vastaukset.

- mikä toimi hyvin

*Työskentely eteni loogisessa järjestyksessä ja maltillisella tahdilla. Koulutuksen tavoite aloitusaika määrittä tekemistä ja asetti aikaikkunan, jonka puitteissa tekeminen piti aikatauluttaa. Tämä toi ryhtiä ja tahtia tekemiseen.*

*Asiakkaan näkökulmasta prosessi eteni loogisesti ja yhteiskehittämisen toimintatapa tuli Avasta, jonka vuoksi kehittäminen oli helppoa, eikä vaatinut paljoa suunnittelutyötä meiltä itseltämme. Pyyntö ja tehtävänannot olivat selkeitä, riitti kun vastasimme omasta näkökulmastamme annettuihin kysymyksiin.*

- mitä kehitettävää

*Niin kuin olemme huomanneet, etukäteen määritetyt opiskelijaprofiilit eivät loppujen lopuksi osuneet ihan oikeaan. En tiedä johtuuko siitä, että nyt opiskelijoiksi hakeutuivat ns. "huippu" oppilaat ja isompi massa, jota etukäteen kuvailimme kohderyhmäksi, olisi vasta tulossa seuraaviin ryhmiin. Tulevaisuudessa vastaavanlaisiin määrittelyihin olisi varmasti hyvä kysyä myös lähiesihenkilön näkökulmaa. Tällä kertaa HR henkilöt vastasivat ja heidän näkökulmansa voi erota operatiivisen päällikön näkökulmasta. Toki paras ratkaisu olisi varmasti yhdistelmä molempia, jolloin voidaan huomioida useampi näkökulma tai ainakin tiedostaa nämä.*

- mikä poikkesi aiemmista suunnitteluista?

*Avan kanssa koulutusten suunnittelu on hyvin vuorovaikutteista kaiken kaikkiaan ja meillä asiakkaana on mahdollisuus vaikuttaa käytännön järjestelyihin sekä opetuksen painopisteisiin sallituissa rajoissa. Toki tällä kertaa suunnittelu oli tarkempaa ja syvempää, varsinkin opiskelijaprofiilin määrittelyyn liittyen. Käytimme enemmän aikaa suunnitteluun ja koulutuksen tarve oli työnantajalähtöistä. Teimme ns. toimeksiannon, jota lähdimme toteuttamaan ja prosessi oli normaalia pitkäkestoisempi aina toimeksiannosta toteutukseen asti.*

- mitä toivot jatkossa huomioitavan?

*Vaikkakin opiskelijaprofiilit ja heidän toiveensa opiskelun sisällöstä poikkesivat meidän ennakkoon määritetyistä tavoitteista, toivoisin, että myös työnantajan näkökulmaa kuunnellaan, kun mietitään opintojen painopisteitä. Saatamme nähdä arjessa puutteellista osaamista, jota opiskelija ei itse koe heikkoudeksi.*

Analyysi

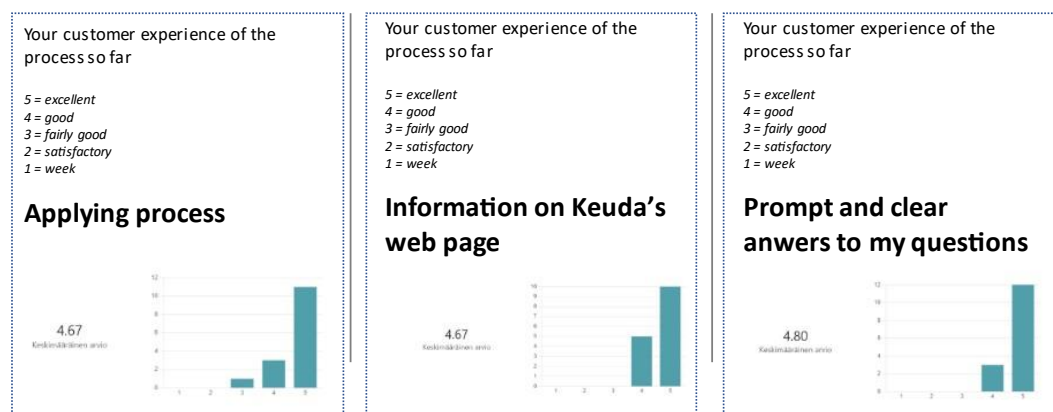
Loppukäyttäjien haastattelut toivat heidän kokemansa haasteet heidän omasta näkökulmastaan esiin. Tutkimuksessa voidaan todeta myös HR-päällikön olevan tietoinen loppukäyttäjien mainitsemista haasteista, ne nousevat vain eriin näkökulmista. Kun HR näkee haasteet osaamisessa, haastatellut viittaavat kommunikaatio – viestintä- ja kulttuurierojen tuomiin haasteisiin. Tulkinta on vaikea vahvistaa täysin, sillä haastavien tilanteiden yleistäminen on vaikeaa. Johtopäätöksenä molemmista voidaan todeta, että monikulttuuristen työntekijöiden koulutusten avulla voidaan päästä haasteiden äärelle oppimisen näkökulmasta ja saada aikaan vuoropuhelua niin yrityksen, kuin maahanmuuttajataustaisten esihenkilöidenkin kesken. Opettaja on roolissaan neutraali ja voi edistää keskustelua monimuotoisuuden ja kulttuurierojen haasteiden taklaamiseksi.

### 5.3.3 Opiskelijapalautteet, asiakaskokemus

Tutkintokoulutuksen hakeutumisvaihe sujui käytännössä projektiryhmän näkökulmasta hyvin. Sähköisen hakulomakkeen tekninen puoli, sekä käännöstyöt saatiin korjattua ensimmäisten hakijoilta tulleiden palautteiden perusteella nopeasti ja loppukäyttäjien palautekyselyssä (vastaajia 15/23) kukaan ei ole maininnut hakulomakkeen virheistä tai puutteista mitään. Toisaalta yksi vastaaja on antanut vastauskategoriassa 1-5 arvon 3 kysymykseen (Your customer experience of the process so far; Applying process), joka kertoo todennäköisesti jostain hakuvaiheeseen liittyvästä haasteesta.

#### Day 1 Me as a Manager 19.1.2023

Feedback Survey  
N= 15/23



Kuva 14. Day 1 Feedback Survey

Asiakaskokemus -kysymyksen keskiarvo hakuprosessiin kokonaisuudessa oli 4,67 (arvot välillä 3–5). Keudan kotisivuihin asiakastyytyväisyys ka oli 4,67 (arvot välillä 4–5) ja kuinka nopeasti ja selvästi sait vastauksia kysymyksiisi 4,8 (arvot välillä 4–5). Tulosten perusteella projektiryhmä analysoi hakuprosessin sujuneen asiakastyytyväisyyden kannalta erinomaisesti. Toisaalta myöhemmin kerätty palaute loppukäyttäjiltä osoitti, ettei kohderyhmä myöskään ole kovin kriittinen missään (kuva 14).

Asiakaskokemukseen liittyvistä avoimista vastauksista (liite 11) ilmeni sama tyytyväisyys infomateriaaliin ja prosessiin, kun kehitettävää ei vastauksissa ilmennyt. Yksi vastaaja koki tulleeensa haastetuksi ajatella asioista eri tavalla. Avoimissa kysymyksissä otettiin kantaa myös ensimmäisten valmennuspäivien sisältöön ja yksi kommentti kuvaa oppimiskokemuksen olleen ”taianomainen”.

Kehittämisehdotuksia ja toiveita -kysymykseen vastauksista (liite 11) nousi esiin sama tyytyväisyys, mutta luennoilta toivottiin case-tapauksia todellisesta liike-elämästä, sekä käytännönläheisyyttä. Yksi vastaaja toivoi keinoja ihmisten käsittelyyn liittyen. Palautetta kaivattiin jo tehdyistä tehtävistä ja yksi vastaaja ei pitänyt Microsoft Outlookin työkalujen käyttöönotosta opintoihin liittyen. Opettajia ja puhujia pidettiin erinomaisina.

Avoimista vastauksista myös näkyy osittain muutaman opiskelijan heikompi kirjoitetun englannin kielen ja käsitteistön taito, mutta opettajat totesivat jo alkuhaastatteluiden ja PCDP-keskusteluiden perusteella, että kielitaito valituilla oli melko varmasti riittävä ammattitutkinnon suorittamiseksi näyttöin, sillä ammatilliset tutkinnot ovat käytännön tekemistä pääosin.

Loppukäyttäjien asiakaskokemus hakeutumisvaiheesta oli erinomainen ja myöhemmän toimintamallin (Service Blueprint) prosessin vaiheista näkyy, miten paljon taustalla on ollut asioita, jotka eivät näy suoraan loppukäyttäjille, opiskelijoille. Projektin onnistuminen näkyy juuri tässä, kun palautteet ovat hyvät, on taustalla tehty hallinnollinen työ tehty onnistuneesti.

#### 5.4 Toisen timantin Tuota -vaihe

Tuotatimantin neljännessä, tuota-vaiheessa pyritään rajaamaan ja tunnistamaan syntyneistä ideoista sellaisia vaihtoehtoja, jotka ovat toimiva ja vastaavat edellisissä vaiheissa asetettuihin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa aloitetaan vaihtoehtojen testaaminen asiakkailta, henkilökunnalla tai

muilla sidosryhmillä. Näistä syntyneitä ratkaisuja arvioidaan myös toteutettavuuden ja kannattavuuden näkökulmista. Tämän vaiheen lopuksi on tavoitteena kehittää palvelusta konsepti, jonka pohjalta voidaan tehdä päätös, viedäänkö ratkaisu toteutukseen. (Koivisto ym. 2019, 46.).

#### 5.4.1 Uuden palvelukonseptin pääelementit

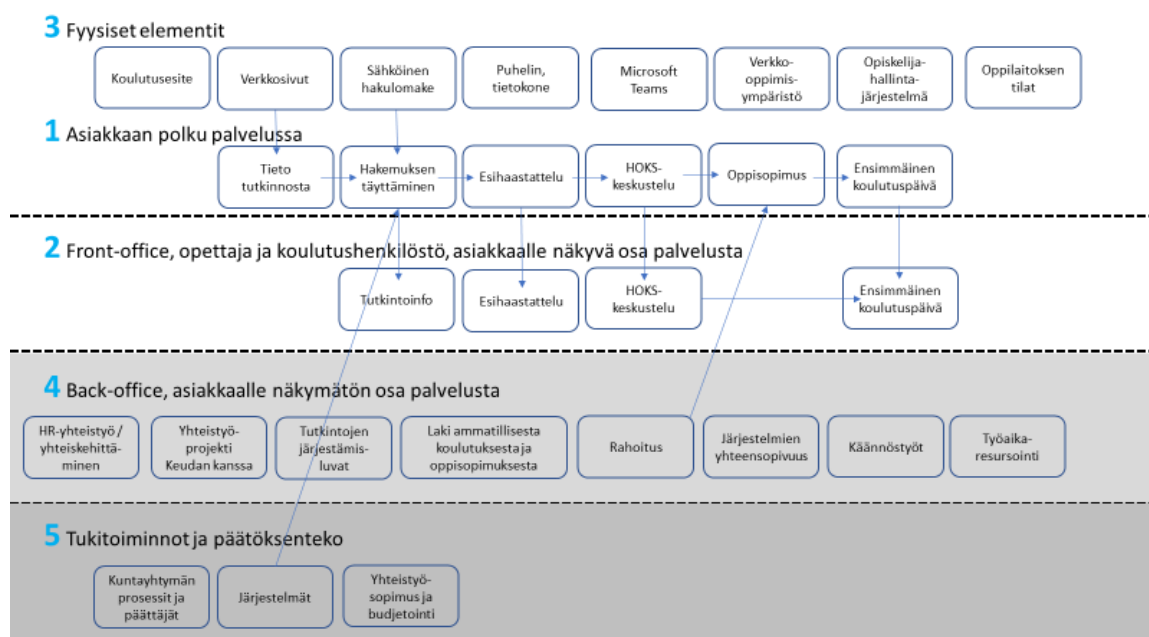
Asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää uusia palvelukonsepteja ja suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia (Tuulaniemi 2011, 67–69). Palvelukonseptin avulla voidaan kuvata palvelutuokio, palvelupolku tai muita palveluntuottamiseen liittyviä rakenteita. Näitä kuvaamalla konkretisoidaan palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet, vaikka palvelua ei ole vielä olemassa. Konseptointi kannattaa kytkeä innovaatioprosessin ja yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Konseptisuunnittelu yhdistää useita näkökulmia: käyttäjakeskeisen suunnittelun, laadullisen ja määrällisen tutkimustiedon, luonnokset, kuvat ja mallit. Konsepti ei kokonaisvaltaisesti määrittele palvelua vaan esittää sen keskeiset ominaisuudet ja sen avulla kuvataan käyttäjien tarpeet, tehdään niistä ymmärrettäviä ja tuetaan yrityksen päätöksentekoa. Konseptoinnin avulla voidaan laatia skenaarioita, ennakoida teknologista kehitystä ja tutkia tulevaisuutta. Konseptien avulla tarkastellaan yrityksen brändiä ja tulevaa strategiaa. (Miettinen 2016, 107.)

Visualisoinnin menetelmät ovat tärkeitä palvelukonseptin esittämisessä. Visualisoinnin avulla keskusteluun ja arviointiin voi osallistua laajempi tiimi, joka palvelun kehittämisessä on mukana. Palvelukonseptin esittäminen on haasteellista, koska siinä kommunikoidaan teknisten ominaisuuksien lisäksi immateriaalisista ominaisuuksista: kulttuurisia arvoja, organisatorisia asioita ja palvelun suorittamiseen liittyvää tietoa. Esiityksen skaalautuminen on tärkeä huomioida: yksityiskohdasta laajaan näkökulmaan, kuvauksen erilaiset käyttäjät, teknisestä henkilökunnasta käyttäjiin ja kehitysprosessin erilaiset vaiheet, tiedon analysoinnista käyttökuvaukseen. (Miettinen 2016, 108–109.)

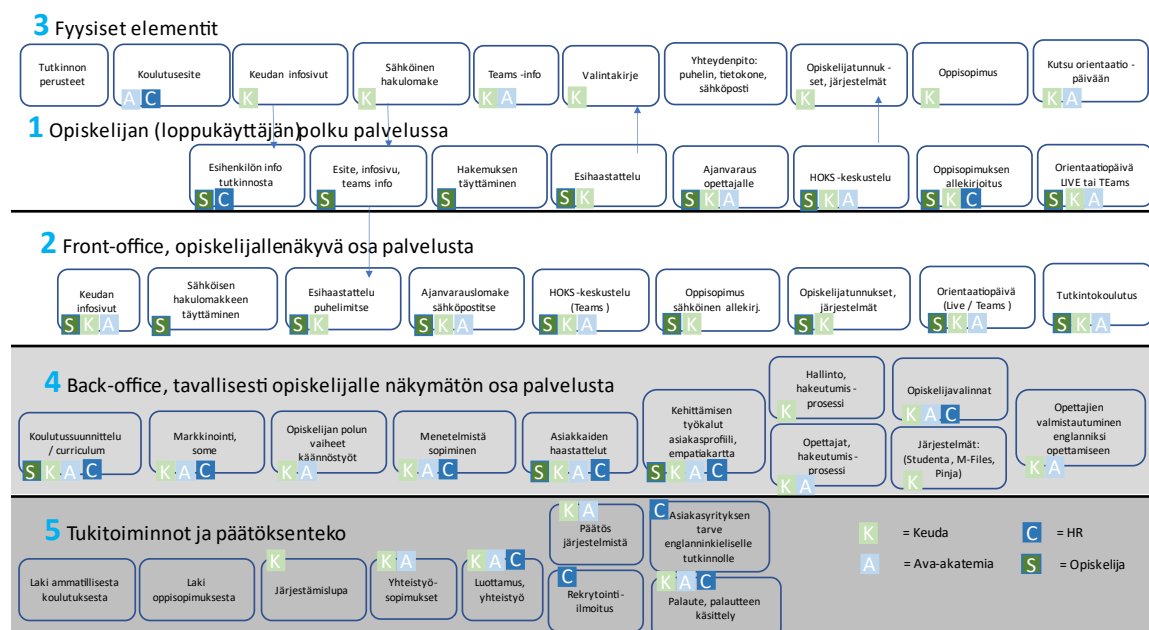
#### 5.4.2 Tuota -vaihe, toimintatavan kuvaus: Service Blueprint

Yhteiskehittämisen ratkaisu palvelumuotoiluprosessissa on englanninkielisen lähiesiemiestyön ammattitutkinnon järjestäminen vastauksena asiakkaan tarpeeseen ja työvoimapulaan. Tämä kehittämistyö on tehty tutkinnon hakeutumisvaiheen sekä tutkintokoulutuksen käynnistämiseen.

Oivalluksen taustalla oli lisäksi kysymys siitä, miten englanninkielinen tutkintokoulutukseen hakeutuminen eroaa suomenkielisestä. Kerätyn datan perusteella muodostettiin prototyyppi Service Blueprint-mallilla, jossa kuvattiin hakeutumisprosessi asiakkaan palvelupolkuna ja tutkinto-koulutus lukujärjestyksenä (curriculum, liite 6).



Kuva 15. Service Blueprint



Kuva 16. Service Blueprint yhteiskehittämisen toimintatapa

Toinen tutkimuskysymys oli: miten luodaan yhteiskehittämisen toimintatapa laein säännellyssä tutkintojen järjestämisessä? Service Blueprint (kuva 16) kuvaa yhteiskehittämisen toimintatavan Ava-akatemian, Keudan, asiakasyritysten ja loppukäyttäjien keskeisessä prosessissa. Toimintatavan kuvauksen tukitoiminnot, rahoitus ja päätöksenteko ja järjestelmät tulevat tutkinnon järjestämisoikeudet omaavalta Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keudalta solmitun yhteistyösopimuksen mukaisesti. Back-office, asiakkaalle näkymätön osa palvelusta pitää sisällään paljon erilaisia vaiheita, joista keskeisimmät on lueteltu kuvassa. Erityisen työläs taustatyön vaihe on käännöstyö, sillä kaikkien järjestelmien, lomakkeiden ja materiaalien tekstit ovat lähtökohtaisesti vain suomen kielellä. Front-office, kohdat, joissa loppukäyttäjä (asiakas/opiskelija) kohtaa opettajan ja koulutushenkilön, ovat tutkintoinfo, esihaastattelu, oppisopimukseen liittyvä henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma HOKS ja ensimmäisen koulutuspäivän kokemus. Asiakkaan palvelupolussa hän saa ensin tiedon tutkinnosta, täyttää hakemuksen, osallistuu esihaastatteluun, käy HOKS-keskustelun opettajan kanssa, allekirjoittaa oppisopimuksen työnantajansa ja Keudan kanssa ja osallistuu ensimmäiseen koulutuspäivään.

Toimintatavan kuvauksen arvonluonnin taustalla on tarkoitus onnistua saavuttamaan haluttu kohderyhmä ja luoda heille sujuva ja helppo hakeutumisprosessi, joka tarjoaa riittävän määrän informaatioita tutkintokoulutuksesta ennen tutkintokoulutuksen alkamista. Oppisopimuskoulutus sitouttaa opiskelijan työnantajaansa noin vuodeksi ja julkinen rahoitus edellyttää tarkkaa opiskelijavalintaa, jotta yhteiskunnan resursseja ei valuisi hukkaan. Toimintatapa tulee olemaan malliltaan samankaltainen kuin suomenkielisen lähiesimiestyön ammattitutkinnon hakeutumisen prosessi, kohderyhmän erityispiirteet huomioiden.

Hakeutumisvaiheen ja opiskelijavalintojen jälkeen alkaa varsinainen tutkintokoulutus. Tutkintokoulutus on rakennettu Keudan ja yritysasiakkaiden yhteistyön pohjalta lähiesimiestyön ammattitutkinnon rakenteen mukaisesti. Ammatillisten tutkintojen tutkinnon perusteet määräävät tutkinnon suorittamisen sisällön, mutta koulutuspäivien sisältöä ja pedagogisia menetelmiä voidaan muotoilla kohderyhmälle sopivaksi. Varsinaiset henkilökohtaiset tarpeet ja tavoitteet kirjataan jokaiselle opiskelijalle HOKS:ssa (henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma).

# Schedule / Team Leader Programme

Compulsory UNIT Working as first-level manager 70 cp

Orientation	Me as a manager	Employment legislation	Profitable and effective manager	People management, leading a team	Employee induction	Competence development
<b>Day 0.1 (LIVE)</b> 14.12.2022 cl. 9:00-15:00 (6h)	<b>Day 1 (Team)</b> 19.1.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 3 (Team)</b> 16.2.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 4 (Team)</b> 9.3.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 6 (Team)</b> 6.4.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 8 (Team)</b> 4.5.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 10 (Team)</b> 15.6.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)
Day 0.1 (Team) December 2022	<b>Day 2 (Team)</b> 2.2.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	February (3h) Selfstudies	<b>Day 5 (Team)</b> 23.3.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 7 (Team)</b> 20.4.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 9 (Team)</b> 25.5.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	

Optional UNITS 40 cp each

Management of customer relationship	Profitability of operations	Human resource management	Development plan	Graduation
<b>Day 11 (Team)</b> 21.9.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 12 (Team)</b> 5.10.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 13 (Team)</b> 19.10.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 14 (Team)</b> 2.11.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 15 (LIVE)</b> December 2023

2

23.11.2022

>> keuda.fi  
#sustainable #affordable #unique  
#personal #vocational



Keuda

Kuva 17. Tutkintokoulutuksen rakenne ja ohjelma

Tutkintokoulutuksen rakenne (liite 8) muodostui HR-päälliköiden / asiakkaiden toiveesta siten, että koulutuspäivien kesto oli kolme tuntia ja tapaamiset joka toinen viikko aamupäivällä. Tutkintokoulutuksen opetussuunnitelma (liite 6) mukailee tarkasti tutkinnon perusteita, mutta sisällöissä painotetaan asiakasyymmärryksen tuomia teemoja, kuten suomalaisen lainsäädännön ja itsensä sekä ihmisten johtamisen teemoja ja nykyaikaisia menetelmiä, kuin myös valmentavan johtamisen ajattelua.

Kun haku tutkintokoulutukseen toteutetaan, Service Blueprintin mukaista toimintatapaa tulevat testaamaan tutkintokoulutukseen hakeutuvat maahanmuuttajataustaiset opiskelijat. Asiakaspolun vaiheiden kosketuspisteet havainnoidaan ja analysoidaan ensimmäisen hakukierroksen jälkeen ja kirjataan mahdolliset kehittämisen kohteet ja muokataan niitä seuraavaan malliin paremmiksi. Hakeutumisprosessita kerätään palautetta ohjelmaan hakeutuneilta tutkinto-opiskelijoilta koulutuksen käynnistymisen jälkeen. Tutkintokoulutuksen myötä kerätään palautetta opiskelijoilta havainnoimalla ja kyselyin. Palaute keskittyy siihen, kuinka opiskelijat ovat tutkintokoulutuksen kokeneet. Tärkeä mittari koko tutkintokoulutuksen lopuksi on myös valmistumisprosentti. Asiakasyritys arvioi uuden koulutuksen vaikuttavuutta suhteessa lähtötilanteen monikulttuuristen työyhteisöjen vuorovaikutustilanteiden haasteisiin ja yhteistyön sujuvuuteen henkilöstön havainnoinnin, kehityskeskusteluiden palautteiden ja työhyvinvointikyselyiden kautta.

## 6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa on erilainen kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa luotettavuus perustuu reliabiliteettiin ja validiteettiin (Vilka, 2021, 193–194). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan persoonallinen näkemys ohjaa tulosten tulkintaa, minkä takia toistettavuus ja siirrettävyys toiseen kontekstiin on haastavaa. Laadullisen tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava silloin, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu aineisto ovat yhteensopivat, eivätkä teorian muodostumiseen ole vaikuttaneet satunnaiset tekijät (Varto 1992, 103–104). Lincolnin ja Cuban (1985) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus määritellään neljän tekijän kautta ja ne ovat: totuusarvo, yleistettävyys, yhtäpitävyys ja neutraalisuus. Heidän (1985, 39–43) mukaansa arviointikriteereinä laadullisessa tutkimuksessa ovat siirrettävyys, totuudellisuus, vahvistettavuus ja uskottavuus.

Tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta eivät voi pitää erillään laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkimuksessa tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee silloin arvioida luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. (Eskola ym. 1998, 208, 210.)

Grönforsin (1985, 38, 179) mukaan tutkimuskäytännöt ja tutkimusteksti eivät ole koskaan täysin yhteneväiset. Tutkimusta ei voi käytännössä koskaan toistaa täysin samanlaisena, sillä jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen (Vilka 2021, 197). Sen vuoksi siirrettävyys (Lincoln ja Cuba 1985) tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sitä, että aineiston keruun ja tulkinnan kaikki vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja erilaisia visuaalisia malleja on tuotettu jokaisessa vaiheessa. Myös aineistoa on kerätty enemmän, kuin lopulliseen raportointiin liitettiin kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Yhteiskehittämisen toimintatavan kuvaus Service Blueprint, joka palvelumuotoiluprosessin lopputulokseksi syntyi, on hyödynnettävissä muillakin ammatillisen koulutuksen järjestäjillä, jotka aloittavat englanninkielisen tutkintotarjonnan käynnistämisen.

Tutkimuksen raportista tulisi ilmetä tutkijan päättely ja sen tulisi vakuuttaa lukija siitä, että ratkaisut ovat oikeita. Totuudellisuuteen päästään tutkijan tekemien ratkaisujen ja johtopäätösten, sekä tutkimuksen kulun kautta (Lincoln ja Cuba 1985, 39–43). Totuudellisuuden mahdollistamiseksi tämän tutkimuksen lähes kaikki haastatteluaineisto on Teams-kokousten osalta tallennettu ja litteroitu, sekä käsitelty projektiryhmässä tutkijan yksipuolisen tulkinnan välttämiseksi.

Oma erityinen haasteensa tässä tutkimuksessa on loppukäyttäjien haastatteluiden kieli ja käännökset. Haastattelutilanteissa selvästi kaikkea ei myöskään sanottu suoraan, joten joitain tulkinnoita on tehty rivien välistä. Eri kulttuurien edustajat ja aksentti kielessä haastavat tämän tutkimuksen totuudellisuutta. Kuitenkin loppukäyttäjien kanssa on käyty myös tutkintokoulutuksen aikana ohjauskeskusteluita, joten tutkija on myös tuntenut haastateltavansa aiemmin ja osa vastauksista ja niiden tulkinnoista on vahvistunut niiden toistumisen vuoksi. Toisaalta tutkimusaineistosta on poimittu paljon suoria sitaatteja, joten tulkinnan kanssa on tässä oltu myös varovaisia. Litterointi työvaiheena oli hyvin työläs kielen kääntämisen vuoksi.

Vahvistettavuus tässä opinnäytetyössä on pyritty tekemään projektiryhmän ja asiakkaan kanssa jatkuvassa vuoropuhelussa. Eskolan ja Suorannan (1998, 213) mukaan vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tekemät tulkinnot saavat tukea toisista tutkimuksista. Suoraan vastaavia tutkimuksia vertailun kannalta ei ole tehty, sillä tämän kehittämisprojektin aihe, englanninkielisen tutkintokoulutuksen käynnistäminen oli ensimmäinen Suomessa lähiesiemiestyön ammattitutkinnon osalta. Projektipäällikkö on kommunikoinut tutkimusprosessin kaikki vaiheet muiden kanssa. Ulkoisen oppisopimuksen avulla yhteiskehittämisestä ei löydy myöskään tutkimuksia. Vahvistettavuutta tutkimukseen tuo tutkimusongelmien ja ratkaisun yhteneväisyys, sekä yhteiskehittäminen läpi tutkimusprosessin. Yhteiskehittämisessä asiakas on kulkenut mukana koko tutkimusprosessin ja aineiston keruu on ollut läpinäkyvää, sovittua ja yhdessä tulkittua.

Uskottavuus laadullisessa tutkimuksessa korostuu varsinkin aineiston hankkimisessa. Tutkija määrittelee itsensä suhteessa tutkittaviin ja tutkimuskohteeseen. Tutkijan on siten pyrittävä käymään vuoropuhelua tutkimusaineiston ja itsensä kanssa tutkimusprosessissa, jotta tutkijan omat ennakoasenteet eivät vaikuttaisi tuloksiin. Tutkijan tulee olla objektiivinen (Lincoln ja Cuba 1985, 39-43; Tynjälä 1991, 390). Tämä opinnäytetyön tutkijana sain toimeksiannon esihenkilöltäni, joten aihe on suoraan työstäni sekä vastuualueeltani, ja kehittämisprojektin käytännön toteutus on ollut noin kolmasosa vuoden ajan työajastani. Olen tehnyt tutkimukseen liittyvän käytännön kehittämisprojektin käytännössä Ava-akatemiassa ja se perustuu myös 15-vuotiseen uraani ammatillisena opettajana ja sen prosessiin ja kompetensseihin. Toimin myös toisena vastuuhjaajana käynnistetyssä englanninkielisen lähiesiemiestyön ammattitutkinnon ryhmässä. Tutkimuksen kohderyhmä on kuitenkin ollut uusi ja asiakasymmärrystä lähdettiin rakentamaan alusta. Toisaalta tutkitut loppukäyttäjät olivat ohjattavia opiskelijoitani, joten tutkimuksen aineistoa on ollut enemmän kuin raporttiin on kirjattu ja luonut osaltaan syvällisempää asiakasymmärrystä ja uskottavuutta.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Miten käynnistetään englanninkielinen lähesiemietyön ammattitutkinto asiakaslähtöisesti yhteiskehittämällä? Tutkimuksen alkuvaiheessa olettamuksena oli, että tutkintokoulutuksen käynnistäminen englanniksi vaatisi paljon erilaisia tekemisiä ja osaamisalueita myös opettajilta, kuin suomenkielisissä tutkintokoulutusten hakeutumisprosessissa tarvitaan. Tutkintokoulutuksen käynnistyttyä johtopäätös projektiryhmässä oli, että englanninkielisen tutkinnon järjestäminen ja hakeutumisprosessi eivät juurikaan eroa suomenkielisistä, prosessi on lähes sama, kieli ja kohderyhmä vain eri. Tämä oivallus syntyi projektiryhmän työpajoissa, kun tehtiin yhteiskehittämisen toimintatavan Service Blueprint kuvaus.

Hakeutumisprosessi etenee ammatillisen koulutuksen lainsäädännön mukaisesti molemmissa, niin suomenkielisessä kuin englanninkielisessäkin, ja sen edellyttämät vaiheet ovat identtiset. Jokainen tutkintokoulutuksen käynnistys edellyttää järjestämisluvan, rahoitusmuodon valinnan, kumppaneiden valinnan, yhteistyön työelämän kanssa, henkilökohtaiset oppimisen polut jokaiselle hakeutujalle, kartoituksen tutkinnon soveltuvuudesta hakeutujalle, sekä aiemman osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen (L 531/2017). Tutkintokoulutuksen käynnistäminen edellytti kuitenkin täysin uuteen kohderyhmään tutustumista, jotta alkuvaiheen asiakaskokemukseen pystyttiin vaikuttamaan pohtimalla kosketuspisteitä ja pyytämällä palautetta opiskelijoiden kokemuksesta hakeutumisprosessissa. Tutkintokoulutus rahoitettiin oppisopimuksella, joten edellytyksenä kohderyhmälle oli myös sama, kuin suomenkielisissäkin tutkintokoulutuksissa: valittavat opiskelijat työskentelevät esihenkilöroolissa ja asuvat Suomessa (L 1605/1992).

Tutkimuksessa pohdittiin, miten varmistetaan valittavien opiskelijoiden riittävä englannin kielen taito. Tämän tutkintokoulutusryhmän osalta kielitaito varmistettiin kolmivaiheisesti: ensimmäinen vaihe oli kirjallinen hakulomake, toinen vaihe oli esihaastattelut, joissa kielitaitoa kartoitettiin haastattelemalla ja keskustelemalla hakijan kanssa hänen työtehtävistään, toiveistaan ja motiivistaan, sekä kolmannen vaiheen HOKS-keskustelu / PCDP Discussion = henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma / personal competence development plan, jossa jokaisen haastateltavan aiempi osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan, sekä käydään ohjauksen tarpeet läpi ja luodaan henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma, johon kirjataan osaamisen hankkimis- ja osoittamistavat aikatauluineen, sekä urasuunnitelma (A 673/2017). Riittävän kielitaidon kriteeri katsottiin täyttyvän, jos nämä vaiheet päästiin onnistuneesti vuorovaikutuksessa opiskelijan kanssa läpi ja myös työnantajan edustaja puolsi tutkintokoulutukseen valintaa. Opiskelijavalinnat tehtiin projektiryhmän opettajien ja työnantajien toimesta. Hakijoista rajautui

pois henkilöitä työpaikan soveltumattomuudet ja päällekkäisten oppisopimusten vuoksi, sekä yksi puutteellisen kielitaidon vuoksi. Ryhmään valittiin 23 tutkinnon suorittajaa.

Tutkimuksessa lähdettiin alkuolettamuksesta hakijoiden suhteen tietoteknisissä taidoissa, ajatuksella: ”aasialaisethan ovat rakentaneet meidän tietokoneemme, ei heille tarvitse digitaitoja opettaa”. Tämä oletamus osoittautui vääräksi ja tutkintokoulutuksen henkilökohtaistamisvaiheessa jo huomattiin valtaosan haasteet päästä kirjautumaan järjestelmiin ja ajanvarauksiin jne. Haastatellun opiskelijan vastauksista ilmeni, että hänen ensikosketuksensa tietokoneeseen tapahtui vasta Suomessa, hän ei ollut kotimaassaan Intiassa omistanut tietokonetta lainkaan. Tutkimuksen johtopäätöksinä totesimme projektiryhmässä, että kielitaidon kartoituksen ohessa hakeutumisasiheessa on kartoitettava myös tietotekniset taidot jatkossa. Tietotekniset taidot ja niiden merkitys kasvavat yhteiskunnassa jatkuvasti ja tietokoneen käynnistäminen ja ruudunlukeminen vaativat paljon harjoittelua, jos tietoteknistä osaamista ei ole. Sen vuoksi digitaalisten verkkopalvelujen käyttämisen opettamista on hyödyllistä sisällyttää jo maahanmuuttajien opetukseen kielenopetuksen rinnalle maahanmuuttajille suunnatuissa koulutuksissa. (Mäkinen ym. 2016, 285.)

Alkuvaiheen hakijoiden asiakasymmärryksen kartoituksessa HR-edustajien haastatteluissa pohdimme yhdessä sitä, tuleeko hakijoilla haasteita työlupien ja maassaololupien kanssa. Varaudimme selvittämään mm. yhteistyötä Migrin, sekä työnantajien kanssa tarvittaessa. Tähän ensimmäiseen tutkintokoulutusryhmään ei hakeutunut ketään, jolla olisi ollut edellä mainittuja haasteita. Kaikki 23 valittua olivat jo Suomeen vakiintuneita, oleskeluluvan ja työluvan saaneita henkilöitä, jotka ovat asuneet täällä jo vuosia. Tästä johtopäätöksenä pohdimme, että tähän ensimmäiseen tutkintokoulutusryhmään saattoi hakea tietty etujoukko, jotka ovat jo jonkin aikaa odotelleet sopivaa englanninkielistä esihenkilökoulutusta. Jokainen haku tuottaa erilaisia hakijoita, joten tiedostamme jatkossa, että oleskelu- ja työlupiin liittyvät asiat ovat tärkeitä selvittää jatkossakin jokaisen hakijan osalta. Migrin mukaan opiskelupaikka ammatillisessa oppilaitoksessa antaa mahdollisuuden hakea oleskelulupaa Suomessa opintojen ajalle (Migri 2023).

Englannin kielen taidon lisäksi lähiesimiestyön ammattitutkinnon ammattitaitovaatimuksissa on mukana myös arvioinnin kriteeri: *The student flexibly takes care of communication in the team in Finnish or Swedish* (ePerusteet 2023). Hakeutumisprosessissa on siten tärkeää kartoittaa opiskelijavalinnoissa myös suomen tai ruotsin kielen taito, sillä kielikoulutusta ei ole tutkintokoulutuksessa sisällä. Tämä arvioinnin kriteeri ei ollut mukana alkuperäisissä tutkinnon perusteissa projektiryhmällä, vaan muuttui projektin jo ollessa käynnissä. Sen vuoksi tässä tutkintokoulutusryhmässä kielitaito jäi kartoittamatta. Suurin osa valituista opiskelijoista oli kuitenkin jo usean vuoden ajan suomessa asuneita ja työskennelleitä ja hankkineet jo kielitaitoa myös suomeksi. Moni

kertoi myös ammatillisen koulutuksen lisäksi käyvänsä suomen kielen kursseilla. Ongelmaa tästä ei siten tullut, mutta seuraavien opiskelijavalintojen kohdalla tähän tulee jo esihaastatteluvaiheessa kiinnittää huomiota. Tutkimukset ja kielikoulutuspoliittiset linjaukset tukevat näkemystä, jonka mukaan kielitaito on keskeinen tekijä maahanmuuttajan työllistymisessä (Tarnanen y. 2011, 139).

Tutkintokoulutuksen käynnistyksen ja hakeutumisprosessin luomisen yhteydessä projektiryhmän pohdinnan kohteena oli englanninkielisen opetusmateriaalin tuottaminen ja löytäminen. Projektiryhmä koki, ettei valmiina ollut mitään, opetusmateriaalin tuottaminen täytyi lähteä alusta. Tähän haettiin jo projektin alkuvaiheessa kumppania ja sopimus tehtiin kansainvälisen koulutus- ja konsulttitalon kanssa, joka tuottaa yli 150 maassa käytettävää Leadership-aineistoa. Opiskelijoille ostettiin lisenssit heidät valmiisiin etäkoulutuskonseptihinsa. Haasteeksi muodostui kuitenkin sisältöjen osuvuus. Lähiesimiestyön ammattitutkinnon ammattitaitovaatimukset, arvioinnin kriteerit, sekä verkkokurssien sisältö vastasivat osittain toisiaan ja otettiin käyttöön, mutta ratkaisu ja lopputulos opetusmateriaalin tuottamiseksi oli yllättäväkin. Ymmärsimme projektiryhmän opettajina, että meillä on jo kaikki opetusmateriaali olemassa, ainoastaan suomeksi. Tutkintokoulutuksen koulutuspäivien sisältö rakentui olemassa olevien luentojen käännöksistä, sekä oppimisympäristön tehtävistä käännettyinä. (Pinja 2023; Ava-akatemia 2023; Keuda 2023.)

Tutkintokoulutuksen käynnistäminen edellytti myös opetushenkilöstön riittävää englannin kielen taitoa niin opetuksen, ohjauksen, kuin kirjallisten käännöstenkin osalta. Korkeakouluissa, kuten ammatillisessa koulutuksessakin vieraskielisen opetuksen painopiste ei ole kielen opetuksessa vaan opetettavassa sisällössä jopa siinä määrin, että opettajat eivät koe opettavansa kieltä (Lasagabaster ja Doiz, 2021). Tutkintokoulutuksen käynnistämiseen tähtäävän projektin alustavassa budjetissa käännöstoille varattiin ulkoista resurssia / käännöspalvelua. Oli mahdotonta alkuun tietää, mitä kaikkea kielen vaihto tuokaan tullessaan. Englannin kielen taito oli useallakin opettajalla tiedossa, mutta ammattisanasto niin esihenkilötyön opetuksessa, kuin alan sanastossa ja lomakkeissa vaati pitkäjänteistä ja jäsenneltyä tekemistä ja käännöstyötä tehtiin yksi asia kerrallaan edeten. Projektin onnistumisen kannalta keskeisimmäksi resurssiksi muodostui Keudan opettajan Milla Suomisen erinomaiset englannin kielen suulliset ja kirjalliset taidot. Käytännössä hän on kääntänyt ja tarkistanut kaikki käännetyt materiaalit järjestelmistä, lomakkeista ja opetusmateriaaleista lähtien. Kaikki tutkintokoulutuksen hakeutumisprosessiin liittyvä materiaali oli ennen projektia suomeksi, joten työtä oli paljon. Hyvän pohjan käännöksille loivat opetushallituksen sivuston ammatillisen koulutuksen käännetty sanasto. Me opettajat hyödynsimme myös Microsoft Office Power Point ja Word – käännösappia, joka lyhyissä teksteissä pääsi kielen laadulla jo melko

korkealle, kunhan suomenkielinen vastine oli selkeä. Jos kaikki materiaali olisi täytynyt käännettä kielitoimistossa palveluntarjoajalla, olisi projektin kustannuksen nousseet liikaa ja eteneminen olisi ollut huomattavasti hitaampaa. Johtopäätöksenä ajattelimme, että suurin askel etene- misessä oli löytää tavat tehdä itse ja jatkuva opettajien oppiminen varmistettiin. Hakeutumispro- sessissa sama polku käydään jokaisen opiskelijan kanssa henkilökohtaisesti läpi, joten toistoja tuli alkuvaiheen haastatteluihin, sekä HOKS-keskusteluihin ja niissä oppivat ja omaksuivat englanniksi termit opettajatkin.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten voidaan varmistaa asiakaskokemuksen laatu läpi hakuprosessin. Löytänä ym. (2011, 13) kuvaavat asiakaskokemukseen vaikuttavan yksittäisten tulkintojen sum- man tunteiden ohella. Opiskelijoille teetettiin palautekysely hakeutumisprosessin vaiheisiin liit- tyen ja kysyttiin Keudan infosivujen sisällöstä, kysymyksiin vastaamisen tasosta, sekä hakeutumi- sesta heidän asiakaskokemustaan. Asteikolla 1-5 keskiarvo oli yli 4,5, joten hakeutumisprosessin kriittiset vaiheet näyttäytyivät sujuneen hyvin loppukäyttäjän näkökulmasta. Jatkuva opiskelija- palaute ja vuoropuhelu asiakasyritysten kanssa oli tutkimuksen ja projektin onnistumisen kan- nalta keskeistä. Projektiryhmän opettajien sitoutuneisuus ja ammattitaito, sekä työtehtävien priorisointikyky mahdollistivat opiskelija-asiakkaiden täyden tuen opintoihin hakuvaiheessa.

Tutkimukseen liittyvän projektin mahdollistamiseksi tärkeä lähtökohta oli saavuttaa onnistunut markkinointi, jotta saadaan riittävä määrä (20 opiskelijaa) hakijoita, jotta tutkintokoulutus on kan- nattavaa käynnistää kahden organisaation voimin. Yhteiskehittämisessä ja projektissa oli alkuvai- heesta asti mukana sekä Keudan, että Ava-akatemian asiakasyritykset. Puhtaus- ja kiinteistöpal- velualan organisaatiosta hakeutui tutkintokoulutukseen 9 henkeä (39 %) ja pikaruokaravintolaket- justa 5 henkeä (22 %), joten yhteensä heidän sisäisen markkinointinsa tulos oli 61 % opiskelijoista. 9 opiskelijaa löysi tutkinto-opiskelijoiksi ulkoisen markkinoinnin keinoin. Asiakasyritysten sisäinen markkinointi ja esihenkilöiden suosittelu oli avainasemassa ryhmän aikataulussa käynnisty- miseksi. Opiskelijoilta kysyttiin vielä palautekyselyssä, mistä he saivat tiedon koulutuksesta. Vas- taajia kyselyssä oli 15 ja 12 heistä (80 %) kertoi saaneensa tiedon tutkintokoulutuksesta omalta esihenkilöltään. Yksi oli saanut tiedon Keudan sivuilta, yksi Facebookista ja yksi kertoi kuulleensa koulutuksesta tuttavaltaan.

Toinen tutkimuskysymys oli: Minkälainen on yhteiskehittämisen toimintatapa, jolla voidaan ai- kaansaada tuloksia säännellyssä tutkintojen järjestämisessä? Yhteiskehittämisen toimintatavan kuvaus luotiin työpajoissa yhdessä projektiryhmän ja asiakasyritysten kanssa projektin loppuvai- heessa asiakkaiden ollessa mukana (Koivisto ym. 2019, 40–41; Tuulaniemi 2016, 116–118) ja ku- vattiin Service Blueprintilla (kuva 16). Hakeutumisprosessi oli prosessina hyvin samanlainen kuin

suomalaisissakin tutkinnoissa, lisäksi ovat käännoistyöhön liittyvät tekemiset. Yhteiskehittäminen ja sen eteneminen mallissa oli uutta toimintatapaa. Ensimmäinen vaihe yhteiskehittämisessä oli neuvottelut asiakasyritysten kanssa ja asiakkaan haastattelu ja tarpeen / oikean ongelman löytäminen. Kun palvelumuotoilusta ja yhteistyöstä päätettiin, seuraava vaihe oli sopiminen ja resursointi. Asiakkaan kanssa kuljettiin tuplatimantin neljää vaihetta läpi iteratiivisesti hankkien lisää asiakasymmärrystä erilaisten menetelmien avulla (haastattelut, asiakasprofiili, empatiakartta, palvelupolku, työpajat, opiskelijahaastattelut ja opiskelijoiden palautekyselyt). Projektin asiakasyrityksen (pikaruokaravintolaketju) kanssa oli myös koko vuoden ajan säännöllinen viikoittainen palaverikäytäntö, joten yhteys ja vuoropuhelu oli luontaista ja jatkuvaa. Service Blueprintillä kuvattua yhteiskehittämisen toimintatapaa voi hyödyntää jatkossa yhteiskehittämisen suunnittelun ja käynnistämisen tukena tutkintokoulutusten järjestämisessä. Palvelumuotoilu ja tuplatimantti (Miettinen 2021, 19; Ball 2019; Design Council, 2015, 6) antoi joustavan tavan monenlaiseen aineistonkeruuseen ja oppimisen ja kokeilemisen mahdollistamiseen. Asiakas koki mielekkääksi toimintatavan ja mahdollisuuden tiiviimpään koulutuspalvelun luomisprosessiin osallistumisen.

Opinnäytetyön projektin onnistumisen kannalta keskeisintä oli projektiryhmän opettajien ammattitaito, heittäytymiskyky, sitoutuminen projektiin, sen omistajuus, sekä luottamus toimijoiden kesken psykologisesti turvallisen ilmapiirin ohella (Edmondson 1999). Yksittäisenä johtopäätöksenä Keudan opettajan Milla Suomisen asioiden organisointi- ja selvittämiskyky käännoistaitojen ohella olivat ratkaisevan tärkeässä roolissa. Hänen pioneerityönsä Keudan suuressa organisaatiossa jätti pysyvän jäljen englanninkielisten tutkintojen järjestämisen rakenteiden luomisessa. Vuoden kestäneen projektin aikana monet muut tärkeät työtehtävät olisivat saattaneet tulla projektin etenemisen esteeksi. Me opettajat olemme kokeneet syvää merkityksellisyyden kokemusta tämän tutkintokoulutuksen käynnistämisessä, sillä tämä oli Suomen ensimmäinen lähiesimiestyön ammattitutkinnon ryhmä, joka käynnistyi englannin kielellä 14.12.2022. Valitut 23 kansainvälistä opiskelijaa ovat olleet erittäin mielekäs ohjattava meille, ja ryhmän sisäinen ilmapiiri on ollut erinomainen. Yhteiskunnallisessa keskustelussa työperäisen maahanmuuton kysymys on ollut erittäin ajankohtainen ja uskomme englanninkielisen ammatillisen koulutuksen tarjonnan lisäämisen olevan yksi merkittävä edistäjä tässä haasteessa.

Viimeisenä johtopäätöksenä lähiesimiestyön ammattitutkinnon käynnistämiseen liittyvästä projektista ja tutkimuksesta nousee suositus jatkossa yhdistää maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita ja suomalaisia samoihin ryhmiin. Erityisesti opiskelijahaastatteluista nousseet kulttuurierojen tuomat haasteet ja suomalaisten ystävien löytämisessä on osalla ollut haasteita. Jäimme pro-

jektiryhmässä pohtimaan, miten voisimme koulutuksessa verkostoitumisen nimissä harjoittaa ystävätoimintaa ja kannustaa opiskelijoita kollegiaalisesti tapaamaan toisiaan myös vapaa-ajalla luomalla siihen rakenteita alkuun oppilaitoksesta käsin. Yritysassiakkaiden haastatteluista nousi esiin samaa kulttuuristen eroavaisuuksien yhteentörmäyksistä kiireisissä työtilanteissa ja koemme opiskeluryhmän olevat erinomainen paikka ja foorumi avoimelle keskustelulle monimuotoisuuden kunnioittamisen ja ymmärtämisen äärellä.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen yhteiskehittämisessä kahden eri organisaation yhteistyössä johtamisen näkökulma on myös mielenkiintoinen. Projektista vastaavana käynnistin projektin ja organisoin alkuvaiheen, mutta siirryessämme toteuttamaan tutkintokoulutusta, johtaminen siirtyi luontaisesti Keudan opettajalle, tutkintoa järjestävän tahon toimijalle. Itseohjautuvuus, sitoutuminen ja luottamus toimijoiden välillä on ollut projektin onnistumisen kannalta keskeistä. Projekti on ollut osana toimenkuvaa osallisilla ja asiantuntijatyössä tehtävänä on päällekkäin paljon muutakin. Jotta aikaa ja halua yhteisen tekemisen edistämiseen on riittänyt, on sitoutumisen täytynyt olla projektiin liitetyissä henkilöissä itsessään. Asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen on hyvin erilaista ja jokainen opettaja vastaa laajasti virkavastuulla omien tehtäviensä laadun edellyttämällä tavalla edistämisestä. Mielenkiintoista onkin pohtia, miten eri tavalla tämäkin projekti olisi voinut edetä tai pysähtyä, jollei tätä itseohjautuvuutta ja sitoutumista, sekä luottamusta toimijoiden välillä olisi näin hyvin löytynyt. Uskomme kuitenkin tämän onnistuneen projektin ja yhteiskehittämisen, sekä englanninkielisen tutkintokoulutuksen käynnistyttyä jatkamme yhteistyötä aiheen piirissä jatkossakin. Paljon suunnittelu- ja tutkimustyötä vaatinut projekti muuttaa prosessit kustannustehokkaiksi monistamisen myötä.

## Lähteet

- A 673/2017. Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta 5.10.2017/673. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170673#Pdm45053758380864>
- Akama, Dr. Y. (2009). Warts-and-all: the real practice of service design. Saatavilla 13.5.2023 <https://ep.liu.se/ecp/059/001/ecp09059001.pdf>
- Ava-akatemia. (2023). Kotisivut. Saatavilla 1.3.2023 <http://akatemia.fi>
- Ava-akatemia. (2023). Koulutusmateriaalit. Lähiesimiestyön ammattitutkinto.
- Ava-akatemia. (2022). Vuosikertomus.
- Ball, J. (2019). The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. Design council. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-univer-sally-accepted-depiction-design-process>
- Barnett, R. 2002. Learning to work and working to learn. Teoksessa F. Reeve, M. Cartwright & R. Edwards (toim.) Supporting lifelong learning. Lontoo: RoutledgeFalmer, 7-20.
- Bereiter, C. 2002. Education and mind in the knowledge age. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. 4 (16): 386-405.
- Duunitori. (2023). Kotisivut. Duunitorin sukupuolineutraalit ammattinimikkeet. Tärkeimmät kysymykset ja vastaukset pähkinänkuoressa. Haettu 7.4.2023: <https://duunitori.fi/sukupuolineutraalit-ammattinimikkeet#nain-lista-luotiin>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- EOL ry. (2022). Saatavilla 26.2.2022 <https://www.eolry.fi/servicesnumbered>
- Eoppiva: palvelumuotoilun perusteet. Saatavilla 12.11.2022 Palvelumuotoilun perusteet - Overview (eoppiva.fi)
- ePerusteet. (2023). Lähiesimiestyön ammattitutkinto. Tutkinnon perusteet. Saatavilla 28.1.2023 <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/amatillinen/4685450/tutkinnonosat>
- ePerusteet. (2023). Further vocational qualifications in First-Level Management. Saatavilla 28.1.2023 <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/en/amatillinen/4685450/tutkinnonosat/4685119>
- Erlhoff, M. (2020). Anecdotes, Status Quo, Perspectives. Teoksessa B. Mager & G. Heine-mann-Ufer (toim.), *The Future of Service Design* (s.8–13). Köln International School of Design. TH Köln. [https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design?email_work_card=title)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus, menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Saarijärven Offset Oy.
- Greer, C., Lusch, R. & Vargo, S. (2016). A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. Saatavilla 12.11.2022 A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic (kamit.fi)
- Grönfors, M. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. (M. Tillman; käänt; 5 painos). Talentum. (Alkuperäinen teos julkaistu 2007).
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Haaga-Helia. (n.d.). Empathy mapping. Saatavilla 20.11.2022 <https://www.haaga-helia.fi/fi/empathy-mapping>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Håkansson, H., ed. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Håkansson, H., and Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Håkansson, H., and Snehota, I., eds. (1995). *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, London.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Jarillo, J. C.. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31-41.
- Jäppinen, A.-K. (2005). Monikielinen työelämä korkea-asteen ja ammatillisen koulutuksen uutena haasteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 7(4), 30–40. Saatavilla 26.3.2023 <file:///C:/Users/mirka.kuitunen/Downloads/115063-Artikkelin%20teksti-224660-1-10-20220223.pdf>
- Järvelä, M.-L. (2002). Tavoitteena interkulttuurinen opettajankoulutus: orientaationperusta ja epistemologia. Teoksessa R. Räsänen, K. Jokokokko, M.-L. Järvelä & T. Lamminmäki-Kärkkäinen (toim.), *Interkulttuurinen opettajankoulutus: utopiasta todellisuudeksi toimintatutkimuksen kautta*. Acta Univesitatis Ouluensis, Sarja E. Saatavilla 16.3.2023 <http://herkules oulu.fi/isbn9514268075/html/index.html>
- Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen*. BoD: Helsinki.
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda. (2022). Kotisivut. Saatavilla 29.10.2022 <https://www.keuda.fi>

- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda. (2023). Koulutusmateriaalit. Lähiesimiestyön ammattitutkinto.
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda. (2020). Tilinpäätös 2020. Saatavilla 29.10.2022 <https://www.keuda.fi/wp-content/uploads/2021/09/Tilinpaaetoets-2020.pdf>
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keuda. (2023). Strategia. Kotisivut. Saatavilla 7.4.2023 <https://www.keuda.fi/keuda/tietoa-keudasta/keudan-strategia-visio-missio-ja-arvot/>
- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen*. Alma Talent Oy. Helsinki.
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: University Press.
- L 531/2017. Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>
- L 1605/1992. Laki oppisopimuskoulutuksesta 30.12.1992/1605. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19921605#Pidm45053757477120>
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023.) TEM-analyyseja 113/2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. Saatavilla 7.4.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat\\_hankkeen%20loppuraportti\\_tarkistettu.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf)
- Lasagabaster, D. 2022. Teacher preparedness for English-medium instruction. *Journal of English-Medium Instruction* 1 (1), 48–64.
- Lasonen, J. & Halonen, M. (toim.) (2009.) *Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä*. Suomen kasvatustieteellinen seura. Kasvatusalan tutkimuksia 43. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills. California. Sage.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum: Helsinki.
- Mason, M. (2003). Ethics and intercultural education. Teoksessa J. Lasonen & L. Lestinen (toim.), *Intercultural education: Teaching and learning for intercultural understanding, human rights and a culture of peace*. UNESCO Conference Proceedings. [CD-rom]. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Institute for Educational Research.
- Maahanmuuttovirasto Migri. (2023). Opiskelijan oleskelulupahakemus. Saatavilla 19.5.2023 <https://migri.fi/opiskelijan-oleskelulupahakemus>

- Maula, H. Maula, J. (2019). *Desing ja johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Miettinen, S. toim. (2021). *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Miettinen, S. toim. (2016). *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (3. painos). Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mäkinen, m. & Sihvonen, M. (2016). Näkökulmia tutkimukseen. Tietoteknisten taitojen puutteet maahanmuuttajien kotoutumisen haasteena. *Aikuiskasvatus* 4/2016.
- Nahapiet, J., & Ghosal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. & Teece, D. (toim.) 2001. *Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization*. Lontoo: Sage Publications.
- Nordblad, M. (2020.) KARVI. Verkkosivut, uutiskirje. Neljän koulutusalan laaja arviointi on valmistunut: korkeakoulutetut hyvällä osaamisella työelämään. Saatavilla 7.4.2023 <https://karvi.fi/2020/01/23/neljan-koulutusalan-laaja-arviointi-on-valmistunut-korkeakoulutetut-hyvalla-osaamisella-tyoelamaan/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2022). Ammatillisen koulutuksen järjestäjät Suomessa vuonna 2022. Saatavilla 25.12.2022 <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Koulutuksen%20yhteiset%20-%20j%C3%A4rjest%C3%A4mis-%20ja%20yll%C3%A4pit%C3%A4misluvat%20-%20ammatillinen.xlsb>
- Palvelumuotoilu Palo. (8.12.2018). *Palvelumuotoilun prosessin vaiheet*. Saatavilla 28.1.2023 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>
- Pfeiffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Pinja. (2023). Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä Keudan verkko-oppimisympäristö Moodle: Pinja. Saatavilla 29.4.2023 <https://pinja.keuda.fi/>
- Scardamalia, M. (2001). Getting real about 21st century education. *The Journal of Educational Change* 2 (2), 171-176.
- Tarnanen, M. & Pöyhönen, S. (2011). Maahanmuuttajien suomen kielen taidon riittävyys ja työllistymisen mahdollisuudet. *Puhe ja kieli*, 31:4, 139-152 (2011).
- Tudor, T. (2020). Observing the Double Diamond process in practice. Saatavilla 21.11.2022 Observing the Double Diamond process in practice | by Teisanu Tudor | UX Collective (uxdesign.cc)
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Pro: Helsinki.

Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22, 5-6, 387-398.

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Willet, C. (1998). *Theorizing multiculturalism: A guide to current debate*. Oxford: Blackwell Publishers.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3)p, pp. 548-577.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). The strategic value of buyer-supplier relationship. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(2), 20-26.

Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic management journal*, 16(5), 373-392.

## Liite 1. Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

**1. Aineistojen yleinen kuvaus**

Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa haastatteluiden, sekä palvelumuotoilun menetelmien / työkalujen (asiakasprofiili, empatiakartta, palvelupolku) avulla. Lisäksi haastatteluita tallennetaan Teams-tallenteina ja litteroidaan, sekä englanninkieliset käännetään. Aineistona on käytetty myös opiskelijapalautekyselyn tuloksia.

<b>Aineisto</b>	<b>Tiedosto- muoto</b>	<b>Tallennuspaikka</b>	<b>pvm</b>
1. Litteroitu haastattelu pika-ruokaravintolaketjun HR-päällikkö	.doc	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	5.9.2022
2. Haastattelutallenne	.mp4	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	5.9.2022
3. Litteroitu haastattelu puh- taus- ja kiinteistöpalvelualan yrityksen HR-päällikkö	.doc	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	16.9.2022
4. Haastattelutallenne	.mp4	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	16.9.2022
5. Opiskelijapalaute	.xlsx	Ava-akatemian Share- point, OneDrive-kansio	19.1.2023
6. Opiskelijapalaute kooste	.pdf	Ava-akatemian Share- point, OneDrive-kansio	19.1.2023
7. Litteroitu haastattelu opiske- lija Y englanniksi ja suomeksi	.doc	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	28.3.2023
8. Haastattelutallenne	.mp4	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	28.3.2023
9. Litteroitu haastattelu opiske- lija X englanniksi ja suomeksi	.doc	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	29.3.2023
10. Haastattelutallenne	.mp4	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	29.3.2023
11. Työpaja, Service Blueprint	.pptx	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	10.4.2023
12. Haastattelu, Service Blue- print	.pptx	Ava-akatemian / Mirka Redsvenin yksityinen OneDrive-kansio	10.4.2023

## **2. Aineiston dokumentaatio ja laatu**

Tutkimusaineiston on kerätty Microsoft Teams – etäkokouksessa, jotka on tallennettu ja litteroitu. Litteroidut haastattelut ovat Word-dokumentteja, joissa ei ole haastateltujen nimi- tai yhteystietoja, eikä yritystietoja.

Aineisto anonymisoidaan siten, etteivät yksittäiset haastateltavat ole tunnistettavissa jälkikäteen. Haastatteluaineiston säilyttämisestä on laadittu aineistonhallintasuunnitelma Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti, ja aineiston säilytyspaikka on työnantajayrityksen suojattu pilvitallennuspalvelimella sijaitseva henkilökohtainen tallennustila, johon ulkopuolisilla ei ole pääsyä.

## **3. Säilytys ja varmuuskopiointi**

Tutkimusaineisto on tallennettu Microsoft Teams-kokouksissa ja ladattu mp4-tiedostoksi. Kaikki aineisto ja dokumentit on tallennettu Ava-akatemia OneDriveen, suojattuun organisaation pilvipalveluun, joka on salasanan takana. Tallennuspaikka on yhtä suojattu, kuin ammatillisen opilaitoksen kaikki rekisteritieto. Ava-akatemia OneDrivessa sijaitsevien kansioiden varmuuskopiointi toteutuu myös automaattisesti Ava-akatemia IT-palveluiden palveluna (Moonhill Oy).

## **4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskytokset**

Aineisto on säilytetty opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen OneDrive-kansioon, johon on salana ja muilla ei ole pääsyä. Tiedostoissa ei ole myöskään tunnistetietoja, vaan ne on tallennettu anonymiteetti-periaatteella. Omistus ja käyttöoikeuksien hallinnointi on Ava-akatemia ja opinnäytetyön tekijän vastuulla.

## **5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys**

Aineisto säilytetään ja arkistoidaan yrityksen palvelimen OneDrive-kansiossa toistaiseksi. Jos tutkimuksen tekijän työsuhde päättyisi, jää aineisto Ava-akatemia arkistoon haltuun ja käyttöoikeus siirretään vastuuhenkilölle.

## Liite 2. Haastattelukysymykset (HR-henkilöille suunnattu)

### Kysymykset

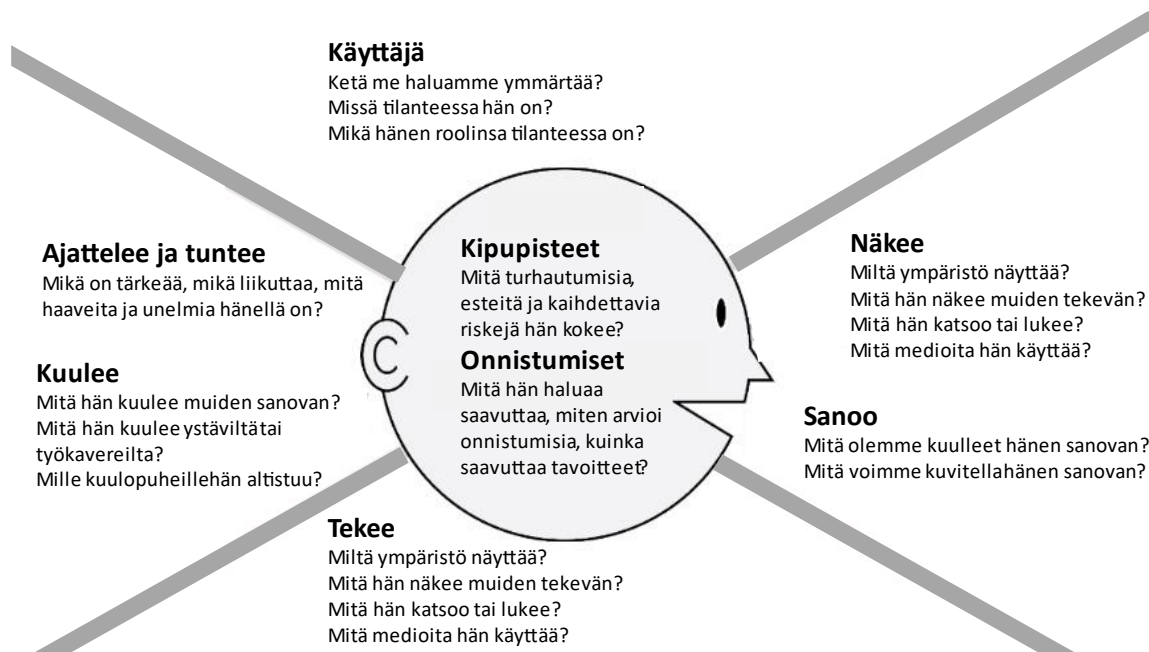
1. Kuvaus vuoropäällikön työtehtävistä ja vastuualueista
2. Kuvaile kohderyhmän edustajia pikaruokaravintolan vuoropäälliköt? Demografiset tekijät, ikä, sukupuoli, tausta, asuinpaikka ja muoto, äidinkieli, koulutustaso, kauanko ollut Suomessa, työkokemus, perhestatus, harrastukset?
3. Tehtyjä havaintoja työarjesta: minkälainen toimintakulttuuri kohderyhmän edustajilla on? Minkälaista päivittäisjohtaminen on tyyliltään? Miten annetaan korjaavaa/positiivista palautetta?
4. Kerro teidän pikaruokaravintolanne jokin tyypillinen henkilöstöön liittyvä ongelmatilanne työnantajan näkökulmasta? Missä asioissa ollaan yhteydessä HR:ään? Missä asioissa pitäisi olla enemmän/aikaisemmin yhteydessä HR:ään?
5. Kulttuuriset ja kielelliset haasteet, kuvaile?
6. Missä määrin tämä koulutus on johtamisosaamiskoulutusta / johtamistyylin sovittamista Suomeen?
7. Minkälaisia osaamisen kehittämisen tarpeita tällä kohderyhmällä on (mm. tietotekniset valmiudet)? Mihin muihin tarpeisiin koulutukseen osallistuminen liittyy?
8. Mikä kohderyhmää motivoi esihenkilötyössä?
9. Mitä pelkoja ja toiveita kohderyhmällä on?
10. Millaisia esihenkilötyöhön liittyviä kokeiluja haluaisit, että lähdettäisiin koulutuksen puitteissa tekemään tämän kohderyhmän kanssa? Ideoita?
11. Millainen olisi ideaali-vuoropäällikkö HR:n näkökulmasta: mitä osaamista/taitoja pitäisi olla enemmän/vähemmän?
12. Muuta, mitä halusit jakaa/kertoa kohderyhmästä?

*Koulutukset **etänä** (kaikki, osallistujat ympäri Suomen), **mieluiten aamutunnit** (klo 8-10), kohtalaisen lyhyellä syklillä. Puolikas päivä maksimipituus, lounaspiikki klo klo 10.30 – 13.30 hektisin aika) klo 13 – 16 rauhallisempaa, klo 17-19 iltapäiväruuhka*

## Liite 3. Asiakaspersoonatyökalu



## Liite 4. Empatiakartta





## Liite 6. Curriculum

## CURRICULUM

## Further vocational qualification in First-Level Management

UNIT	CONTENT	COMPETENCE DEMONSTRATION
<p>Working as first-level manager 70 cp</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lead a team and its work</li> <li>• guide employees and familiarise them with work tasks</li> <li>• evaluate their own and their team's activities</li> </ul>	<p>Orientation (<i>full day</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientation of the studies</li> <li>• vocational degree programme</li> <li>• a role of the first-level manager</li> <li>• business environment, vision, strategy, values, corporate responsibility</li> </ul> <p>Me as a manager (<i>3h + 3h</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 critical practices + 5 choices of extraordinary productivity (time matrix)</li> <li>• strengths, development targets, DiSC-analysis, own values, time management</li> <li>• personal wellbeing</li> <li>• self management</li> </ul> <p>Employment legislation (<i>3h + 3h self studies Eduhouse</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• introduction to Finnish employment law</li> </ul> <p>Profitable manager (<i>3h + 3h</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring of team operations</li> <li>• evaluating financial key figures</li> <li>• communicating targets with the team</li> </ul> <p>People management, leading a team (<i>3h + 3h self studies</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coaching</li> <li>• diversity and equality</li> <li>• challenging situations and feedback skills</li> </ul> <p>Employee induction (<i>3h + 3h</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• induction planning and evaluation</li> <li>• manager's role in induction</li> <li>• induction methods</li> </ul> <p>Competence development (<i>3h + 3h</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acting as a First-Level manager</li> <li>2. Business environment</li> <li>3. Leading a team</li> <li>4. Induction</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competence assesment and development</li> </ul>	
<b>OPTIONAL UNITS</b>	<b>CONTENT</b>	<b>COMPETENCE DEMONSTRATION</b>
Management of customer relationship 40 cp <ul style="list-style-type: none"> <li>• manage interal and external customer relationship</li> <li>• develop customer relationship</li> </ul>	Knowledge of the operating environment ( <i>3H + 3H</i> ) Management of customer relationship Development of customer relationship	Customer relationship
Profitability of operations 40 cp <ul style="list-style-type: none"> <li>• operate profitably</li> <li>• analyse and develop the prfitability of operations</li> </ul>	Operating profitably ( <i>3H + 3H</i> ) Knowledge of the operating environment Determining the profitability of the team	Profitability
Human resource management 40 cp <ul style="list-style-type: none"> <li>• support supervisory work</li> <li>• analyse and develop resource practices</li> </ul>	Knowledge of regulations ( <i>3H + 3H</i> ) Supporting supervisory work Knowledge of the operating environment Personnel development	Human resource management
Development plan 40 cp <ul style="list-style-type: none"> <li>• assess development targets</li> <li>• plan a development project</li> <li>• present a project plan</li> </ul>	Assessing development targets ( <i>3H + 3H</i> ) Planning a development project Presenting a project plan	Development plan
<b>GRADUATION</b>	Celebration and sharing leargnings – feedback of the first execution (live)	DIPLOMAS

## Liite 7. Schedule

# Schedule / Team Leader Programme



Compulsory UNIT Working as first-level manager 70 cp

Orientation	Me as a manager	Employment legislation	Profitable and effective manager	People management, leading a team	Employee induction	Competence development
<b>Day 0.1 (LIVE)</b> 14.12.2022 cl. 9:00-15:00 (6h)	<b>Day 1</b> (Team) 19.1.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 3</b> (Team) 16.2.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 4</b> (Team) 9.3.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 6</b> (Team) 6.4.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 8</b> (Team) 4.5.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 10</b> (Team) 15.6.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)
Day 0.1 (Team) December 2022	<b>Day 2</b> (Team) 2.2.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	February (3h) Self studies	<b>Day 5</b> (Team) 23.3.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 7</b> (Team) 20.4.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 9</b> (Team) 25.5.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	

Optional UNITS 40 cp each

Management of customer relationship	Profitability of operations	Human resource management	Development plan	Graduation
<b>Day 11</b> (Team) 21.9.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 12</b> (Team) 5.10.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 13</b> (Team) 19.10.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 14</b> (Team) 2.11.2023 cl. 9:00-12:00 (3h)	<b>Day 15(LIVE)</b> December 2023



2

23.11.2022

>> keuda.fi  
#sustainable #attainable #unique  
#personal #vocational

Keuda

## Liite 8. Tutkintokoulutuksen rakennesuunnittelu

Tutkintokoulutuksen tietopuolisen opetuksen mitoitukset					
<i>Vaihtoehto 1</i>					
Vuosi	Kuukausi	1. päivä	Itsenäinen 2. päivä	Itsenäinen	Yhteensä (h)
2022	Joulukuu	2	2	2	8
2023	Tammikuu	2	2	2	8
2023	Helmikuu	2	2	2	8
2023	Maaliskuu	2	2	2	8
2023	Huhtikuu	2	2	2	8
2023	Toukokuu	2	2	2	8
2023	Kesäkuu	2	2	2	8
2023	Heinäkuu				
2023	Elokuu	2	2	2	8
2023	Syyskuu	2	2	2	8
2023	Lokakuu	2	2	2	8
		20	20	20	80 h
				Opetus	40 h
				Itsenäinen	40 h
<i>Vaihtoehto 2</i>					
Vuosi	Kuukausi	1. päivä	Itsenäinen 2. päivä	Itsenäinen	Yhteensä (h)
2022	Joulukuu	3	1	3	8
2023	Tammikuu	3	1	3	8
2023	Helmikuu	3	1	3	8
2023	Maaliskuu	3	1	3	8
2023	Huhtikuu	3	1	3	8
2023	Toukokuu	3	1	3	8
2023	Kesäkuu	3	1	3	8
2023	Heinäkuu				
2023	Elokuu	3	1	3	8
2023	Syyskuu	3	1	3	8
2023	Lokakuu	3	1	3	8
		30	10	30	80 h
				Opetus	60 h
				Itsenäinen	20 h
<i>Vaihtoehto 3</i>					
Vuosi	Kuukausi	1. päivä	Itsenäinen työ		
2022	Joulukuu	7	1	8	
2023	Tammikuu	7	1	8	
2023	Helmikuu	7	1	8	
2023	Maaliskuu	7	1	8	
2023	Huhtikuu	7	1	8	
2023	Toukokuu	7	1	8	
2023	Kesäkuu	7	1	8	
2023	Heinäkuu				
2023	Elokuu	7	1	8	
2023	Syyskuu	7	1	8	
2023	Lokakuu	7	1	8	
		70	10	80 h	
				Opetus	70 h
				Itsenäinen	10 h
<i>Vaihtoehto 4</i>					
Vuosi	Kuukausi	1. päivä	Itsenäinen 2. päivä	Itsenäinen	Yhteensä (h)
2022	Joulukuu	7	1	-	8
2023	Tammikuu	3	1	3	8
2023	Helmikuu	2	2	2	8
2023	Maaliskuu	7	1	-	8
2023	Huhtikuu	3	1	3	8
2023	Toukokuu	2	2	2	8
2023	Kesäkuu	7	1	-	8
2023	Heinäkuu				
2023	Elokuu	3	1	3	8
2023	Syyskuu	2	2	2	8
2023	Lokakuu	7	1	-	8
		43	13	15	80 h
				Opetus	58 h
				Itsenäinen	22 h
<i>Vaihtoehto paranneltu versio</i>					
Vuosi	Kuukausi	1. päivä	Itsenäinen 2. päivä	Itsenäinen	Yhteensä (h)
2022	Joulukuu	6	1	0	8
2023	Tammikuu	3	1	3	8
2023	Helmikuu	3	1	3	8
2023	Maaliskuu	3	1	3	8
2023	Huhtikuu	3	1	3	8
2023	Toukokuu	3	1	3	8
2023	Kesäkuu	3	1	3	8
2023	Heinäkuu				
2023	Elokuu	3	1	3	8
2023	Syyskuu	3	1	3	8
2023	Lokakuu	3	1	3	8
		30	9	24	72 h
				Opetus	54 h
				Itsenäinen	18 h

## Liite 9. Yhteistyösopimuksen liite



## Yhteistyösopimuksen liite

TOIMENPITEET	VASTUU
Henkilökohtaistaminen (HOKS-keskustelut)	25% Keuda/75% Ava-akatemia, kirjaukset Keuda
1. Hakeutuminen	Hakulinkei Keuda
- opiskelijavalinnat	Keuda&Ava-akatemia
- tutkintoon perehdytys	Keuda&Ava-akatemia
- osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen	Keuda&Ava-akatemia
2. Tutkinnon suorittaminen	25% Keuda/75% Ava-akatemia
- näyttösuunnitelma	
3. Tarvittavan ammattitaidon hankkiminen	Keuda&Ava-akatemia
- tutkintokoulutus	Keuda&Ava-akatemia
- keskeiset työtehtävät	Keuda&Ava-akatemia
<b>Tutkintokoulutuksen toteuttaminen</b>	
Tutkintokoulutuksen toteuttaminen	Keuda&Ava-akatemia
1. Koulutuksen suunnittelu	Keuda&Ava-akatemia
2. Tutkintokoulutuksen sisällön varmistaminen tutkinnon perusteita vastaavaksi	Keuda&Ava-akatemia
3. Tutkintokoulutuksen toteuttaminen	Keuda&Ava-akatemia
<b>Opiskelijan ohjaus</b>	
Opiskelijan ohjaus	25% Keuda/75% Ava-akatemia
1. Tutkintokoulutukseen liittyvä ohjaus	25% Keuda/75% Ava-akatemia
2. Työpaikalla tapahtuva oppiminen	25% Keuda/75% Ava-akatemia
3. Tutkinnon osan suorittaminen (sisältäen näyttösuunnitelman, perehdyttämisen, kommentoinnin ja hyväksymisen)	Keuda&Ava-akatemia
4. Työpaikkaohjaajien koulutus (oppisopimuksissa)	Keuda&Ava-akatemia
<b>Osaamisen ja oppimisen arviointi</b>	
Osaamisen ja oppimisen arviointi	Keuda
1. Tutkintokoulutus: palaute osaamisen kehittymisestä	Keuda&Ava-akatemia
2. Työpaikalla tapahtuva oppiminen	Keuda&Ava-akatemia
3. Tutkinnon osan arviointi	Keuda
4. Tutkinnon arvioijien koulutus ja perehdyttäminen	Keuda&Ava-akatemia
<b>Todistusten tekeminen</b>	
Todistusten tekeminen	Keuda
1. Tutkintotodistus	Keuda
2. Osallistumistodistus (opiskelijan pyytäessä)	Keuda
<b>Palautteen kerääminen</b>	
Palautteen kerääminen	Keuda&Ava-akatemia
1. Tutkintokoulutus	Keuda&Ava-akatemia
2. ARVO (alku- ja päättökysely)	Keuda
<b>KOSKI-tietojen toimitus</b>	
KOSKI-tietojen toimitus	Keuda
1. Opiskelijatietojen siirto	Keuda
2. Suoritusten siirto	Keuda

## Liite 10. Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

**INDUKTIIVINEN SISÄLLÖNANALYYSI**

## HAASTATELTAVA X - asiakasprofiili

<b>Pelkistetty</b>	<b>Ryhmittely</b>
Harrastan oman kulttuurini musiikkia	Vapaa-aika
Minulla on vapaa-aikaa ja vietän sen perheeni kanssa.	Vapaa-aika
Olemme perheeni kanssa osa monikulttuurista yhteisöä Suomessa	Monikulttuurisuus
Minä perehdytän ei-suomea puhuvat töissä.	Kielitaito
Yhteisen kielen puute on haaste monikulttuurisessa työyhteisössä.	Kielitaito
Yritän aina auttaa muita ja tehdä tehtäväni hyvin	Asenne
Pidän suomalaisesta kulttuurista, se sopii minulle.	Kulttuuri
Haaveilen matkustamisesta Euroopassa.	Vapaa-aika
Haluan olla Suomessa edelleen vuonna 2027.	Tulevaisuus
Tulimme perheeni kanssa Suomeen vaimoni opintojen vuoksi.	Tausta

## HAASTATELTAVA X - empatiakartta

<b>Pelkistetty</b>	<b>Ryhmittely</b>
Vastaan palveluohjaajana tästä paikasta ja autan muuta henkilöstöä onnistumaan tehtävissään.	Vastuualue
Yritä aina töissä hoitaa hymyillen haastavatkin tilanteet ja olla luotettava.	Asenne
Minulla on paljon kehittämisajatuksiani työhöni liittyen, mutta koen ettei minua kuulla.	Haasteet
Työtiimini kommunikoi kirjallisesti whatsappissa suomen kielellä	Viestintä
Uuden esihenkilön myötä toiminta meni heikommaksi tiimissäni.	Haasteet
Olen toiveikas tulevaisuuden suhteen ja yritän omalla toiminnallani auttaa liiketoiminnan kehittämistä.	Asenne
Edellinen esihenkilöni oli hyvä johtaja ja roolimallini.	Johtaminen
Monikulttuurisen työyhteisön haasteet	Haasteet

## HAASTATELTAVA Y - asiakasprofiili

<b>Pelkistetty</b>	<b>Ryhmittely</b>
Työnkuvani on ravintolatoimen johtaminen	Vastuualue
Olen koulutettu Bollywood-tanssija ja opettaja.	Vapaa-aika
Työn lisäksi haluan kehittää osaamistani ja käyttää aikani hyödyllisesti.	Osaamisen kehittäminen
Olen ihmisihminen ja positiiviset ihmiset tekevät elämästäni positiivisempaa.	Asenne
Käytän resurssini laadukkaaseen elämään ja perheeni tukemiseen	Resurssit
Olen oppinut paljon töissä, mm. käyttämään varhaisen välittämisen mallia.	Haasteet
Stressaannut, jos tiimini ei sitoudu yhteiseen tavoitteeseen.	Haasteet
Nuorena tulee käyttää energia kehittymiseen ja oppimiseen.	Asenne

## HAASTATELTAVA Y - empatiakartta

<b>Pelkistetty</b>	<b>Ryhmittely</b>
Olen kohdannut erilaisia haastavia tilanteita kulttuurierojen myötä.	Haasteet
En pidä talvesta ja matkustelen kesällä.	Vapaa-aika
Minun on ollut vaikea löytää Suomesta ystäviä	Haasteet
En tunne työ- ja yksityiselämän tasapainoa.	Ajanhallinta, palautuminen
Haluan tulevaisuudessa työskennellä henkilöstöhallinnossa.	Tulvaisuus
Olen kohdannut haasteita suomalaisessa yhteisössä, mutta koen integroituneeni tänne hyvin.	Haasteet
Tj antoi minulle tavoitteet, jos pääsen niihin saan ylennyksen.	Tulevaisuus, tavoitteet
Palautuminen varmistetaan suomalaisessa yrityskulttuurissa	Ajanhallinta, palautuminen
Veljeni asuu myös Suomessa ja hän on saanut ystäviä. Vanhempamme ovat ylpeitä meistä molemmista.	Tausta
Kommunikoin tavoitteet suullisesti tiimilleni mahdollisimman pian työpäivän aikana.	Viestintä
Minä tuen työntekijöitäni ja vaikka tulisi virheitä, niitä ei pidä pelätä.	Asenne
Pidän työntekijöideni puolta, jos asiakkaat käyttäytyvät asiattomasti.	Asenne
Eri henkilöitä tulee käsitellä eri tavoin	Johtaminen
Olen saanut hyvää palautetta työntekijöiltäni.	Palaute
Intiassa saatetaan huutaa asiakkaille, täällä ei.	Kulttuurierot
Haluan lisää palautetta, jotta voin oppia lisää.	Asenne
Olen saanut tiimini toimimaan hyvin, siinä meni 4-5 kuukautta	Onnistumiset
Olen kilpailuhenkinen ja rakastan voittaa tuloskilpailuja	Asenne
Nuorilla on välillä paljon henkisiä haasteita jaksaa töissä	Johtaminen

## Liite 11 Asiakaskokemus – kyselyn avoimet vastaukset

**Your customer experience of the process so far - please tell us more:**

great and informative really.

all good

None

good

it is interesting

It is all hood and well.

A lot of tips on thinking myself how to improve

It was so easy process for overall experience.

Helpful and very informative.

Very informative and challenges us to think and see things differently.

Very good experience and detailed presentation thank you

It is good to have visiting lectures like Jukka who have masters in related field . And we can gain more knowledge from their experiences :)

It has been delightful to participate in the classes. Now that the system should be up and running we can start our learning journey.

It was just first day - let's see more ;)

It was magical to learn a lot of new things today.

**Your development proposals or wishes:**

not so far at this moment.

more of the external lecturers and case-studies with real life exaples

None

self improvements from the skill and tools provided in lecture

yes i need to know some key point to hanndle people. and how it apply for real life because e are busy with all days. so we need to know key points

Learn more things to have a better understanding.

More motivational speakers

I am happy how they are proceeding with the education and also it is planned very well.

I wish to learn a lot more.

Too acquire as much practical and applicable knowledge as possible, that will help me grow and broaden my mindset as a professional and team leader.

None so far. All information has been carries out.

everything is going on in good pace. Looks satisfactory so far.

I haven't received confirmation or feedback, written on my first assignment, maybe that would be a good practice?

I'm only not happy that I need to get Outlook and some Microsoft apps to get into my studies. I do not use those programs, and that makes my life a bit more complicated ;)

All the materials are clear, amazing teachers and speakers.Look forward.