



## **Siivousalan johtamiskoulutuksen neljä näkökulmaa Yritys X:n oppisopimusprosessin kehittämiseksi**

Branimir Petkov

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Branimir Petkov
<b>Tutkinto</b> Restonomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Siivousalan johtamiskoulutuksen neljä näkökulmaa Yritys X:n oppisopimusprosessin kehittämiseksi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 59 + 6
<p>Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinto (myöhemmin PK-EAT) on ainoa siivousalan ammatillinen johtamiserikoisammattitutkinto ja monessa työpaikassa yksi edellytys toimia siivousalan esihenkilötehtävissä. Tämä on yleensä yksi asiakkaan vaatimuksista tarjouspyynnöissä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millä tavalla PK-EAT valmistaa siivouksen johtajia arjen haasteisiin ja esihenkilötyöhön. Tutkinnon voi suorittaa joko omatoimisesti tai oppisopimuksella. Johtamisosaamisen hankkiminen PK-EAT:n avulla edellyttää, että opiskelijalla on työpaikka, ja oppiminen tapahtuu työtä tehdessä. Siksi työnantajan roolia ja vastuita kartoitettiin tutkimuksessa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on siivouspalveluja tuottava monipalveluyritys Yritys X, joka tarjoaa oppisopimuskoulutusta PK-EAT suorittaville esihenkilöille. Tutkimuksessa selvitettiin nykyinen oppisopimusprosessi huomioiden neljä eri näkökulmaa – PK-EAT suorittavien opiskelijoiden, työnantajan, työpaikkaohjaajien sekä Yritys X:lle koulutusta tarjoavan oppilaitoksen.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin johtamistaitoja, oppimista työn ohella, aikuisopiskelijan voimavaroja sekä oppimista tukevaa organisaatiota ja mentorointia. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin oppilaitosten vastuut, tutkinnon sisällön sekä asiakkaan vaatimukset koulutuksen suhteen. Tutkimus oli laadullinen ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, kyselyitä, dokumenttianalyysejä sekä tutkijan omaa havainnointia. Tutkimuksen alkukartoitus tehtiin kahden eri oppilaitoksen PK-EAT:n opettajille, joka mahdollisti koulutusprosessin vertailun oppilaitosten välillä. Alkukartoituksesta muodostui kolme teemaa: opiskelijan tausta, mentorointi ja työnantajan vastuut. Näiden teemojen avulla rakennettiin kysely PK-EAT opiskelijoille. Lopuksi haastateltiin työnantajan edustajia ja kerättiin työpaikkaohjaajien mielipiteitä kyselyn avulla.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan PK-EAT:n pääsee opiskelemaan ilman pohjakoulutusta ja se antaa enemmän yleistä johtamispätevyyttä kuin kohdennettua siivousjohtamisosaamista. Koulutukseen pääsy ei vaadi pääsykoetta. Työtehtävät ja opiskeluhalu ratkaisevat pitkälti koulutukseen pääsyn. Tuloksista ilmeni, että opiskeluprosessi on Yritys X:ssä hyvin geneerinen, tutkinnon henkilökohtaistamisesta huolimatta. Johtamiskoulutuksen onnistuminen riippuu opiskelijasta itsestään ja se edellyttää sisäistä motivaatiota, resilienssiä ja itseohjautuvuutta. Johtamisosaamisen varmistaminen edellyttää työnantajan tukea, osaavaa mentorointia oppilaitoksen kohdennettua ohjausta. Tutkimuksen pohjalta laadittu kehittämissuositus on koulutusprosessi, joka alkaa opiskelijan valinnasta, seuraa tiiviisti opiskelijan etenemistä, määrittelee tarkoin työnantajan vastuut ja reflektoi oppimisprosessia sekä koulutuksen aikana että sen jälkeen.</p>
<b>Asiasanat</b> Johtamiskoulutus, puhtausala, johtamisosaaminen, oppisopimuskoulutus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimustyön tausta .....	1
1.2	Tutkimustyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	3
1.3	Käsitteet.....	5
1.4	Käytetty kirjallisuus ja raportin rakenne .....	6
2	Osaamisen kehittäminen työelämässä .....	7
2.1	Opiskelu työn ohella ja oppimisen muodot .....	7
2.2	Aikuisoppimisen erityispiirteet ja vetovoimat .....	9
2.2.1	Uteliaisuus on motivaation polttoaine .....	10
2.2.2	Motivaatio ja tavoiteorientaatio .....	11
2.2.3	Itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taidot .....	12
2.2.4	Resilienssi.....	13
2.3	Oppimista tukeva organisaatio .....	14
2.3.1	Oppimiskulttuuri .....	15
2.3.2	Mentorointi .....	16
2.3.3	Johtaminen oppimisen tukena .....	18
2.3.4	Itseorganisoituminen ja yhteisöohjautuvuus .....	19
2.4	Ammatilliseen tutkintoon johtava koulutus.....	19
2.4.1	Oppisopimus .....	20
2.4.2	Johtamisosaamisen hankkiminen puhtauspalvelualalla .....	21
2.4.3	Johtamisosaamisen varmistamisen työkalut.....	21
2.5	Oma teoreettinen viitekehys .....	23
3	Tutkimuksen menetelmät.....	26
3.1	Tutkimusorientaatio .....	26
3.2	Aineistonkeruumenetelmät .....	26
3.2.1	Dokumenttianalyysi.....	27
3.2.2	Haastattelut.....	27
3.2.3	Kyselyt .....	28
3.3	Aineiston analysointimenetelmät .....	29
3.4	Tutkimusprosessi.....	30
4	Tulokset .....	31
4.1	Oppimisprosessi opettajien näkökulmasta .....	31
4.1.1	Työnantajan vastuut.....	32
4.1.2	Opiskelijan vastuut oppimisprosessissa .....	33
4.2	Opiskelijoiden kyselyn tulokset.....	34

4.2.1	Tausta .....	34
4.2.2	Mentorointi .....	36
4.2.3	Oppimisprosessi .....	37
4.3	Oppimisprosessi työnantajan näkökulmasta .....	39
4.3.1	Kriteerit päästä opiskelemaan PK-EAT oppisopimuksella Yritys X:ssä .....	40
4.3.2	Työpaikkaohjaajan rooli PK-EAT oppisopimuskoulutuksessa .....	41
4.3.3	Oppimisprosessi Yritys X:ssä yrityksen näkökulmasta .....	43
5	Pohdinta .....	45
5.1	Johtopäätökset .....	45
5.2	Kehittämisehdotukset .....	47
5.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	49
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	50
5.5	Oman oppimisen arviointi .....	53
	Lähteet .....	55
	Liitteet .....	60
	Liite 1. Kysely opettajille .....	60
	Liite 2. Kysely tutkinnon suorittaneille/suorittaville .....	61
	Liite 3. Haastattelukysymykset oppisopimuskoordinaattorille ja toimialajohtajalle .....	64
	Liite 4. Kysely työpaikkaohjaajille .....	65

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinnon (myöhemmin PK-EAT) toteutusta oppisopimuskoulutuksella, aikuisopiskelijan rooleja ja tehtäviä, sekä työnantajan vastuita oppimisprosessissa. Koulutus johtaa esihenkilötutkintoon, ja siitä näkökulmasta tutkittiin koulutuksen sisältöä ja oppimisprosessin toteutumista. Tässä luvussa kuvaan ensimmäiseksi taustaa opinnäytetyölle. Sen jälkeen määrittelen tutkimukselle tutkimuskysymykset, rajaan ne ja asetan tutkimukselle tavoitteet. Luvun lopussa avaan raportissa käytettyjä käsitteitä, perustelen käytettyä kirjallisuutta ja kuvaan raportin rakenteen.

## 1.1 Tutkimustyön tausta

Siivousala kehittyy vauhdilla koko ajan, muutos on iso osa arkea ja siksi tarvitaan uusia taitoja ja ajattelumalleja. Samalla esihenkilötyö kehittyy jatkuvasti ja esihenkilöiden työnkuvansa on monipuolisempi kuin koskaan. Joissakin yrityksissä esihenkilöt vastaavat tarjouksiin, laskuttavat sekä käyttävät erilaisia järjestelmiä ja palveluohjaajat ovat enemmän vastuussa henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Toisissa yrityksissä esihenkilö vastaa melkein ainoastaan henkilöstöstä ja toiset osastot hoitavat hallinnolliset työt. Yritys X:n esihenkilön työnkuva asettuu näiden ääripäiden väliin ja riippuu paljon asiakkuuden vaatimuksista sekä johdon keskenään sopimasta työnjaosta.

Julkisella palvelusektorilla kilpailu on kovaa ja asiakkaan vaatimukset kasvavat koko ajan. PK-EAT on ainoa siivousalan ammatillinen johtamistutkinto ja se on usein asiakkaan vaatimuksena esihenkilöille kilpailutusten yhteydessä. Seuraavaksi oppimispolulla on yleensä restonomi tai muu AMK tutkinto. PK-EAT suoritetaan pääsääntöisesti oppisopimuksella ja se vaatii yleensä esimiestyöpaikkaa, jossa voi antaa näytöt.

Ennen vuonna 2018 tapahtunutta ammatillisen koulutuksen uudistusta siivousalalla oli pitkälti vakiintunut tietynlainen koulutuspolku, jonka mukaan eteneminen uralla oli selkeää ja siivouspalveluja tuottavissa yrityksissä hierarkia oli kutakuinkin samankaltainen. Työntekijä suoritti puhtauspalvelujen perustutkinnon tai laitoshuoltajan ammattitutkinnon työpaikan ja vastuullaan olevan asiakkuuden vaatimusten mukaan. Seuraavaksi urapolulla on palveluohjaaja tai vastaava, joka suoritti siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinnon. Hänen tehtävänsä yleensä on opastaa, ohjata ja perehdyttää työntekijöitä käytännön asioissa. Tämän jälkeen esihenkilötehtävissä työskentelevät pääsivät opiskelemaan siivousteknikon erikoisammattitutkinnon saadakseen lisää osaamista hallinnollisista ja johtotehtävistä. Ammatillisen koulutuksen tarkoitus on osaamisen kehittäminen työtehtäviä varten ja siivousalalla eri ammattinimikkeen alla operatiivisissa työtehtävissä työskentelevät henkilöt saivat työtehtäväkohtaista koulutusta – palveluohjaajat siivoustyönohjaajan ja esihenkilöt siivousteknikon koulutuksen.

Siivousteknikon koulutus syntyi 1980-luvulla, kun vuonna 1962 voimaan tullut maa- ja kotitalousopetusta koskeva laki muuttui. Tuolloin kotitalousoppilaitoksissa oli mahdollista suorittaa työnjohdollisia tehtäviä koskevia opintoja (Lampinen 2023.) Koulutus oli opistotasoinen koulutus 1990-luvun alkupuolelle asti, jolloin opistotason koulutukset uudistettiin ja muutettiin ammattikorkeakoulututkinnoiksi. Opistotasoinen siivousteknikon koulutus jatkui päällekkäin siirtymäajan ammattikorkeakoulututkinnon kanssa niin, että viimeiset opistotasoiset siivousteknikot valmistuivat vuonna 1999. 2000-luvun alussa puhtausalan työnjohto- ja asiantuntijatehtäviin ei valmistunut riittävästi osaajia ammattikorkeakoulusta. Tästä johtuen perustettiin puhtausalalle näyttötutkintoperusteinen erikoisammattitutkinto, joka otti aikaisemman siivousteknikon nimen uusiokäyttöön, koska tutkintanimike oli entuudestaan tuttu työelämässä. (Välimäki 2023.)

Opistotasoinen, kolme vuotinen siivousteknikon tutkinto jakaantui tavallaan kahteen jaksoon. Ensimmäisen jakson aikana opiskeltiin perusteet, eli siivousmenetelmät, -aineet, -välineet ja -koneet. Lisäksi osatutkintona oli tekstiilihuoltoa, ruokahuoltoa ja ns. yleisiä opintoja, kuten kieliä viestintää, fysiikkaa, kemiaa ym. Tähän ensimmäiseen jaksoon sisältyi myös kolmen kuukauden perusharjoittelu laitossiivouskohteessa ja kolmen kuukauden harjoittelu sairaalasiivouksessa. Yhteensä tämän jakson opiskelu vei noin puolitoista vuotta. Toiseen jaksoon sisältyivät ns. työnjohdolliset opinnot, joihin sisältyi kahden kuukauden työnjohtoharjoittelu. Tämäkin jakso kesti noin puolitoista vuotta ja siihen sisältyi myös opinnäytetyö. (Välimäki 2023.)

Vuonna 2018 tapahtui uudistus ammatillisessa koulutuksessa, jolloin tutkintoja yhdistettiin ja vähennettiin huomattavasti. Ennen uudistusta oli tarjolla 351 ammatillista tutkintoa ja sen jälkeen vain 164. Vuonna 2017 opetusministeri Sanni Grahn-Laasosen johdolla uudistettu ammatillinen koulutus vastaa tehokkaasti muuttuviin osaamistarpeisiin työelämässä. Ammatillisen koulutuksen uudistuksessa ajattelutapa on käännetty järjestelmäkeskeisyydestä osaamisperusteisuuteen. (Valtioneuvosto, 2017.) Uudistus vaikutti myös siivousalan ammatillisiin koulutuksiin. Aiemmin oli erikseen siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto, siivousteknikon erikoisammattitutkinto sekä kiinteistöhuollon erikoisammattitutkinto. Uudistuksen jälkeen yllä mainitut yhdistettiin nimellä puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinto.

Tämä opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona Yritys X:n toimitilapalveluille. Toimeksiantaja on monipalveluyritys, joka tuottaa ruoka-, siivous-, turvallisuus- sekä kiinteistöpalveluja Etelä-Suomen alueella. Organisaatio aloitti toimintansa kaupungin liikelaitoksena, ja kahdeksan vuotta sitten se yhtiöitettiin ilman omistajanvaihdosta. Vuoden 2023 alussa yritys myytiin ja uusi omistaja aloitti virallisesti helmikuussa. Tutkimukseni on erittäin ajankohtainen yritykselle tässä vaiheessa, sillä monia perustuksia rakennetaan parhaillaan uudelleen. Kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen ovat yritykselle tärkeitä strategisia päämääriä, ja tämä näkyy arjessa erilaisissa koulutus- ja

kehitysprojekteissa. Sisäisten koulutusten lisäksi yritys tekee yhteistyötä useiden oppilaitosten kanssa oppisopimusten muodossa. Oppisopimuksilla yritys hakee tarvittavaa virallistettua osaamista, jota ei voi itse tuottaa. Yrityksen tärkein syy kouluttaa työntekijöitä ovat asiakkaan vaatimukset tutkinnon suorittaneesta henkilökunnasta. Toimeksiantaja kokee tämän tutkimuksen tarpeelliseksi, koska haluaa ymmärtää paremmin tutkinnon kokonaisuutta ja näyttöarviointikriteerejä sekä omaa vastuutaan prosessissa.

Suoritin siivousteknikon erikoisammattitutkinnon vuonna 2013. Tämän jälkeen olen vastaanottanut ja arvioinut lukuisia näyttöjä työpaikoilla sekä toiminut työpaikkaohjaajana ja mentorina tutkintoa suorittaville. Yrityksen toimitilapalveluissa osa esihenkilöistä on ylennetty suoraan johtotehtäviin oppisopimuskoulutuksen jälkeen, ilman aiempaa työkokemusta esihenkilötyöstä. He eivät myöskään ole päässeet harjoittelemaan aidoissa olosuhteissa riittävästi esihenkilötyötä koulutuksensa aikana. Mahdollisesti tästä johtuen osa esihenkilöistä on kokenut haasteita johtamistehtävissään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kyseisen oppisopimusprosessin toimivuutta Yritys X:ssä. Jotta tutkimukseni lopputulos on luotettava, tutkin oppisopimusprosessin kaikkien osapuolten rooleja – oppilaitoksen, työnantajan ja työpaikkaohjaajan sekä itse koulutettavan.

Varsinainen ajatus tästä tutkimuksesta muodostui vuonna 2022 syksyllä. Keskustelin yhden juuri PK-EAT:sta valmistuneen esihenkilön kanssa, joka oli päässyt työskentelemään näiden tehtävien parissa jo opiskelunsa aikana. Hän kamppaili yhden henkilöstöjohtamisen ongelman kanssa ja kysyi neuvoa. Tietämättä tapauksen yksityiskohtia, en halunnut antaa tarkkaa vastausta, vaan sen sijaan kehotin häntä muistamaan juuri opittuja johtamisen taitojaan. Johtamisesta hän osasi kertoa täsmälleen opittuja määritelmiä tasavertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta, ikään kuin lukisi ne suoraan jostakin oppimiskirjasta. Silloin keskeytin hänet ja kysyin, kuinka hän käytännössä ymmärtää näitä menetelmiä ja soveltaa niitä arjessaan, johon hän vastasi lyhyesti näin: ”Meidän kotimaassamme on sanonta – kiitä tyhmää ja tyhmä tekee työt.”

## **1.2 Tutkimustyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, onko tutkimushetken PK-EAT koulutus riittävä Yritys X:n esihenkilökoulutukseksi ja onko tarvetta esimerkiksi täydentävälle johtamiskoulutukselle. Tutustuin tarkemmin PK-EAT:n tutkintokriteereihin ja arvioin, kuinka ne toteutuivat Yritys X:ssä. Tutkin myös, mitkä olivat työnantajan velvollisuudet ja rooli oppisopimuskoulutuksessa sekä työpaikkamentoroinnissa.

Yrityksessä X ei ole tehty vastaavaa tutkimusta. Vuonna 2018 tapahtunut ammatillisen koulutuksen uudistus muutti tutkintojen rakennetta radikaalisti, ja siksi on tarpeen tarkistaa, onko koulutuksen toteutustapa työpaikalla oikeanlainen ja kehittää siihen selkeä prosessi. Tämän vuoksi uskon, että

tutkimukseni tulokset ovat hyödyllisiä ja antavat johdolle työkaluja koulutusprosessin parantamiseen ja esihenkilöiden osaamisen varmistamiseen.

Tutkimuksen lopputuloksena on analyysi nykytilanteesta ja ehdotus sisäisen koulutusrakenteen uudistamisesta sekä johtamisosaamisen kehittämismallista. Prosessin aikana opin analysoimaan hyvää johtajuutta ja miten johtajuutta voi opettaa muille työpaikalla.

Tutkimuskysymykset, joihin tällä tutkimuksella pyrin vastaamaan ovat:

K1 – Mitä oppiminen työn ohella edellyttää oppijalta?

K2 - Mitkä ovat työnantajan roolit ja vastuut esihenkilöiden oppisopimuskoulutuksen onnistumisessa?

K3 – Millaiset johtamisvalmiudet PK-EAT koulutus yksinään antaa?

Taulukko 1 kuvaa tutkimuskysymysten, teoreettisen viitekehysten ja tulosten yhteyttä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymykset	Teoreettinen viitekehys	Tulokset
K1 - Mitä oppiminen työn ohella edellyttää oppijalta?	2.1 2.2	4.1 4.1.2 4.2.3 4.3.1
K2 - Mitkä ovat työnantajan roolit ja vastuut esihenkilöiden oppisopimuskoulutuksen onnistumisessa?	2.3	4.1.1 4.2.2 4.3.2
K3 - Millaiset johtamisvalmiudet PK-EAT koulutus yksinään antaa?	2.4.2 2.4.3	4.2.3 4.3.3

Keskityn PK-EAT:n siksi, että se on ainoa puhtauspalvelualan esihenkilötason erikoisammattitutkintokoulutus. Lisäksi julkisella palvelusektorilla, jossa yrityksen toimeksiantaja toimii, kyseinen tutkinto on myös useiden asiakkaiden vaatimuksena kohteiden esihenkilöille. Tämän opinnäytetyön tavoite ei ole kehittää olemassa olevaa PK-EAT:n opetusohjelmaa, vaan keskityn työnantajan osuuteen koulutusprosessissa, sekä koulutuksen räätälöintiin työpaikalla. En puutu tässä opinnäytetyössä tutkinnon perusteisiin, sillä en pyri kehittämään itse koulutuksen sisältöä. En myöskään

tutki asiakkaan roolia, sillä en voi vaikuttaa heidän vaatimuksiinsa kilpailutushankkeiden yhteydessä, joista mainitsin aiemmin.

Tutkimuksen ulkopuolelle jätän tutkinnon valinnaiset osiot (ekotehokkuuden johtaminen, mitoittaminen ja myynti ym.). Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia nimenomaan johtamisosaamisen koulutusta, joten muut osuudet eivät ole olennaisia tämän opinnäytetyön kannalta. Tutkimuksessani keskityn siis Yritys X:n strategian mukaisiin esihenkilöiden johtamisosaamisen vaatimuksiin toimitilapalveluissa. Rajaan ulkopuolelle Yritys X:n muiden liiketoimintojen strategiset tavoitteet ja johtamisosaamisen tarpeet, koska tutkimuksen kohderyhmänä ovat toimitilapalveluiden esihenkilöt.

### 1.3 Käsitteet

#### **Toimitilapalvelu**

Savolaisen (2000, 28–29) mukaan toimitilapalvelut ovat pääliiketoimintaa tukevia palveluita. Toimitilapalveluiksi määritellään kaikki toimitiloihin liittyvät palvelut vuokrauksesta ylläpitoon ja toimitilojen rakennuttamisen suunnittelutehtävistä tilojen hallintaan. Esimerkkejä toimitilapalveluista ovat postitus ja postinjakelu, puhelinkeskus, turvapalvelut ja kulunvalvonta, kunnossapito, catering sekä siivous. (Lehtonen, Tuomela & Puhto 2001, 25.) Tässä opinnäytetyössä keskityn Yritys X:n toimitilapalveluihin liiketoimintana, joka tuottaa ainoastaan siivouspalveluita.

#### **Oppisopimus**

Oppisopimus on työnantajan ja opiskelijan välinen määräaikainen työsopimus, jonka avulla työntekijä suorittaa minkä tahansa toisen asteen ammatillisen tutkinnon, koulutautuu työtä tehden, saa palkkaa ja kerryttää työkokemusta (Oppisopimus, 2023a).

#### **Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinto (PK-EAT)**

Koulutus on suunniteltu kotityö-, puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan esimiestehtävissä työskenteleville tai sellaisiin hakeutuville (ePerusteet, 2021).

#### **Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS)**

HOKS on käytännön väline, joka helpottaa eri osapuolien toimintaa koulutusta järjestettäessä. Sen avulla nähdään, millaiseksi opiskelijan yksilöllinen opiskelupolku on suunniteltu (OKM, 2023a).

#### **Johtamisvalmiudet**

Johtamisvalmius pohjimmillaan on kykyä inspiroida, innostaa, ohjata ja opettaa muita. Johtajan pitää tuntea itsensä ja osata asettaa tavoitteita. Hän luo vision ja toimii esimerkkinä. Johtajan pitää pystyä johtamaan itseään, ennen kuin hän alkaa johtamaan muita. Hänen pitää osata johtaa liiketoimintaa, ymmärtämällä yrityksen tavoitteita ja tukemalla omaa tiimiään niiden saavuttamisessa.

Hyvä ihmisjohtaja ymmärtää, että työntekijöiden täyden potentiaalin avaaminen on avainasemassa, jotta yritys voi menestyä. (Guest 2023.)

#### 1.4 Käytetty kirjallisuus ja raportin rakenne

Opinnäytetyön aiheena oli johtamiskoulutuksen hankkimisen edellytykset ja johtamisosaamisen varmistamisen työkalut Yritys X:n toimitilapalveluissa. Keskiössä olivat aikuisoppimisen prosessi, opiskelu työn ohella ja organisaatio oppimisympäristönä oppisopimuskoulutuksessa. Luku 2 on raportin teoreettinen viitekehys. Käytetty teoria tässä opinnäytetyössä pohjautuu koulutuksen ja johtamisen tutkimuksiin sekä oppimiskulttuurin teorioihin ja oppimisen tapoihin. Teorian lähteenä käytettiin tieteellisiä artikkeleita ja kirjoja työpaikalla oppimisesta, johtajuudesta ja oppimista edistävästä organisaatiokulttuurista. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin kirjallisuutta pääsääntöisesti vuosilta 2017–2023 luukunottamatta yleisiä käsitteitä ja teorioita, jotka ovat relevantteja tänäkin päivänä.

Mielenkiintoinen ja edelleen validi yliopistotutkimus vuosilta 1985–1987 toimi tämän tutkimuksen inspiraationa. Tutkimus on Robert Plominin ja Denise Danielsin tekemä ja se liittyy ihmisten perintökäyttäytymisiin, ja konkreettisemmin kaksosten geneettisiin eroavaisuuksiin. Tähän tutkimukseen viitattiin tieteellisessä artikkelissa ”An enduring leadership myth: Born a leader or made a leader?” vuodelta 2020. (Avolio & Sean, 2020.)

Tutkimuksessa käytettiin erilaisia kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Luvussa 3 avataan, miksi juuri ne on valittu pohjautuen Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden kuvauksiin kirjassa ”Kehittämistyön menetelmät” vuodelta 2014 (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014). Tämä kirja kokoaa yhteen tutkimustyön keskeiset muuttumattomat käsitteet ja toimii Haaga-Helian oppimateriaalina opinnäytetyön tekemiseen. Tiedonkeruumenetelmien tarkoituksenmukaisuutta ja soveltuvuutta varmistettiin myös vuoden 2021 teoksesta ”Culture in organizations: development, impact and culture-mindful leadership”, jossa on analysoitu eri menetelmien vahvuuksia ja heikkouksia (Sackmann 2021, 180).

Luvussa 4 kuvataan tehtyä empiiristä tutkimusta ja sen tuloksia. Kysely tehtiin SurveyPal kyselytyökalun avulla. Kyselyn tulokset analysoitiin samaa työkalua hyödyntäen. Strukturoidut haastattelut tehtiin sähköpostin välityksellä ja tulokset lajiteltiin teemoittain seuraaviin aiheisiin – aikuisoppiminen, johtamiskoulutus ja työnantajan roolit ja vastuut oppisopimuskoulutuksessa. Luku 5 on tämän tutkimuksen pohjalta tehty pohdinta. Luvussa on tutkimuksen tuloksien perusteella tehtyjä johtopäätöksiä sekä kehittämis- ja jatkotoimenpidesuosituksia. Luvun lopussa on oma arviointini tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta sekä oman oppimisen arviointi.

## 2 Osaamisen kehittäminen työelämässä

Tämä luku on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, johon tutkimukseni perustuu. Seuraavissa luvuissa esitän kirjallisuuden avulla käsitteitä johtamisosaamisen kehittämisestä työelämässä. Kuvaan kuinka prosessi toteutuu ja mitkä ovat sen onnistumisen mahdollistajat. Esitän teorian avulla mitkä ovat roolit ja vastuut työpaikalla, mitä osaamista edellytetään johtajilta ja millä tavalla oppiminen työelämässä toteutuu. Nämä käsitteet peilautuvat myöhemmin luvussa 4 tutkimuksen tuloksiin.

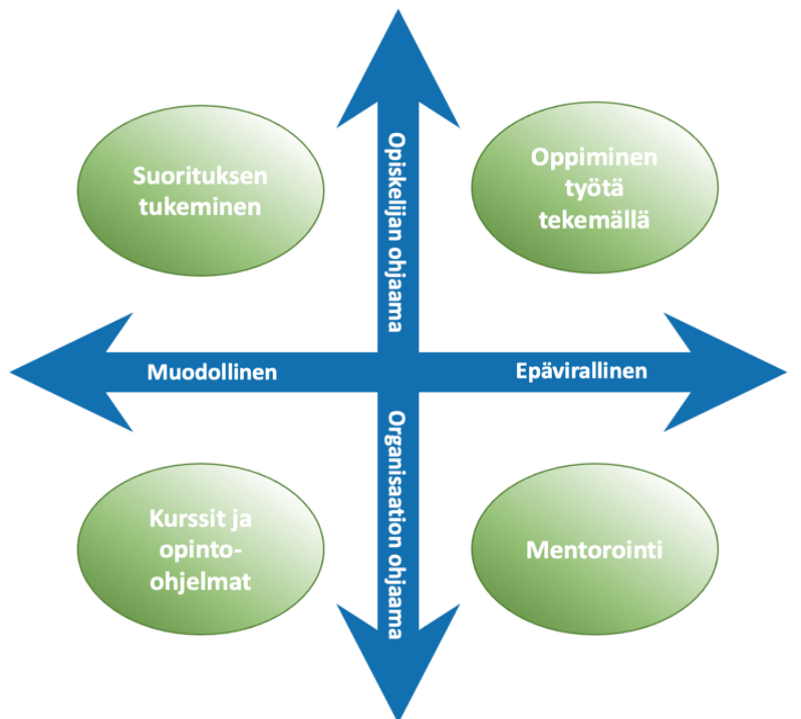
### 2.1 Opiskelu työn ohella ja oppimisen muodot

Oppiminen työelämässä ei ole pelkästään yksittäisen taidon hankkimista, eikä syy oppimiselle ole ainoastaan uralla eteneminen vaan se on myös selviytymistä arkisista ongelmanratkaisutilanteista. Maailman monimutkaistuminen ja globalisaatio tuottavat jatkuvasti uusia oppimistarpeita työelämään. Valtiosihteeri Minna Kelhän (2019) mukaan, osaamisen kehittämistä työelämässä ajatellaan erillisenä kokonaisuutena, vaikka se käytännössä onkin osa työtä. (Lemmetty, 2020.) Koulutuksella on olennainen rooli johtamisen osaamiskehittämisessä (Siefen 2021, 57). Oppiminen on jatkuvaa ja osa ihmisen arkielämää, se ei ole lopputulos, ei tuote, eikä yksittäinen prosessi (Kupias & Peltola 2019, 8), ja yritykset panostavat entistä enemmän jatkuvaan oppimiseen työpaikalla (Armstrong & Taylor 2020, 393).

Oppimisprosessia on tutkittu suhteellisen paljon ja oppimisen tavoista löytyy paljon kirjallisuutta ja kiistanalaisia määritelmiä. Yksi niistä ovat oppimistyyli – visuaalinen, joka liittyy oppimiseen näkemällä, auditiivinen, joka liittyy oppimiseen kuuntelemalla ja kinesteettinen, joka viittaa oppimiseen tekemällä ja kokeilemalla. Näiden oppimistyylien on koettu lokeroivan ihmisiä liiallisesti eri kategorioihin ja olevan enemmän haitallisia kuin hyödyllisiä oppimiselle. Oppimistyylien tarkoitus on selvittää, millä tavalla ihmiset oppivat parhaiten, mutta edellä mainitut tyylit ovat enemmän kopiointia kuin luovuutta edellyttäviä oppimisen tapoja – toistetaan sitä mitä on nähty, kuultu ja kokeiltu (Newton & Miah, 2017, 444.) Konstruktivistinen oppimiskäsitys tarkoittaa oppimista tietoa rakentamalla. Termillä viitataan muuttuneeseen käsitykseen tiedosta ja todellisuudesta. Konstruktivismissa tieto ei ole todellisuutta vaan todellisuuden tulkintaa. Tieto siis sopii todellisuuteen, mutta se ei ole sen kopio. Oppiminen on tiedon aktiivista ja jatkuvaa konstruointia ja se perustuu yksilön uteliaisuuteen. Tietoa ei voi välittää oppijalle vaan hän on itse tietorakenteiden muodostaja oppimisprosessissa. Oppija tekee tiedosta oman tulkintansa käyttämällä aikaisempia tietojaan ja kokemuksiaan. (Anttila, 2022.)

Oppiminen voi olla muodollista tai epävirallista ns. arkioppimista. Edellinen on muodollisesti suunniteltua toimintaa, kun taas jälkimäinen kuvaa prosesseja, jotka ovat pääasiassa rakenteettomia, kokemuksellisia ja ei-instituutionaalisia. Työpaikalla oppiminen tapahtuu käytännön ja soveltamisen

kontekstissa. Sen pitää palvella sekä yksilön tarpeita että organisaation tavoitteita, jotta sekä yksilön että organisaation suorituskykyä voidaan parantaa. (Wang 2018, 13–15.) Tutkitusti suurin osa oppimisesta työssä tapahtuu työtä tehdessä, ja tämän vuoksi muodollisen koulutuksen lisäksi tarvitaan ymmärrystä aikuisten oppimisesta työn arjessa (Armstrong ym. 2020, 395; Becker & Bish 2017, 574; Lemmetty 2020). Oppimisprosessi tarvitsee rinnakkain sekä muodollista että epävirallista oppimista. Muodollisen oppimisen avulla oppija pystyy ymmärtämään ja käsittelemään epävirallista tietoa, jota hän voi sitten sisällyttää omaan työhönsä. Arkioppiminen on yhtä tärkeä oppimisen muoto kuin muodollinen. Luonteeltaan se on yksilölle räätälöityä. Tietoa hankitaan juuri silloin, kun sitä tarvitaan, jolloin sitä voidaan soveltaa välittömästi. (Becker ym. 2017, 575.) Ihminen sisäistää tiedon ja oppii parhaiten, kun hänellä on motivaatio tehdä se itsensä takia. Tällöin puhutaan opiskelijan itse ohjaamasta oppimisesta ”*self-managed learning*”. Termi viittaa tiedon hankkimiseen oppijan itsensä takia ja itsenäisesti. Oppija kuitenkin tarvitsee ohjausta ja kannustusta tiedon etsintään sekä omaan työhönsä soveltamiseen. Alla olevassa kuvassa 1 on esitelty muodollisen ja epävirallisen oppimisen periaatteet. (Armstrong ym. 2019, 396.)



Kuva 1. Muodollinen ja epävirallinen oppiminen (mukaillen Armstrong ym. 2020, 396)

Hyvin suosittu muoto on 70/20/10 sääntö (myöhemmin 70 % sääntö), jolla viitataan epäviralliseen arkioppimiseen työpaikalla (Clardy 2018, 152). Tätä oppimismallia käytetään myös usein työpaikoilla vuosittaisten suoritusarviointien (*management review*) yhteydessä. Käytännössä 70 % sääntö esittää mallin, jonka mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu kokemuksen välityksellä, 20 % tapahtuu yhteistyössä kollegojen kanssa ja 10 % on muodollista oppimista. Katsaus vuodelta 2018

osoittaa, että kyseistä oppimismallia ei voi käsitellä nyrkkisääntönä, sillä se ei sovellu kaikkiin työtehtäviin. 70 % sääntö soveltuu tehtäviin, joihin tarvitaan substanssietoa, jota löytyy konkreettisesti työympäristöstä. Tämä pätee myös, kun työtä tehdään sellaisen työtehtävän parissa, johon liittyy enemmän liikkeiden toistamista ja vähemmän ajatteluprosessia, tällaisia ovat esimerkiksi liukuhihnatyöt. Katsaus käsittelee erityisesti johtajuutta (*leadership*) ja johtamista (*management*) erillisinä käsitteinä. Katsauksen päätelmät osoittavat, että johtamisessa on työtehtäviä, joita harjoittelamalla voi tulla mestariksi, kuten esimerkiksi toistuvat hallinnolliset työt. Ihmisten johtajuuden oppiminen vaatii enemmän kuin vain kokemusta tai yhteistyötä kollegojen kanssa. (Clardy 2018, 153.) Verbaaliset ja kirjalliset kommunikointi- ja viestintätaidot vaativat muodollista oppimista. Lisäksi johtajuus edellyttää sisäisiä kompetensseja kuten ongelmanratkaisutaitoja, luovan ajattelun taitoja, kognitiivista joustavuutta sekä harkinta- ja päätöksentekotaitoja. Edellä mainittuja voi ja pitääkin harjoitella aidossa työympäristössä, mutta ne pohjautuvat filosofisiin ja tutkimuksellisiin teorioihin, joihin tutustuminen tapahtuu muodollisessa oppimisympäristössä. (Wallace, Torres & Zaccaro, 2021, 1–13).

Organisaatiossa oppiminen on prosessi, joka mahdollistaa tiedon jakamisen sen jäsenten kesken. Tieto voi olla hiljaista tai eksplisiittistä. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, vaikeasti muotoiltavaa ja siksi myös vaikeammin välitettävää, koska se syntyy yksilön subjektiivisista kokemuksista ja oivaluksista. Eksplisiittinen tieto puolestaan viittaa muodolliseen ja järjestelmälliseen tietoon, joka on helposti välitettävää muille opetuksen tai dokumenttien kautta. (Kirwan 2013, 50; Wang 2018, 23.)

## 2.2 Aikuisoppimisen erityispiirteet ja vetovoimat

Aikuiset ovat vähemmän seikkailunhaluisia ja etsivät enemmän turvallisuutta. Vakiintuneet toimintatavat ovat helpompia, mukavampia ja sujuvampia kuin se, että kokeilee jotakin uutta. Tämä pätee myös oppimiseen. Vakiintuneissa toimintatavoissa ja päivittämättömässä osaamisessa ei ole itsessään vikaa, vaan ongelmia syntyy, kun uusia ongelmaratkaisukeinoja ei osata nähdä. Mieli rakastaa tehokkuutta ja hallinnantunnetta, joten se saa aikuiset tekemään asioita aina samalla tavalla. Uuden oppiminen tuo mukanaan uusia keinoja ja lähestymistapoja haasteisiin, mutta niitä ei aina oteta tavaksi toimia. Kouluttautumisen aikana opituilla tiedoilla ei juuri ole merkitystä, jos niitä ei sovelleta käytäntöön. Aikuisten oppiminen ei ole pääasia arjessa ja usein se tapahtuu työn ohella. Tämän takia kouluttautumista ei voi ulkoistaa muutamaan koulupäivään vuodessa. (Siefen 2021, 38–69.)

Työntekijät ovat aikuisia ja oppimisessa on huomioitava aikuisoppimisen ominaispiirteet. He ovat lapsia enemmän itseohjautuvia ja heillä on elämäkokemusta, joka tarjoaa rikkaan oppimisen lähteen. (Becker ym. 2017, 565.) Ihmisten ikääntyessä heidän oppimiskykynsä säilyy, mutta sen luonne muuttuu. Yksityiskohtien mieleen painaminen vaikeutuu, mutta tiedon yhdistäminen ja

tulkitseminen helpottuu. Kaikki aiemmin opittu tieto auttaa oppimisprosessia, sillä ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatii yhteyttä aiemmin opittuun. (Huotilainen 2019, 182.) Heidän oppimisvalmiutensa riippuvat yksilöllisistä tarpeista tai tulevaisuuden tavoitteista ja parhaassa tapauksessa heidän oppimismotivaationsa on sisäistä. Aikuisten tapa oppia on ongelmakeskeistä ei aihekeskeistä. (Wang 2018, 17.) Kompetenssin kasvattaminen voi parantaa työntekijän suorituskykyä. Pätevyys on taitojen, tietojen ja käyttäytymisen taso, jota yksilö tarvitsee suorittaessaan hänelle osoitettuja tehtäviä organisaatiossa. (Dewi & Fitrio 2022, 697–710.)

Oppiminen on myönteinen asia ja usein siihen liittyy luovaa toimintaa sekä työ- että yksityiselämässä. Kaikki mitä työssä opitaan, liittyy työtehtäviimme ja tutkitusti oppiminen toteutuu parhaiten työtä tehdessä, mutta se vaatii itseohjautuvuuden taitoa. Lasten koulunkäyntiin verrattuna aikuisoppimisessa ei ole ennalta määriteltyjä lukujärjestyksiä ja välitunteja. Oppimisprosessi on kokonaisvaltaisempi ja vaatii oppijalta kykyä lukea itseään, ja tiedostaa milloin omat tiedon käsittelyn rajat tulevat vastaan. Ilman kykyä tasapainoittaa työ- ja yksityiselämää, oppimisprosessi ei etene toivotulla tavalla. (Lemmetty 2020.) Keskeisiä kysymyksiä oppimisprosessin onnistumisessa ovat ”Haluanko?”, ”Pystynkö?” ja ”Uskallanko?”. Nämä kysymykset ovat motivaation perusta. Halu oppia syntyy ymmärryksestä mikä itselle on henkilökohtaisesti tärkeää. Lisäksi tarvitaan kykyä arvioida sitä mihin pystyy, mihin resurssit riittävät ja mitä ylipäätään on mahdollista oppia. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä on uskallus, joka auttaa tutkimaan itseään kriittisesti ja hyväksymään itsensä keskeneräisenä oppimisprosessin keskellä. (Siefen 2021, 96–97.)

### 2.2.1 Uteliaisuus on motivaation polttoaine

Yleensä kaikki mitä aikuisena opitaan, liittyy johonkin asiaan, josta tarvitsemme lisää tietoa. Se voi olla työhön liittyvä tehtävä, tai henkilökohtaiseen tarkoitukseen tarvittava osaaminen. Harvoin aikuisena opitaan pelkästään oppimisen ilosta. Siefen (2021) kehottaa herättämään uteliaisuuden taidon kaikessa oppimisessa, myös aikuisten. Uteliaisuus on pitkälti luonnehdittu lasten ominaisuudeksi ja kasvettaessa aikuisiksi tälle piirteelle tulee usein negatiivinen sävy. (Siefen 2021, 19.) Sivistyssanakirjan mukaan adjektiivilla *utelias* on kaksi tarkoitusta: 1. ”joka on innokas saamaan tietoonsa tai kokemaan jotakin uutta”, jonka synonyymeja ovat tiedonhaluinen ja pohdiskeleva, tai 2. ”jolla on liiallinen ja epähieno halu urkkia toisten asioita”, jonka synonyymeja voivat olla esimerkiksi urkkiva, nuuskiva ja kyyläävä (Suomisanakirja 2023).

Työelämä on iso osa elämäämme ja se vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Uran suunta voi muuttua monesti sen aikana ja joskus suuntia ja rönsyjä on monta samanaikaisesti. Kiinnostuksen kohteita voi olla useita ja kysymykseen ”Miksi haluan isona?” ei välttämättä koskaan löydy yksipuolista vastausta. Kouluttautuminen vaatii sisäistä motivaatiota ja uteliaisuus on sen polttoaine. Uteliaisuus voi olla joko heräävää tai sinnikästä. Lyhyesti kuvailtuna heräävä uteliaisuus synnyttää

kysymyksen, ja sinnikäs uteliaisuus pureutuu siihen pitkäjänteisesti. (Siefen 2021, 25.) Uteliaisuus herättää halun oppia ja se aktivoi aivojen palkitsemisjärjestelmän, jolloin oppiminen tuntuu mielekkäältä. Jos poraudutaan syvällisemmin aivoissa tapahtuvaan prosessiin, niin kyse on aivojen mielihyvähormonin, eli dopamiinin vapautumisesta. Uteliaisuuden herättämisen lisäksi dopamiini virkistää, rohkaisee ja valpastuttaa oppimaan uutta. (Hakala 2021, 55.)

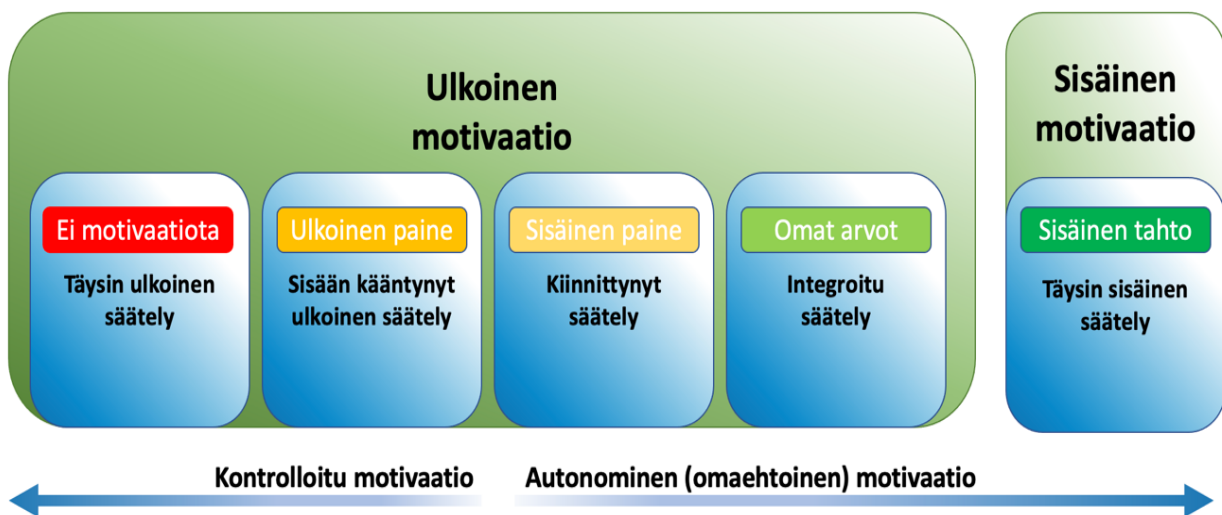
### 2.2.2 Motivaatio ja tavoiteorientaatio

Kaikki mitä ihmisten ympärillä tapahtuu herättää tunteita, toiveita, tavoitteita ja intohimoja. Asiat ja tapahtumat eivät ole yhdentekeviä, vaan ne vaikuttavat ihmisiin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Jokaisella on omat tarpeensa, päämääränsä, arvonsa, tavoitteensa, mieltymyksensä ja halunsa. Motivaatio syntyy, kun asiaan suhtaudutaan innokkaasti ja kiinnostus herää. Se on ilmiö, jota pitää olla juuri sopivissa määrin. Motivaation puutteellisuus tai sen liiallisuus ja vääristyneisyys voivat tuottaa negatiivisia reaktioita toiminnassa. Työelämässä motivaatio-ongelmat voivat vaikuttaa hyvinvointiin, työn laatuun sekä työn tuloksiin. Puutteellinen motivaatio oppimisessa voi vahingoittaa koko oppimisprosessia peruuttamattomasti. Vääristynyt tai vinoutunut motivaatio ei myöskään ole terveellistä. Termillä viitataan vääristä syistä valittuun päämäärään, esimerkiksi opiskeleminen ei osaamisen kehittämisen vuoksi vaan oman paremmuuden esiin tuomisen takia. Kirjallisuudessa puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta ja usein niitä käsitellään kahtena erillisenä ilmiönä, jotka eivät olisi riippuvaisia toisistaan. Niiden lisäksi on olemassa sisäistetty ulkoinen motivaatio. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54.)

Sisäinen motivaatio kuvaa ilmiön, jossa yksilö kokee oman tekemisensä mielekkäänä, kiinnostavana ja omien arvojensa mukaisena. Oppimisessa sisäinen motivaatio on koettu erittäin hyödylliseksi. Se edistää myönteisiä tunteita ja johtaa luovuuteen ja syvempään käsitteiden ymmärtämiseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy tavoitteisiin ja toimintoihin, jotka eivät ole henkilökohtaisesti merkityksellisiä, vaikka ne olisivat itse valittuja. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan, jos motivaation lähde oppimiselle on pelkästään saavuttaa parempi asema työpaikalla ja saada korkeampi palkka. Se ei ole kestävä ajuri oppimisprosessin tueksi ja voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös henkiseen hyvinvointiin. (Salmela-Aro ym. 2017, 55.)

On täysin luonnollista, että kaikkeen tekemiseen ei voi olla vahvaa sisäistä motivaatiota. Monet asiat tehdään, koska niin kuuluu tehdä ja tämä vaatii ulkoisen motivaation sisäistymisen taitoja. Jos opiskelu työpaikalla tapahtuu työnantajan määräyksestä mm. työpaikan säilyttämisen vuoksi, niin kyseessä on täysin ulkoinen säätely. Sisään kääntynyt ulkoinen säätely viittaa ulkoisiin vaatimuksiin perustuvaan tavoitteeseen. Tällöin mukana on negatiivisia tunteita, kuten häpeää, syyllisyyttä tai ahdistusta, joita yksilö haluaa välttää. Esimerkiksi opiskeleminen itsessään ei ole merkityksellistä, mutta kouluttamattomuus nolottaa. Kiinnittyneestä säätelystä puhutaan, kun yksilö havaitsee

ja hyväksyy toiminnan arvon. Opiskelija ymmärtää tutkinnon merkityksen uralla etenemiselle, vaikka ei ole kiinnostunut itse koulutuksesta. Integroitu säätely on lähimpänä sisäistä motivaatiota oleva ulkoinen motiivi. Siinä opiskelija ymmärtää sekä tutkinnon merkityksen uralla etenemiselle, että myös itse tutkinnon tavoitteita osaksi omiaan. Tuolloin tutkinto ei ole itsessään motivaatio, vaan sen sisältö on työkalu työssä onnistumiselle. Integroitu säätely voi olla itsessään riittävän vahva motiivi saadakseen yksilön toimimaan tavoitetta kohti. Sisäistä motivaatiota kuvaa täysin sisäinen säätely. Tällöin opiskelija opiskelee oppimisen ilosta ilman ulkoisia motiiveja. Deci ja Ryan (2000) esittivät itsemääräämisteorian, jossa kuvataan ylämainitut säätelyt kontrolloidun ja autonomisen motivaation janana. Autonominen viittaa itseohjautuvaan motivaatioon. Alla olevassa kuvassa 2 on esitelty ulkoisen motivaation sisäistymisen vaiheet. (Salmela-Aro ym. 2017, 56–58.)



Kuva 2. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (mukaillen Salmela-Aro & Nurmi 2017, 57; Hankonen 2021)

### 2.2.3 Itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taidot

Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, joka näkyy sekä aikuisten oppimisessa että johtamisen taidoissa, mutta myös organisaatiossa itseorganisoitumisen muodossa, josta kirjoitan enemmän luvussa 2.4.4. Itseohjautuvuus edellyttää luottamusta ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin (Savaspuro 2021, 26). Martela ja Jarenko (2017) määrittelevät itseohjautuvuuden kirjassaan "Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa" henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voi toimia itseohjautuvasti, niin hänellä pitää olla itsemotivaatio. Se mahdollistaa omaehtoisen toiminnan ilman pakottamista. Motivaation lisäksi tarvitaan selkeä päämäärä sekä tarvittava osaaminen sen saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko, 2017, 12.)

Kun yksilön tietyt perustarpeet täyttyvät hänen sisäinen motivaationsa kasvaa. Tutkijoiden Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmiset motivoivat itse itseään, kun saavat positiivista palautetta kolmesta aiheesta – omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kuulumisestaan yhteisöön. Näiden johdosta motivaatio kasvaa ja yksilö toimii innokkaasti, vastuullisesti ja määrätietoisesti. (Akola 2020, 67; Savaspuro 2021, 28.) Moilasan (2021) mukaan oman toiminnan suunnittelu ja ohjaaminen, seuranta ja tarvittaessa muuttaminen ovat itsensä johtamisen taitoja, jotka ovat oleellinen osa itseohjautuvuutta. Itseään johtava henkilö ymmärtää työyhteisönsä perustehtävän yhteiset päämäärät ja asettaa niiden mukaan oman työnsä tavoitteita itsenäisesti. Häneltä onnistuu työn suunnittelu ja tehtävien priorisointi sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Itseään johtava yksilö hyväksyy raamit, joiden sisällä voi päättää työnsä tekemisen tavoitteet ja järjestyksen. Oman tekemisen reflektointi ja onnistumisten sekä kehittämiskohteiden tunnistaminen ovat tärkeitä itseohjautuvuudelle. Itseään johtava henkilö huolehtii työstä palautumisesta ja huolehtii riittävästä lepäämisestä hektisten kausien jälkeen. Itsensä johtaminen on kykyä motivoida itseään myös niissä tilanteissa, kun työtehtävä ei välttämättä tunnu mukavalta. Se on kärsivällisyyttä hyväksyä, että prosessit joskus etenevät hitaammin kuin toivoisi. (Moilanen 2021.)

Itsensä johtaminen onnistuu, kun yksilö selvittää itse itselleen mitä haluaa tehdä. Hallitusammattilaisen Sanna Suvanto-Harsaaen mukaan itsensä johtaminen on omistajuuden ottamista itsestään ja omista valinnoistaan. Se on myös tehtävän tarkoituksen ymmärtämistä ja itsetuntemusta. Se on ylöspäin johtamista – tietämystä omasta päämäärästä ja uskallusta sanoa johdolle mitä tarvitaan sen saavuttamiseksi. Suvanto-Harsaaen mukaan kaiken johtamiskoulutuksen pitäisi lähteä aina itsensä johtamisesta. Ihmisen pitää pystyä luottamaan omiin tekokykyihinsä ja kehittyä ihmisenä, ei työntekijänä. Hänen mukaansa mitä paremmin yksilö tuntee itsensä, sitä paremmin hän johtaa itseään ja muita. (Savaspuro 2021, 62–65.)

#### 2.2.4 Resilienssi

Termi resilienssi tulee latinan kielen sanoista *salire*, joka tarkoittaa hypätä ja *re-salire* ”hypätä takaisin”. Sanalla *resilience* englannin kielessä viitataan kykyyn päästä yli vaikeuksista ja takaisin omille jaloilleen. Suomen kielessä käytetään resilienssi-sanaa, joka kiteytettynä tarkoittaa sitkeyttä. Termillä viitataan muun muassa joustavuuteen, selviytymis-, toipumis- ja palautumiskykyyn, sinnikkyteen, kriisikestävyyteen sekä vastustuskykyyn. Alun perin termi tulee fysiikasta, jossa resilienssi tarkoittaa materiaalin iskunkestävyyttä ja kimmoisuutta. (Poijula 2018, 16.)

Miten resilienssi liittyy oppimiseen, miten se vaikuttaa ja voiko taitoa opetella? Lemmetyn (2020) ja Moilasan (2021) mukaan aikuisten osaamiskehittäminen työn ohella on stressaavampaa ja vaativampaa, kuin täysipäiväisessä oppimisessa. Resilienssi on epätavallisista, stressaavista ja joskus jopa haitallisista tilanteissa selviytymistä, ja päättäväisyyttä hallita omaa kohtaloaan varsinkin

niissä olosuhteissa, joita ei voida hallita (Ramgoolam-Atchiamith, Khan, Rodrigues & Wardle 2021, 679). Resilientit henkilöt eivät koe olevansa oman kohtalonsa uhreja, vaan keksivät keinoja päästäkseen vaikeuksista yli. Omistautuminen, osallistaminen ja merkityksen löytäminen auttavat selviytymään haasteista. Resilientin henkilön ominaisuuksia ovat muun muassa realistinen optimismi, kognitiivinen toiminta ja autonomia, suunnitelmallisuus, motivaatio, merkityksen luova sosiaalinen verkosto ja myönteinen identiteetti. (Poijula 2018, 17.)

Työssäoppimisessa resilienssi on avainasemassa, koska opiskelijan pitää suoriutua omista töistään ja oppia samanaikaisesti uutta, soveltaa oppimaansa työssään ja reflektoida tätä kaikkea kokonaisvaltaisesti oppimisprosessiin. Australialainen tutkimus stressistä työssäoppimisen aikana osoittaa, että ulkoiset tekijät, kuten aikataulupaineet, kaltoinkohtelu tai akateemiset paineet eivät linkity suoraan resilienssiin, kun taas sisäisillä tekijöillä, kuten huolella urakehityksestä (career development concerns, CDC) on merkittävä yhteys siihen. Tutkimuksen johtopäätökset viittaavat siihen, että CDC on suorassa yhteydessä yksilön arvomaailman kanssa ja resilienssi auttaa opiskelijan hyvinvointiin. (Ramgoolam-Atchiamith ym. 2021, 679–683.)

### **2.3 Oppimista tukeva organisaatio**

Oppiva organisaatio ei synny tyhjästä. Oppimisprosessien rakentaminen vaatii konkreettisia askeleita ja laaja-alaisia aktiviteetteja aivan kuten kaikki muutkin liiketoimintaprosessit (myynti-, logistiikka ja haltuunotto prosessit). Oppimisprosesseihin kuuluu tiedon tuottaminen, kerääminen, tulkitseminen ja jakaminen organisaatiossa. Paras mahdollinen vaikutus saadaan, kun tietoa jaetaan systemaattisesti ja selkeästi. Jakaminen voi tapahtua yksilöiden, ryhmien tai koko organisaation tasolla, ylhäältä alaspäin tai horisontaalisesti. Oppimisprosessien päätyttyä on tärkeää reflektoida ja huolehtia jälkiarvioinnista, jolloin jaetaan tietoa muille vastaavista prosesseista vastuussa oleville tahoille. Tämä käytäntö varmistaa, että olennainen tieto siirtyy nopeasti ja tehokkaasti sitä tarvitseville. (Garvin ym. 2019.)

Oppiminen työpaikalla on jatkuva prosessi, joka voi tapahtua niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin tasolla ja sen pohjana on kolme ainesosaa – organisaation jäsenet, työkalut (laitteistot ja ohjelmistot) sekä työtehtävät, jotka sisältävät organisaation tarkoituksen ja tavoitteet (Kirwan 2013, 48–50). Kaikilla osapuolilla on tärkeä rooli prosessin etenemisessä. Yksilöt oppivat mitä heidän työnsä suorittaminen edellyttää ja heitä motivoivat erilaiset kannustimet kuten uteliaisuus, palkitseminen, itsetunto ja tyytyväisyys saavutuksista. (Wang 2018, 15.) World Economic Forum in tekemässä raportissa ”Tulevaisuuden työ” vuodelta 2022 on lueteltu 22 työelämän tärkeintä taitoa, joista suurimassa osassa on kyse uteliaisuudesta – uusien ideoiden tuottaminen, oppimisen halu, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisutaidot jne. Kaikki nämä edellyttävät tavalla tai toisella uteliasta mieltä. (Hakala 2021, 31.) Oppiminen organisaatiossa liittyy merkittävästi vuorovaikutuksellisiin

kokemuksiin, kuten ryhmätyöhön, viestintään ja verkostoitumiseen. Tietoa hankitaan, jaetaan ja päivitetään sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessin kautta yksilöiden ja ryhmien välillä sekä organisaatiossa että eri sidosryhmien kesken. (Wang 2018, 16.)

Työpaikalla oppiminen ei ole täysin yksilöllistä. Se, että henkilöstö on luova, oppiva ja omistaa itsensä johtamisen taitoja ei riitä luomaan hyvää oppimisprosessia. Työntekijät pitää saada ymmärtämään mihin heidän taitojaan tarvitaan, jotta he osaavat suunnata oppimistaan oikeaan suuntaan. Heidän pitää ymmärtää mitä mahdollisuuksia heillä on ja mitkä ovat ns. raamit, joiden sisällä toimivat. Tämä tapahtuu selkeyttämällä organisaation rakenteet ja vastuualueet. Jotkut organisaatiot saattavat nähdä oppimisprosessin irrallisena palasena eikä osana työntekijän työtä, eivätkä siksi mahdollista riittävästi aikaa ja tilaa oppimiselle. Työn arjessa tehtävät saattavat kuormittaa oppijoita, jolloin oppimiselle ei jää jaksamista. (Lemmetty 2020.) Oppiminen vaatii keskittymistä ja siihen pitää varata aikaa. Mikäli opiskelijan työkuormaa ei pienennetä oppimisprosessin aikana, niin itse oppiminen joutuu epäreiluun asemaan. (Huotilainen 2019, 177.)

### 2.3.1 Oppimiskulttuuri

Moni organisaatio saattaa olettaa, että kun henkilöstölle esitellään strategia ja selkeä visio sen toteuttamisesta, työntekijät pääsevät tavoitteisiinsa. Tämä oletus on virheellinen ja riskialtis nykypäivän muuttuvassa maailmassa, jossa teknologia kehittyy ja asiakkaiden mieltymykset muuttuvat nopeasti. Näihin muutoksiin vastaaminen vaatii organisaatiokulttuurin siirtymistä oppimiskulttuurin suuntaan. (Garvin, Edmondson & Gino 2019, 86.)

Kuinka sitten muuttaa organisaatiokulttuuri oppimista edistävämmäksi ja mitkä saattavat olla kompastuskiviä matkan varrella? Artikkelissa ”Why organizations don’t learn” vuodelta 2019 Francesca Gino ja Bradley Staats esittävät erilaisia mainitsemisen arvoisia ennakoasenteita. Väärästä näkökulmasta katsottuna käsitykset menestymisestä, työtehtävistä suoriutumisesta, sopeutumisesta ja asiantuntijoihin luottamisesta voivat heikentää jatkuvaa kehittymistä. (Gino & Staats 2019, 78–80.)

Joskus onnistutaan ensimmäisellä kerralla, mutta ei aina. Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen kuuluvat oppimisprosessiin. Organisaatiot pelkäävät tehdä virheitä, koska ne tuovat negatiivisia epäonnistumisen tunteita ja voivat pahimmillaan tarkoittaa menetyksiä liiketoiminnalle. Yrityksen toiminta pyörii useimmiten kannattavuuden ympärillä ja siinä ei juuri ole tilaa kokeiluille. Johtajat palkkaavat henkilöitä kokemuksen ja koulutuksen, ei niinkään oppimispotentiaalin perusteella. Toimintaprosesseja ei koeta olevan tarpeen kehittää, koska ne ovat ennenkin toimineet. (Gino ym. 2019, 80–84.)

Sanotaan, että hyvin suunniteltu työ on puoliksi tehty, mutta kun projektin aikarajat ovat tiukkoja, niin aikaa suunnitteluun ei yleensä löydy. Silloin ryhdytään toimeen, vaikka tutkitusti se ei johda

nopeampaan ratkaisuun – päinvastoin – ihmiset uupuvat ja eivät ehdi reflektoida omaa tekemistään. (Gino ym. 2019, 85.) Jos tekemiseen, kokemukseen ja oppimisprosessiin liitetään riittävä reflektointi, arviointi ja tiedon keruu palautetta varten, mikä tahansa tekeminen tai kokemus voidaan määritellä oppimiskokemukseksi (Ojala 2018, 190).

Organisaatiokulttuurin muuttuminen oppimista edistäväksi vaatii muutakin kuin oikeanlaista johtajuutta. Garvinin tutkimus osoittaa, että muutos edellyttää tarkkaan suunnattuja toimia sekä virallisia koulutuksia ja kannustavaa oppimisilmapiiriä organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella on rakennettu työkalu, jonka avulla organisaatiot voivat kehittyä oppivampaan suuntaan. Työkalu koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat tukea antava oppimisympäristö, konkreettiset oppimisprosessit ja käytännöt sekä oppimista vahvistava johtajuus. (Garvin ym. 2019, 87–90.)

Oppimisprosessit pitää suunnitella ryhmäkohtaisesti, eikä yleistasolla, sillä oppimiskulttuuri on erilainen eri ryhmissä. Lisäksi yritys ei voi arvioida omaa tilannettaan objektiivisesti vertailematta sitä muihin yrityksiin. Tutkimuksen mukaan vasta vertailu kilpailijoihin, eli benchmarking muiden yritysten kesken antaa kuvan todellisesta oppimiskyvystä organisaatiossa. Organisaatiot yliarvioivat omia vahvuuksiaan ja kokevat olevansa avoimia uusille ideoille sekä koulutusmyönteisiä. Tämä yliarviointi todennäköisesti liittyy organisaation kehittämisen ja henkilökohtaisen kehittymisen strategiin tavoitteisiin. Johtajat vaikuttavat käyttäytymisellään voimakkaasti organisaation oppimiseen. Kun työntekijöiltä kysellään ja heitä kuunnellaan, he rohkaistuvat oppimaan lisää dialogin kautta. Jos johtajat viestittävät kuinka tärkeää on käyttää aikaa ongelmien tunnistamiseen, tiedon siirtämiseen ja jälkiarviointiin, on todennäköistä, että ne toteutuvat työn arjessa. Johtoasemassa olevat ihmiset osoittavat omalla käyttäytymisellään, että on sallittavaa esittää vaihtoehtoisia näkökulmia, jolloin työntekijät uskaltavat pohtimaan uusia ideoita ja vaihtoehtoja. (Garvin ym. 2019, 91.)

Organisaatiokulttuurin muuttuminen oppimista edistäväksi on monimutkainen prosessi. Oppiminen on moniulotteista ja kaikki osa-alueet on huomioitava, mutta niitä voi ja pitää painottaa organisaation tarpeiden mukaan. Johtajilla pitää olla valmius muutokseen ja kykyä tunnistaa kehittämistarpeet. Garvinin esittämän työkalun tarkoitus on luoda dialogia, ei kritiikkiä. (Garvin ym. 2019, 93.)

### **2.3.2 Mentorointi**

Mentori on saman alan kokenut asiantuntija, joka siirtää omaa substanssiosaamistaan ja hiljaista tietoaan oppilaalle (Ahola 2020, 20). Työn yhteydessä tehtävällä ohjauksella on merkittävä rooli oppimiseen, sillä työelämä- ja ammattiosaaminen vahvistuvat, kun opiskelijaa tuetaan. Työpaikalla oppimisessa tarvitaan sekä opettajan että työelämän edustajien ohjausta. (Upola, Kangas & Ruokamo 2022, 287.) Yksinkertaisesti määriteltynä mentorointi on toisen auttamista oppimaan.

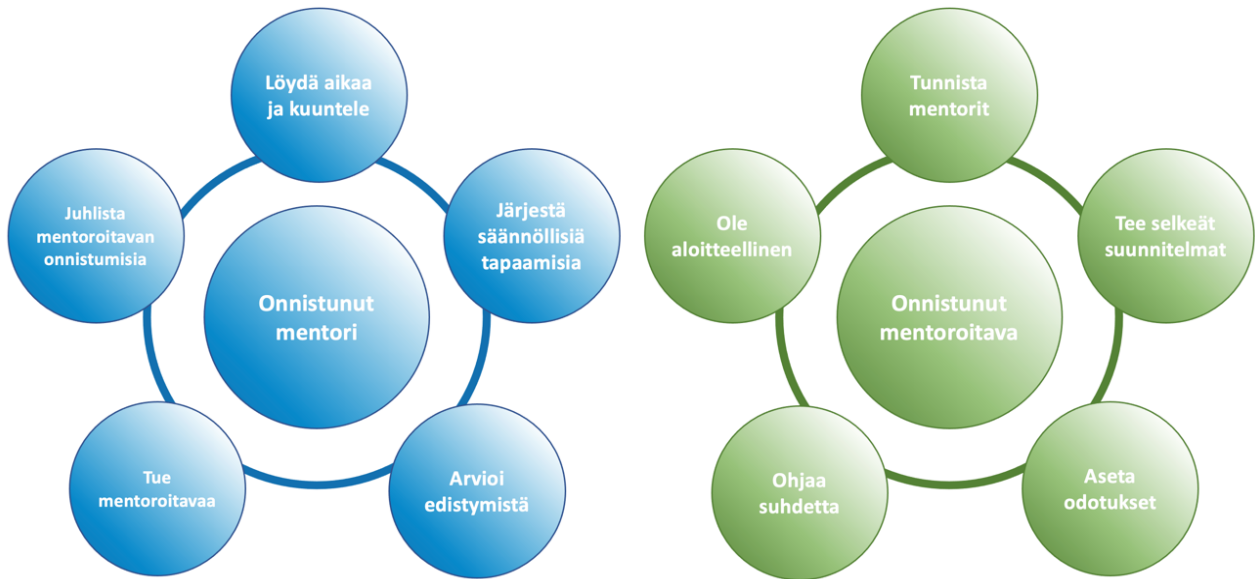
Työelämässä johtajaksi oppiminen edellyttää mentorointia muilta johtajilta. Tällainen suhde edellyttää muutosta ”johtaja-alainen” asetelmaan, jolloin pyritään poistamaan kokonaan tai ainakin huomattavasti vähentämään asemavaltaa ohjauksessa. (Bell & Goldsmith, 2013, 20–43.)

Mentori-mentoritava suhde vaatii molempien osapuolten ponnistelua. Sana mentori tulee kreikkalaisesta mytologiasta ja viittaa viisautta omaavaan henkilöön, joka siirtää tätä nuoremmalle tai vähemmän osaavalle henkilölle. Kuvassa 3 on kuvattu tärkeitä osa-alueita, joita mentorin ja mentoritavan pitää omaksua. (Nassour, Balentine, Boland, Chu, Habermann, Holscher, Idrees, Kimbrough, Mitchem, Warner & Karakousis 2020, 332.)

Mentorointi on olennainen prosessi oppimisessa työpaikalla ja siihen mentorin pitää löytää aikaa varsinkin, jos tämä ei ole hänen ainoa tehtävänsä. Jokainen oppii eri tahdilla, ja mentorin pitää osata priorisoida omat työnsä niin, että opastaminen ei ole kiireistä. Mentorin pitää osata kuunnella, vaikka hän on se henkilö prosessissa, joka kertoo oppeja ja antaa neuvoja. Oppilaan näkökulmien kuunteleminen ja huomioiminen täydentää prosessia. Mentoritavan edistymistä pitää tukea säännöllisillä tapaamisilla. Mentorin pitää tuntea omat rajansa ja tunnistaa ne – aina ei voi olla asiantuntija kaikessa, ja joskus ainoana vaihtoehtona on ohjeistaa mentoritavaa kääntymään toisen mentorin puoleen. Mentoritava kävelee oppimisen polkua ensimmäistä kertaa – mentorin pitää juhlistaa jokaista askelta matkalla ja reflektoida kaikkia saavutuksia, vaikka itse mentorina on kävellyt samaa polkua monta kertaa aiemmin. (Nassour ym. 2020, 332.)

Mahdollisuuksien mukaan on aina parempi, jos mentoritava valitsee oman mentorinsa itse tai ainakin vaikuttaa valintaan. Harvoin saadaan kaikki tarvittava tieto yhdeltä ihmiseltä, ja on hyvä pyrkiä löytämään vastauksia myös muilta kollegoilta, joilla on vastaava kokemus. Opiskelun alussa mentoritavan pitää tehdä selkeä suunnitelma siitä, mihin haluaa päästä oppimisprosessin aikana ja asettaa prosessille selkeät odotukset. Mentoritavan pitää olla motivoitunut ja itseohjautuva ja näyttää mentorille, että on omistautunut koko oppimisen ajan. Hänen pitää myös tunnustaa ja tunnustaa, jos yhteistyö ei suju ja mahdollisuuksien mukaan etsiä uusi mentori, ilman negatiivisia tunteita. Vaikka mentori näyttää tien, niin mentoritavan pitää ohjat käsissään. Jos yhteinen matka on onnistunut, mentoritavan on hyvä tunnustaa avoimesti kiitollisuutensa sekä arvostaa mentorin työtä ja juhlistaa yhdessä saavutuksia. (Nassour ym. 2020, 333.)

Mentori-mentoritavan suhteen onnistuminen vaatii, että oppilas kokee samaistuvansa mentoriinsa ja päinvastoin. Kun mentorit kokevat yhtenäisyyttä oppilaiden kanssa, he todennäköisesti jakavat tietoja avoimemmin. Vastaavasti kun oppilaat kokevat syvää samankaltaisuutta mentoriensa kanssa, he sisäistävät mentoreiden jakamaa tietoa paremmin, joka puolestaan lisää heidän roolinsa selkeyttä ja parantaa työsuoritusta. (Roberts ym. 2019, 215; Zheng, Zheng, Wu, Yao & Wang 2021, 1–15.)



Kuva 3. Mentori-mentoroitavan suhteen tärkeät elementit (mukaiillen Nassour ym. 2020, 333).

### 2.3.3 Johtaminen oppimisen tukena

Johtajuudella on merkittävä rooli oppimista edistävässä organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa ihmiset toimivat yleensä itseohjautuvasti ja tällöin kaiken perustana on luottamus yrityksen tiimien sisällä. (Ojala 2018, 271–273.) Henkilöstöosasto ja liiketoimintojen tuki- ja kehittämisspalvelut ovat tärkeässä roolissa työpaikalla oppimisessa, mutta prosessi vaatii myös oppimista edistävää johtamista. Johtamismallista riippuu työpaikan oppimiskäytäntöjen kohtalo – edistyvätkö ja säilyvätkö ne vai hajoavatko ja lopulta katoavat. (Kirwan 2013, 101.)

Johtamista käsitteenä on tutkittu paljon ja sen osaaminen nykypäivän työympäristössä, jossa termit itsensä johtaminen, hybridityö ja itseohjautuvuus ovat tulleet jäädäkseen, on todella merkittävää (Martela 2020, 21). Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen avulla omassa asemassaan vakiintuneita johtajia voidaan saada muutoksen taakse, kun he ymmärtävät kuinka suuri vaikutus heillä voi olla kulttuurin ja strategian muutoksen toteuttamiseen. (Groysberg, Lee, Price & Cheng 2018, 46.)

Päinvastoin yleistä uskoa, että johtajaksi synnyttään, Avolion ja Seanin tutkimus vuodelta 2020 todistaa, että geneettiset vaikutukset johtajan kehittymisessä ovat hyvin pieniä ja yli 80 % johtamistaidosta on opittavissa. Tämä tutkimus pohjautuu Robert Plominin ja Denise Danielsin aiemmin tekemään kaksospareja seuranneeseen käyttäytymistieteiden tutkimukseen. (Avolio ym. 2020, 1–8.)

Johtamisella voi muokata organisaatiokulttuuria oppivampaan suuntaan. Kauas tulevaisuuteen näkevät johtajat ymmärtävät johtamisen merkityksen organisaatiokulttuurille ja tietävät milloin tarvitaan muutosta ja miten sitä johdetaan menestyksekkäästi. Toisaalta vahva kulttuuri voi olla

ongelma, jos se on ristiriidassa yrityksen strategian kanssa. Oppivan organisaation strategia ei siis voi onnistua yrityksessä, jonka kulttuuri ei tue oppimista. (Groysberg ym. 2018, 48.)

### **2.3.4 Itseorganisoituminen ja yhteisöohjautuvuus**

Itseorganisoituminen on tapa, jossa jäykät hierarkiat, ylhäältä annetut käskyt ja kiinteät roolit organisaatiossa on minimoitu ja työntekijöiden organisoituminen muokkautuu yrityksen tarpeen mukaan. Organisaation jäsenillä on valtaa tehdä päätöksiä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ilman ylimmän johdon jatkuvaa tarkastelua ja hyväksyntää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita työntekijöiden itsevaltiutta ilman mitään rajoja. (Martela ym. 2017, 13.) Savaspuuron (2021, 41–44) mukaan itseorganisoituminen on vaativa laji. Se ei ole täyttä vapautta tehdä tai jättää tekemättä asioita ilman kontrollia. Virallinen ja muodollinen kontrolli on oltava, muuten se helposti muodostuu epävirallisessa muodossa – joku, jolla on rohkeus ja mahdollisuus ottaa ohjat käsiinsä. Ilman ohjausta syntyy helposti stressiä, liiallinen kiire, priorisointiongelmia ja epävarmuuden tunnetta. Näiden lisäksi voi olla ns. vapaamatkustajia, eli henkilöitä, jotka eivät tee tehtäviään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, mutta nauttivat siihen pääsemisen eduista. Yhteisöohjautuvuutta ei voi harjoitella, jos jäsenillä ei ole samankaltaisia näkemyksiä, jos pelisääntöjä ei ole määritelty tai jos vastaa ja vastuuta ei jaeta tasapuolisesti (Akola 2020, 75).

Oppiminen työpaikalla on prosessi, josta vastuussa ovat opiskelija, työnantaja ja oppilaitos. Kaikki osapuolet tähtäävät yhteiseen tavoitteeseen – työntekijän osaamisen kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen myöhemmin hänen työtehtävissään. (Upola, Kangas & Ruokamo 2022, 287.) Opiskelijan pitää olla itseohjautuva opinnoissaan ja olla motivoitunut uuden oppimiseen (Moilanen, 2021; Salmela-Aro ym. 2017, 9), häntä siis ei voi pakottaa opiskelemaan, jos hän ei ole omaksunut opintojen tarkoitusta ja päämäärää. Työnantaja ja oppilaitos toimivat tukiverkostona, joka mahdollistaa opiskelijalle opinnoissaan etenemisen työpaikalla (Lemmetty 2020). Salovaaran (2020, 9) mukaan yhteisesti haettu toimintatapa ja suunta vaativat yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuuden ytimessä on tiimi ja sen yhteisölliset periaatteet ja käytänteet, joista yhdessä sovitaan. Yhteisöohjautuvuus ei voi toteutua, jos yksi tiimin jäsenistä ei jaa tiimin päämäärää ja tavoitteita. (Salovaara 2020, 187.)

## **2.4 Ammatilliseen tutkintoon johtava koulutus**

Suomessa ammatilliset tutkinnot on jaettu kolmeen kategoriaan – perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. Niiden lisäksi on olemassa ammatillisia koulutuksia, jotka eivät johda tutkintoon sekä ammatillisia työvoimakoulutuksia ja erityistä tukea edellyttäviä ammatillisia koulutuksia. Kaikkia ammatillisia koulutuksia yhdistää se, että osaamista hankitaan työpaikoilla, autenttisissa toimintaympäristöissä. Tämä toteutuu joko harjoittelujakson muodossa, jos opiskelu on täyspäiväistä, tai

sitten samoja työtehtäviä tehdessä, jos kyseessä on oppisopimuskoulutus. (OKM 2023a.) Onnistunut työssäoppiminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja sääntöjä sekä jaettua vastuuta. Näistä vastuussa ovat kaikki sopimuksen osapuolet – opiskelija, opettaja ja työnantaja. (Upola ym. 2022, 287.)

Perustutkinnoissa opitaan laaja-alaisia perusvalmiuksia alan eri työtehtäviin ja lisäksi tutkinto edellyttää ammattitaitoa vähintään yhdellä työelämän toimintakokonaisuuteen liittyvällä osa-alueella. Puhtauspalvelun perustutkinnossa tämä osa-alue on yleensä ylläpitosiivouksen osaaminen. Ammattitutkinnossa osoitetaan perustutkintoa syvällisempää ja työtehtävään kohdennettua ammattitaitoa. Erikoisammattitutkinnon puolestaan on kuvattu osoittavan ammattitutkintoa syvällisempää ammattitaitoa, joka liittyy monipuolisiin työtehtäviin ja ammatin hallintaan. (Opintopolku, 2023; OKM, 2023a.)

Kummassakaan ammatti- tai erikoisammattitutkinnossa ei opiskella perustaitoja, kuten viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, matemaattisluonnontieteellinen osaaminen ja yhteiskunta- ja työelämäosaaminen, jotka ovat osa perustutkinnon kokonaisuutta. Nämä tutkinnon osat voi suorittaa myös erillisinä tutkinnon osina jatkuvan oppimisen pohjan vahvistamiseksi, mutta ne eivät ole pakollisia henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmaa (HOKS) suunniteltaessa. (OKM, 2023a.) Edellä mainitut osaamistaidot kuuluvat myös esihenkilötehtävissä työskentelevien osata.

Seuraavassa luvussa kuvailen konkreettisemmin mikä PK-EAT on, mihin se soveltuu ja mitä tutkinnon osat sisältävät. Muut tutkintotyypit ja kokonaisuudet on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä.

### **2.4.1 Oppisopimus**

Oppisopimuskoulutukset ovat ketterä tapa saada uutta osaamista sekä kehittää olemassa olevia taitoja työelämään. Esihenkilön työssä edellytetään aktiivisuutta sekä viestintä-, vuorovaikutus-, asiakaspalvelu- ja yhteistyötaitoja. Suunnittelu- ja päätöksentekotaidot sekä suoritettu alan perustai ammattitutkinto ovat hakijalle eduksi. Alan työkokemus ja aikaisemmat opinnot huomioidaan koulutuksen valinnassa. Jokaiselle opiskelijalle laaditaan HOKS, jossa huomioidaan opiskelijan aikaisemmin hankittu koulutus ja työkokemus. Opinnoissa voi omilla valinnoillaan kehittää erityisosaamista esimerkiksi puhtaus- ja kiinteistöalan mitoittamisen ja myynnin tutkinnon osalla tai jollain muulla valitsemallaan tutkinnon osalla. Ammattitaito osoitetaan käytännön työtilanteissa. (ePerusteet, 2018.) Oppisopimuksen ansiosta työntekijä on motivoituneempi, hän oppii töitä tekemällä, tuo työpaikalle uutta energiaa ja pätevyitä nopeammin tehtäviinsä. Erikoisammattitutkintojen laajuus oppisopimuskoulutuksessa on 160, 180 tai 210 osaamispistettä. (Oppisopimus, 2023b.) PK-EAT arvioidaan hyväksyty/hylätty perusteella ja osaaminen osoitetaan näytöillä. Keskimääräinen suoritusaika on noin 1,5–2 vuotta ja tutkinnon laajuus on 180 osaamispistettä. (ePerusteet 2021.)

Työntekijän kouluttaminen työnantajan toimesta luo myönteistä vaikutusta opiskelijan käyttäytymiseen, tavoitteisiin sitoutumiseen sekä koulutukseen ja uralla etenemiseen. Oppisopimus tukee oppisopimusoppilaan ammatillisen persoonan kehittämistä antamalla hänelle mahdollisuuden hankkia ja jalostaa yritykselle tarvittavia tietoja ja osaamista. Onnistuneesti toteutunut oppisopimuskoulutusprosessi siis voi parhaimmillaan muotoilla oppilaista yritykseen täydellisesti istuvia työntekijöitä. (Roberts, Storm & Flynn 2019, 211–214.)

#### **2.4.2 Johtamisosaamisen hankkiminen puhtauspalvelualalla**

PK-EAT:n laajuus on 180 osaamispistettä (osp) ja se muodostuu kahdesta pakollisesta (75 osp + 75 osp yhteensä 150 osp) ja yhdestä valinnaisesta (30 osp) tutkinnon osasta. (ePerusteet 2021). Tutkinnot ja tutkinnon osat mitataan osaamispisteinä. Ne kuvaavat tutkinnon ja osien kattavuutta, haastavuutta ja merkittävyyttä suhteessa koko ammattitaitovaatimukseen ja osaamistavoitteisiin. Osaamispisteet eivät kuvaa opiskeluun tarvittavaa aikaa eivätkä opiskelun määrää. (Opetushallitus, 2023.) Tutkinnon opiskelijalla on oltava työpaikka, jossa hän voi tehdä tutkinnon perusteissa vaadittavia työtehtäviä. Opinnot antavat valmiudet esimiestyöhön ja opinnoissa ohjataan oman esimiestyötaidon kehittymiseen. Tutkinnon pakolliset osat ovat puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen (PK) suunnitteleminen ja johtaminen ja PK henkilöstön ja osaamisen johtaminen. Valinnaiset tutkinnon osat ovat ekotehokkuuden johtaminen, kiinteistön toimivuuden ja toimintakunnon arviointi, monipalvelujen johtaminen, PK kehittäminen ja PK mitoittaminen ja myynti. (ePerusteet 2021.)

Tutkinnon voi suorittaa joko oppisopimuksella tai koulutussopimuksella. Edellinen on työnantajan, oppilaitoksen, oppisopimustoimiston ja opiskelijan allekirjoittama sopimus, ja lähiopetus järjestetään työaikana. Tällaisessa opinnot on työnantajan toimesta räätälöity opiskelijan työtehtäviä vastaaviksi. Oppisopimuksen lisäksi on olemassa koulutussopimus. Tällöin koulutus on ns. omaehtoinen, omakustanteinen ja lähiopetus järjestetään opiskelijan työajan ulkopuolella. Työelämän edustaja osallistuu opintojen henkilökohtaistamiseen ja HOKS laatimiseen, joka liitetään osaksi oppi- tai koulutussopimusta. (OKM 2023b.) Työpaikalla oppiminen tapahtuu työtä tehdessä ja OKM (2023b) sanoo työelämässä oppimisesta seuraavasti:

”Opiskelijalla ei voi teettää mitä töitä tahansa. Opiskelija on työpaikalla oppimassa HOKS:ssa sovittuja asioita, joten hänen pitää saada tehdä juuri niitä työtehtäviä, joissa asiat voi oppia.” (OKM, 2023b).

#### **2.4.3 Johtamisosaamisen varmistamisen työkalut**

PK-EAT:n sisältö on kuvattu tutkinnon perusteet dokumentissa, josta löytyvät myös tutkinnon kriteerit (ePerusteet 2021). Osa-alueiden osaamisen varmistaminen tapahtuu näyttöjen avulla. Koulutuksen säädökset ja tutkinnon perusteet ohjaavat näyttöjen suunnittelua ja toteuttamista, ja niiden

periaatteet kirjataan koulutuksen järjestäjän laadunhallintajärjestelmään ja sen osana olevaan osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmaan (ePerusteet 2021).

Näyttötilaisuuksissa osoitetaan osaamista ja näyttö pitää erotella osaamisen hankkimisesta (ePerusteet 2022) eli näytöissä ei enää opeteta, eikä opiskelija voi kysyä neuvoja arvioijilta. PK-EAT koulutukseen kuuluu muutamia näyttöjä, eikä niillä läheskään aina pystytä näyttämään monipuolisesti kaikkea opittua. Osaamisen varmistamisen tueksi tulee mukaan opiskelijan itse laatima portfolio. Portfolio on opiskelijan omannäköinen koonti opinnoista, prosesseista ja ammatillisen ajattelun kehittymisestä. Se on pääsääntöisesti päiväkirjan muodossa, sisältäen kuvia, liitteitä ja muita oppimisprosessia esitteleviä dokumentteja. (Poke, 2023.)

Ensimmäinen pakollinen tutkinnon osa, joka osoitetaan näytöillä, on puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen (PK) suunnittelemisen ja johtamisen osaaminen. Näyttöjen toteutus riippuu itse työtehtävästä ja työnantajan laatimasta toimenkuvasta, sekä työpaikalla olevista mahdollisuuksista. (ePerusteet 2021.) Tutkinnon osan osa-alueet ovat palvelutuotannon suunnitteleminen ja johtaminen, työympäristön turvallisuuden varmistaminen, palveluprosessien kehittäminen, asiakkuuksien ylläpitäminen ja kehittäminen sekä asiakasyhteydenpito ja asiakasviestintä, talouden hallinta ja hankintojen toteuttaminen (ePerusteet 2021.) Tyypillinen näyttö Yritys X:ssä, jolla osoitetaan tutkinnon osan osaamista, on asiakaspalaverin pitäminen. Näyttötilaisuudessa opiskelija pääsee näyttämään lisämyyntiosaamistaan sekä tekemään palvelun laadunarvioinnin yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakastapaamisesta tehty muistio sekä muut palaverin aikana luodut dokumentit kuten laaturaportti liitetään opiskelijan portfolioon. Talouden hallinnasta kirjoitetaan portfolioon ja siinä yleensä avataan, miten tulos muodostuu sekä miten budjetoidaan ja ennustetaan liikevaihtoa.

Toinen pakollinen tutkinnon osa on PK henkilöstön ja osaamisen johtaminen. Osa-alueita tutkintoperusteiden mukaan ovat esimiehenä toimiminen, viestintä ja vuorovaikutus esimiestyössä, työolainsäädännön ja sopimusten noudattaminen ja työsuojelusta vastaaminen. Yksi näytöistä, joka annetaan varmistamaan tutkinnon osan hallitseminen, on alaisen perehdytystilaisuus ja siihen liittyvä jatkoperehdytys. Suunnittelemisen taidot edellyttävät systemaattista ajattelua ja liittyvät pitkäkestoiisiin prosesseihin, kuten lomien suunnitteluun ja sijaisuuksiin, joiden osaaminen osoitetaan portfolioon muodossa. Toinen mahdollinen näyttö on henkilöstörekrytointi. Mahdollisuuksien mukaan opiskelija suorittaa rekrytoinnin itsenäisesti, tai vastaavasti kertoo portfolioonsa prosessin toteuttamisesta, mikäli työpaikalla se hoituu rekrytoijan toimesta. Tätä näyttöä Yritys X:ssä ei pystytä toteuttamaan, sillä organisaatiossa toinen henkilö vastaa rekrytoinneista. Opiskelija kirjoittaa henkilöstötarpeen ennakkoinnista portfolioonsa. Kolmas tyypillinen näyttötilaisuus on henkilöstöpalaveri, jolloin opiskelija kertoo alaisilleen ajankohtaiset asiat. Tilaisuus on ennalta sovittu ja siihen on mahdollisuus valmistautua itsenäisesti. Tilaisuudesta kirjoitetaan muistio, joka liitetään portfolioon.

Taulukko 2 kuvaa pakolliset tutkinnon osat, niiden osa-alueet sekä osaamisen varmistamisen tavat Yritys X:ssä. Taulukon tiedot on saatu Ope 3:n haastattelussa, hän toimii Yritys X:n yhteyshenkilönä oppilaitoksen puolelta. Nämä näytöt on määritelty Yritys X:n puolelta ja ne ovat räätälöitävissä työnantajakohtaisesti. Muiden osa-alueiden, joista ei anneta näyttöjä, osaamisen varmistaminen tapahtuu portfolion avulla.

Taulukko 2. PK-EAT Pakolliset tutkinnon osat (Ope 3:n haastattelu 2023)

Tutkinnon osat	Tutkinnon osien osa-alueet	Näyttö	Portfolio
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen suunnittelemisen ja johtaminen, 75 osp			
	Palvelutuotannon suunnittelemisen		X
	Palvelutuotannon johtaminen	X	X
	Työympäristön turvallisuuden varmistaminen		X
	Palveluprosessien kehittäminen		X
	Asiakkuuksien ylläpitäminen ja kehittäminen		X
	Asiakasyhteydenpito ja asiakasviestintä	X	X
	Palvelun laadun toteuttaminen	X	X
	Talouden hallinta		X
	Hankintojen toteuttaminen		X
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen henkilöstön ja osaamisen johtaminen, 75 osp			
	Esimiehenä toimiminen		X
	Viestintä ja vuorovaikutus esimiestyössä	X	X
	Työlainsäädännön ja sopimusten noudattaminen		X
	Työsuojelusta vastaaminen		X
	Henkilöstön rekrytointi ja henkilöstön tarpeet		X
	Henkilöstön perehdytys	X	X

## 2.5 Oma teoreettinen viitekehys

PK-EAT on tutkintoon johtava esihenkilökoulutus, jonka suorittaminen edellyttää työpaikkaa, jossa työtehtäviä harjoitellaan ja näyttöjä suoritetaan. Osaamisen kehittämisen työelämässä pitää tapahtua omaehtoisesti ja prosessia pitää käsitellä osana työtä, eikä erillisenä kokonaisuutena (Lemmetty 2020). Oppimisessa työn ohella on tärkeä huomioida aikuisoppimisen erityispiirteet ja olennaisia kysymyksiä ovat ”Haluanako”, ”Pystynkö”, ”Uskallanko” (Siefen 2021, 96–97).

Oppimisen halun pitää olla sisäsyntyistä. Pitkänjänteinen oppimisprosessi vaatii oppijan aitoa kiinnostusta opiskeltavasta aiheesta ja sinnikästä uteliaisuutta. Jos uteliaisuus on pinnallista ja ns.

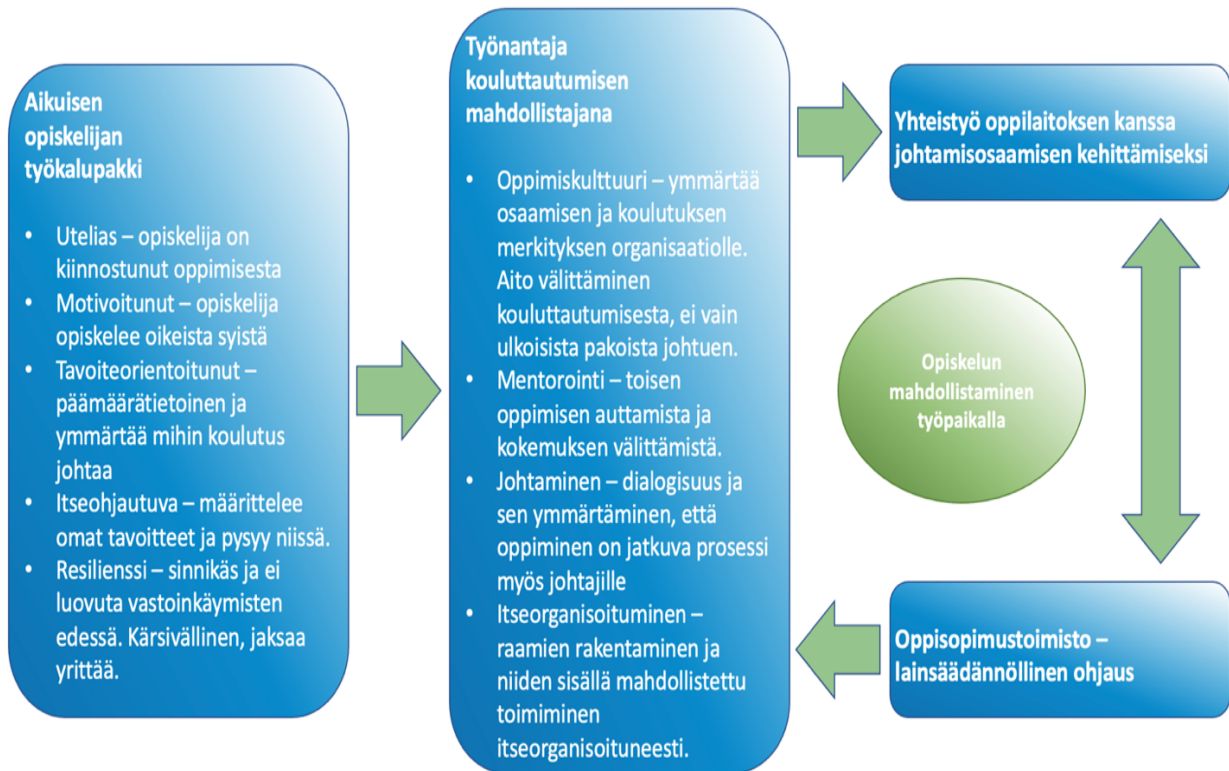
heräävää, niin kiinnostus opiskeltavaa aihetta kohtaan on lyhytaikaista. (Siefen 2021, 25.) Osaamisen kehittäminen vaatii motivaatiota ja tahtoa oppia, kouluttaa itseään ja menestyä työ- ja henkilökohtaisessa elämässä. Motivaation pitää olla sisäistä tai vähintään omia arvoja tukevaa ulkoista motivaatiota. Oppimisessa sisäinen motivaatio edistää myönteisiä tunteita ja se johtaa luovuuteen ja syvempään käsitteiden ymmärtämiseen. (Salmela-Aro 2017, 56.) Kaikki oppiminen on itsessään arvokasta ja siitä pitää nauttia, se ei ole pelkkä päämäärää kohti tutkintopaperia.

Aikuisen opiskelijan pitää toimia itseohjautuvasti, määritellä omat tavoitteensa ja pysyä niissä. Itseohjautuva yksilö toimii itsenäisesti noudattaen määrättyjä normeja ja pysyen sovittujen raamien sisällä. (Martela & Jarenko 2017, 14). Aikuisten oppiminen on lähtökohtaisesti itseohjautuvaa, jolloin opiskelija päättää itsenäisesti mitä, miten ja milloin opiskelee. Prosessin tukena ja raamien rakentajana toimivat työnantajat ja oppilaitokset. Johtajilla ja johtajiksi opiskelevilla pitää olla itsensä johtamisen taitoja. Jos ei osaa johtaa itseään, kuinka sitten voisi johtaa muita (Savaspuro, 2021, 48–49). Näiden lisäksi tarvitaan vielä kestävyyttä ja sinnikkyyttä, eli resilienssiä. Opiskelu työn ohella voi olla haastavaa ja kuormittavaa ja sen tasapainottaminen muun työ- ja henkilökohtaisen elämän kanssa on ensiarvoisen tärkeää opiskelijan hyvinvoinnin kannalta (Siefen 2021, 98).

Edellä mainitut ominaisuudet ja erityispiirteet eivät yksinään riitä tuottamaan onnistunutta oppimistulosta työpaikalla. Työssä oppimisesta vahvinkin motivaatio katoaa nopeasti, jos työnantaja ei tue oppimisprosessia aidosti. Kaiken perustana on organisaation oppimiskulttuuri, joka on tarkkaan suunnattuja toimia sekä virallisia koulutuksia ja kannustavaa oppimisilmapiiriä organisaatiossa (Garvin ym. 2019).

PK-EAT on pääosin työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja se edellyttää, että opiskelijalla on tosiasialiset mahdollisuudet harjoitella esihenkilötyötehtäviä sekä työpaikkaohjaaja, joka toimii mentorina (OKM 2023a). Mentorilla pitää olla substanssietoa, jota hän välittää opiskelijalle (Ahola 2020,20). Mentorilla pitää olla tarpeeksi aikaa mentoroitavalle, ja tämä pitää huomioida hänen työtehtävissään. Häneltä ei voi siis edellyttää täyspäiväistä työpanosta ja lisätä sen päälle mentorointitehtäviä. Prosessi vaatii ajan lisäksi mentorilta tahtoa ja motivaatiota mentoroida, eikä tehtävää voi vaan määrätä hänelle ylhäältä. (Nassour ym. 2020, 332.)

Työnantaja on viime kädessä vastuussa siitä, että työpaikka on oppimista edistävä ympäristö. Opiskelijan kykyjä, lähtötilannetta ja motivaatiota arvioidaan koulutukseen ilmoittavan yrityksen toimesta. Organisaatio rakentaa raamit oppimisprosessille yhteistyössä oppilaitoksen ja oppisopimus-toimiston kanssa. Yritys on aidosti kiinnostunut opiskelijan edistymisestä ja oppimisesta, eikä tavoittele ainoastaan oppimisprosessin lopputulosta. Johtajat toimivat esimerkkinä näyttämällä oppimisen merkityksen kehittämällä omaa osaamistaan ja kouluttautumalla (Garvin ym. 2020, 86–93).



Kuva 4. Teorioiden linkittyminen

### 3 Tutkimuksen menetelmät

Luvussa 3.1 määrittelen ensimmäiseksi tutkimuksen lähestymistavan ja sille perustelut. Seuraavaksi luvussa 3.2 esitän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ja perustelen, miksi valitsin juuri ne. Tämän jälkeen luvussa 3.3 avaan aineiston analysointimenetelmät.

#### 3.1 Tutkimusorientaatio

Opinnäytteen tutkimustyö on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat toimeksiantajan PK-EAT:n oppisopimuskoulutusprosessin osapuolet. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää nykyinen PK-EAT:n koulutusprosessi Yritys X:ssä ja pohtia soveltuuko se tällaisenaan esihenkilökoulutukseksi. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu erikoisammattitutkinnon suorittaneista työntekijöistä sekä toimeksiantajan edustajista, kuten mentoreista, työpaikkaohjaajista sekä koulutuskoordinaattorista. Analyysit ja johtopäätökset pohjautuvat liiketoiminnan todellisiin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Kehittämisehdotukset ja ideat on suunnattu konkreettisesti tutkimuskohderyhmälle ja eivät siksi välttämättä sovellu vastaavissa yrityksissä käytettäviksi.

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, kun pyritään ymmärtämään syvällisesti ja yksityiskohtaisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa sen pohjalta kehittämisideoita. Tutkimuksen kohteena voi olla joko yksilö tai ryhmä ja heihin liittyvät kehitettävät prosessit. Tutkimusprosessia ei aloiteta tyhjästä vaan se pohjautuu teoriaan, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimuksessa tutkijalla pitää olla ilmiöstä aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa kehittämistehtävän määrittelyn ja sitä kautta teoreettisen viitekehyksen rakentamisen. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 52–53.) Tapaustutkimuksen tarkoitus on saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimus voi koostua yhdestä tapauksesta tai useasta, joita analysoidaan vertailemalla niitä toisiinsa. (Vuori 2023.) Tämä opinnäytetyö on yhden tapauksen analyysi.

#### 3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia (kvalitatiivisia) aineistonkeruumenetelmiä puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa, että määrällisiä (kvantitatiivisia) menetelmiä kyselyn muodossa. Puolistrukturoitujen haastattelujen kysymykset laadittiin valmiiksi ja haastattelut pidettiin Teams:n välityksellä. Haastateltavina olivat toimeksiantajan koulutuskoordinaattori ja liiketoiminnan toimialajohtaja. Avoimista kysymyksistä koostuvat kyselyt lähetettiin sähköpostitse ammatillisen koulutuksen opettajille sekä työpaikkaohjaajille. Tutkinnon suorittaneille laadittiin myös kysely. Lisäksi taustalla tutkimuksessa käytettiin dokumenttianalyysimenetelmää koulutusprosessin nykyisen toimintamallin selvittämiseksi.

Tapaustutkimuksessa on hyvä yhdistää useita aineistonkeruumenetelmiä kuten haastatteluja, havainnointia, dokumenttianalyysseja sekä valokuvia saadakseen laaja-alaisen käsityksen tutkittavasta ilmiöstä (Vuori 2023). Käytettäessä erilaisia laadullisia ja määrällisiä määritelmiä on hyvä muistaa niiden erot ja erilaiset lähtökohdat. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin triangulaatiolla, eli ilmiötä tutkittiin useasta näkökulmasta, käyttäen erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

### **3.2.1 Dokumenttianalyysi**

Dokumenttianalyysissä pyritään luomaan päätelmiä kirjallisessa muodossa saadusta aineistosta. Analysoitavia dokumentteja voivat olla kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Menetelmän tavoitteena on luoda selkeä sanallinen kuva tutkittavasta asiasta sisällön analyysin avulla. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Dokumenttianalyysimenetelmän vahvuuksia ovat muun muassa, että tieto on jo olemassa, se on luotettavaa, eivätkä tutkijan omat tulkinnat voi vaikuttaa siihen. Analysoitavat dokumentit ovat virallisia tiedostoja ja ne ovat mitattavissa. Tämän menetelmän heikkouksia ovat esimerkiksi vaikeus päästä tietoon käsiksi, tieto voi olla haastavaa tulkita ja luotettavuus voi olla kyseenalaista, jos dokumentit ovat jääneet päivittämättä. (Sackmann 2021, 180.)

Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysillä pyrittiin kuvaamaan, millainen on olemassa oleva koulutusprosessi Yritys X:ssä. Toimeksiantajalla on useita liiketoimintoja ja kaikissa toteutetaan oppisopimuskoulutuksia. Menetelmällä haluttiin selvittää, onko prosessit kohdennettu liiketoiminnoittain, vai yleistetty koko yritykselle sopiviksi.

### **3.2.2 Haastattelut**

Puolistrukturoitu haastattelu luokitellaan laadulliseksi menetelmäksi. Tutkimuksen tulokset ovat enemmän harkinnanvaraisia näytteitä kuin otoksia, joista tutkija tekee omia perusteltuja tulkintojaan. Tutkimuksen luotettavuus riippuu siitä, kuinka tarkasti tutkija kuvaa tekemiään johtopäätöksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta niitä ei välttämättä esitetä alkuperäisessä järjestyksessä. Kysymyksiä esitetään tilanteen mukaan ja huomioidaan keskustelun suunta. Joitakin kysymyksiä voidaan jättää kysymättä, mikäli ne eivät sovellu aiemmin saatuihin vastauksiin ja vastaavasti lisäkysymyksiä voidaan kysyä haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2014, 105–108.)

Toimeksiantajan oppisopimusprosessikoordinaattoria haastateltiin Teamsin välityksellä 28.3.2023 ja toimitilapalvelujen toimialajohtajaa 31.3.2023. Koordinaattori toimii toimeksiantajan tuki- ja kehitystiimissä ja vastaa muun muassa liiketoiminnan koulutuksen ja osaamisen kehittämistä. Toimialajohtaja puolestaan vastaa koko liiketoiminnan toiminnoista. Haastattelujen ajankohdat sovittiin

viikkoa etukäteen ja ne kestivät tunnin. Keskustelun aikana esitettiin kysymyksiä eri järjestyksessä ja myös ilmeni lisäkysymyksiä. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen. Saadut vastaukset litteroitiin ja tulokset teemoitettiin ja analysoitiin.

### 3.2.3 Kyselyt

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa laadittiin kolme kyselyä. Ensimmäinen avoimista kysymyksistä rakennettu kysely lähetettiin sähköpostitse kolmelle ammatillisen koulutuksen opettajalle 27.2.2023 – 13.3.2023. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään heidän mielipiteensä koulutuksen nykytilasta ja näkemys siitä, miten työpaikan ja koulun vastuut kuuluisi jakaa. Opettajien vastaukset antoivat raameja seuraavien kyselyiden laatimiseen. Toinen samankaltainen kysely lähetettiin Yritys X:n työpaikkaohjaajille 29.3.2023. Tätä kyselyä varten varmistettiin työpaikkaohjaajien määrä Yritys X:n oppisopimuskoordinaattorilta. Mentorointi on tärkeässä osassa oppimisprosessia työpaikalla ja siksi haluttiin selvittää työpaikkaohjaajien näkökulmaa prosessin toteutuksessa. Kysymykset on esitetty liitteessä 5 ja kyselyyn osallistui 7 työpaikkaohjaajaa. Tämän kyselyn vastausprosentti oli 100 %. Haastattelujen ja kyselyiden vastaukset ryhmiteltiin teemoittain ja ne avataan luvussa 4.

Kysely on yleinen tiedonkeruun menetelmä. Sen implementointi sopii parhaiten, kun on tarkoitus kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Kyselyn vastauksia käsitellään tilastollisesti, johon avuksi on kehitetty erilaisia tilastollisia analysointitapoja (esim. Excel). Tämän menetelmän heikkous on arvioinnin luotettavuus, sillä tutkijalla ei ole suoraa yhteyttä vastanneiden kanssa ja hän ei voi tietää kuinka vakavasti he ovat suhtautuneet tutkimukseen. Vastaaajien näkökulmaa on vaikea arvioida, ja siksi ei voida tietää kuinka onnistuneita kysymysten vaihtoehdot ovat. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

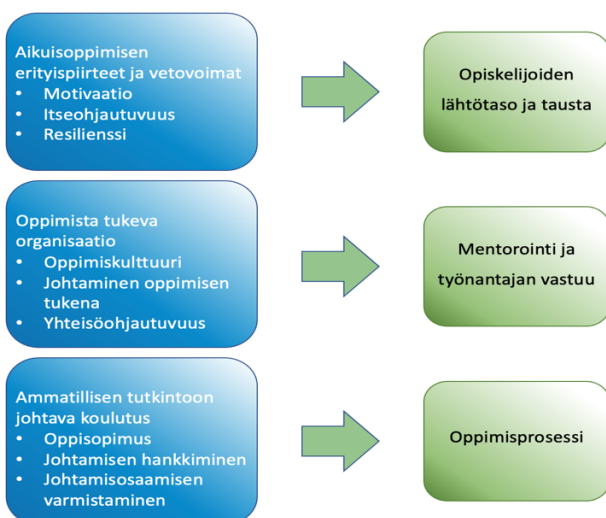
Kolmannen kyselyn kohderyhmä olivat PK-EAT:n opiskelijat, jotka ovat suorittaneet tai parhaillaan suorittavat tämän tutkinnon oppisopimuksella. Heille laadittiin kysely Excel ohjelmalla, joka tulostettiin ja annettiin vastattavaksi nimettömästi viikolla 10. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli 26 valmistunutta ja pian valmistuvaa, joista 20 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli 76,9 %, joka on todella hyvä tutkimukselle. Kysymyksillä haluttiin selvittää heidän näkemyksensä koulutuksen toteuttamisesta työpaikalla. Lisäksi selvitettiin heidän motivaatiotaan ryhtyä opiskelemaan sekä opiskella ja tyytyväisyyttään prosessiin kokonaisvaltaisesti. Tässä kyselyssä oli yksi avoin kysymys, jolla toivottiin kehittämisideoita koulutukselle. Taustakysymyksinä olivat heidän koulustaustansa ja minä vuonna tutkinto on suoritettu, ja tuloksista tehtiin analyysi. Tämän kyselyn tulokset ovat avattu luvussa 4.2.

### 3.3 Aineiston analysointimenetelmät

Tulosten analysointi ja niiden tulkinta on tutkimuksen tärkein vaihe. Jos ne tehty oikein, saadaan vastauksia tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Haastatteluista saatu aineisto pitää tarkistaa huolella ja pohtia onko jotain lisättävää, jotta analysointi voidaan tehdä. Haastattelut tulee tallentaa ja sen jälkeen kirjoittaa puhtaaksi analysointia varten, eli litteroida. Aineisto voidaan analysoida erilaisilla menetelmillä – teemoittelun, tyypittelyn (Grounded theory) tai keskusteluanalyysin avulla. Litteroidut haastattelut yleensä analysoidaan teema-alueittain. Mahdollista on, että kaikkea saatua aineistoa ei analysoida, jos se ei ole tutkimustulosten kannalta olennaista. (Ojasalo ym. 2014, 109–111.)

Kyselyllä voidaan saada sekä laadullista tietoa avointen kysymysten avulla että myös määrällistä dataa, kvantitatiivisen tiedon käsittelyllä. Määrällistä tietoa analysoidaan tilastollisesti. Tilastolliset menetelmäanalyysit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin – perustaviin ja monimuuttujamenetelmiin. Perustavat ovat muun muassa keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, riippuvuusluvut ja korrelaatio. Monimuuttujamenetelmät ovat sellaisia, joihin liittyy useita eri toimintoja kuten parametrien testaus, hypoteesien testejä ja mallin identifiointi. Esimerkkejä monimuuttujamenetelmistä ovat klusterianalyysi, faktorianalyysi, erotteluanalyysi, varianssianalyysi, regressioanalyysi ja conjoint-analyysi. (Ojasalo ym. 2014, 134–135.)

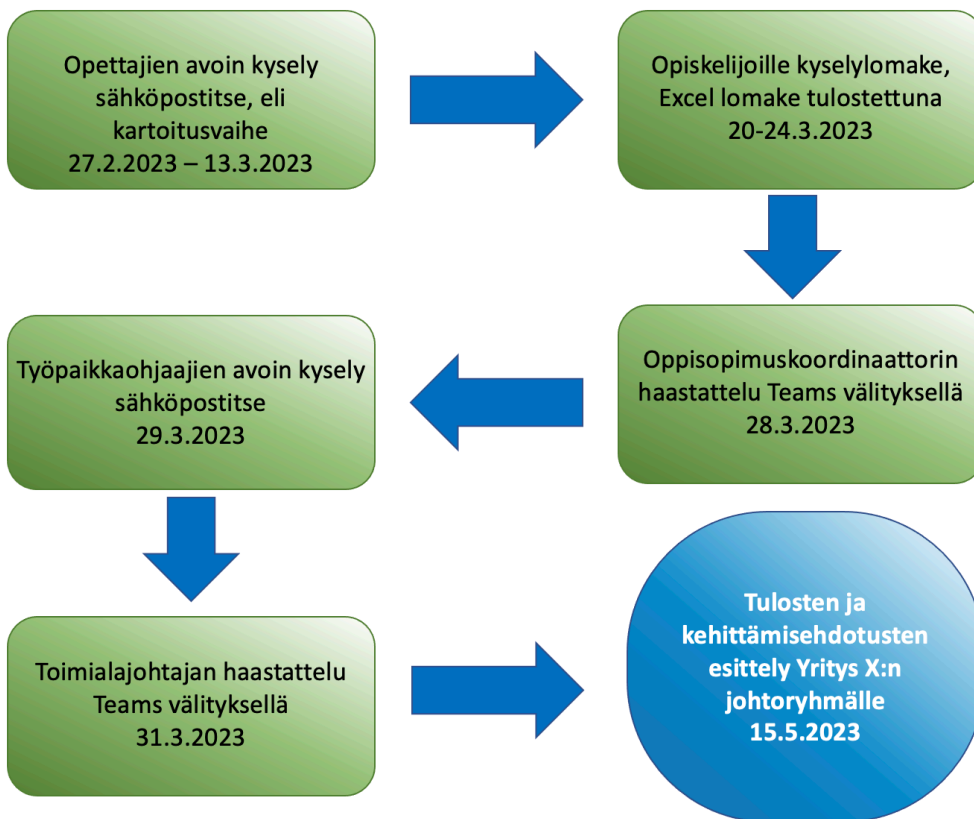
Tulokset analysoitiin niin, että kaikkien tutkimuksen osapuolten (opettajien, opiskelijoiden ja työnantajan) vastaukset avattiin erikseen luvussa 4. Haastattelujen ja kyselyjen tarkoitus oli tutkia seuraavia teemoja – tutkinnon suorittaneiden tai suorittavien lähtötaso ja koulutusvalmiudet, työnantajan ja työpaikkaohjaajan rooli oppisopimuskoulutuksessa sekä PK-EAT riittävyys yksinään johtamiskoulutukseksi (Kuva 5). Nämä teemat on analysoitu alaluvussa 4.4.



Kuva 5. Teemojen yhteenveto

### 3.4 Tutkimusprosessi

Opettajien kyselyt toteutettiin helmi-maaliskuun vaihteessa 2023. Heidän vastauksistaan muodostui kolme teemaa – opiskelun tausta, mentorointi ja työpaikan vastuut sekä oppimisprosessi. Näistä teemoista rakennettiin kysely, joka lähetettiin tutkinnon suorittaneille sekä parhaillaan suorittaville maaliskuussa 2023. Kyselyn vastausten perusteella jo alkuanalysoinnissa nousi esille lisää kysymyksiä. Tämän johdosta päätettiin haastatella Yritys X:n toimitilapalvelujen johtoa ja koulutusprosessin edustajaa sekä laatia kysely työpaikkaohjaajille. Haastattelut ja kysely toteutettiin maaliskuuhun vaiheessa 2023. Tutkimuksen tulokset esitettiin johtoryhmälle 15.5.2023.



Kuva 6. Tutkimusprosessin kulku

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset aloittaen alkukartoituksesta ja hyödyntäen kokemustani ja asiantuntijuuttani. Sen pohjalta loin avoimista kysymyksistä koostuvan kyselyn, jonka lähetin kolmelle PK-EAT:n opettajalle. Kyselyn tulokset avaan alaluvussa 4.1. Tämän jälkeen laadin kyselyn tutkimuksen kohderyhmälle, joka koostui tutkinnon suorittaneista ja parhaillaan suorittavista henkilöistä. Kyselyn tulokset avaan alaluvussa 4.2. Alaluvusta 4.3 löytyy työntäjän puolistrukturoitujen haastattelujen avaukset sekä työpaikkaohjaajille tehdyn kyselyn tulokset. Esittelen tulokset kolmen teeman avulla. Nämä teemat ovat opiskelijan tausta, mentorointi ja oppimisprosessi työpaikalla. Olen jaotellut alaluvut näiden teemojen mukaan edellä esitetystä järjestyksessä.

### 4.1 Oppimisprosessi opettajien näkökulmasta

Alkukartoitus alkoi kolmessa eri oppilaitoksessa työskentelevälle opettajalle (Ope 1, Ope 2 ja Ope 3) tehdyllä kyselyllä, jonka tarkoitus oli selvittää oppimisprosessin raamit oppilaitoksen näkökulmasta. Kyselyt toteutettiin sähköpostitse 20.-24.3.2023.

Kaikki kolme opettajaa totesivat, että PK-EAT ei vaadi pohjakoulutusta ja ainoa kriteeri tutkinto-opiskelijaksi pääsyyn on, että opiskelija suorittaa käytännössä esihenkilötyötä. Kuitenkin eri kouluissa oli hiukan vaihtelevia suosituksia – Ope 1 ja Ope 2 suosittelivat alkukartoituksessa opiskelijan haastattelua, sekä sitä, että opiskelijalla on kokemusta alalta, kun taas Ope 3:n mielestä haastattelut ovat tapauskohtaisia ja niitä toteutetaan yleensä silloin kun yritys, jonka kanssa oppilaitos tekee yhteistyötä, on uusi, tai jos opiskelija opiskelee omaehtoisesti, ei oppisopimuksella. Ope 3 muotoili asian näin:

”Pohjakoulutusvaatimusta ei ole vaan työtehtävät ovat ne, jotka määrittelevät oikean tutkinnon. Toki tutkinnon suorittamista edistää se, että henkilö on ollut puhtaus/kiinteistö/koti-työalalla tekemässä käytännönkin työtehtäviä mutta kyseessä on täysin esihenkilötutkinto, joten mitään pohjavaatimuksia ei ole. Jos tähän tutkintoon hakee ihan uusi alan esihenkilö, suosittelen ensin suorittamaan lähiesimiestyön ammattitutkinnon ja sen jälkeen tämän PK-EAT:n.”

Ope 2 kertoi, että PK-EAT hakeutumisen yhteydessä on tärkeää selvittää ensin, että opiskelijalla on puhtausalan esihenkilön työpaikka, jonka työtunnit ovat yli 25 tuntia viikossa. Koulutukseen voi osallistua myös henkilö, joka ei toimi esihenkilönä, mutta työnantajan on sitouduttava järjestämään opiskelijalle mahdollisuus tehdä esihenkilötyötä koulutuksen ajan. Alkukartoituksessa on myös tärkeää selvittää aiempi koulutus, sillä sitä voi hyödyntää, jos se on sisältänyt esim. johtamisopintoja. Mikäli alkukartoituksen yhteydessä todetaan, että opiskelijan osaaminen on riittävää kokemuksen ja koulutuksen perusteella, hän voi siirtyä suoraan antamaan näytöt, jolloin tutkintokoulutusta ei järjestetä ja oppisopimusta ei synny.

Alkukartoitus ja opintojen henkilökohtaistamisvaihe on äärettömän tärkeä osa HOKS suunnitelmaa ja Ope 3:n mielestä:

”...siinä varmistetaan oikea tutkinto, jotta opinnot sujuvat suunnitellusti. Jos tässä vaiheessa todetaan, ettei opiskelija pystykään suorittamaan PK-EAT:a, hänelle ehdotetaan lähiesimies-työn ammattitutkintoa, joka ei ole niin vaativa tutkinto ja esimerkiksi palveluohjaajan työtehtävät riittävät.”

Sen varmistamisessa, että opiskelija ymmärtää tutkinnon kriteerit, on joitakin eroja oppilaitosten välillä. Ope 2 kertoi, että heidän oppilaitoksessaan käytetään työtehtäväkartoitusta, jonka opiskelija täyttää yhdessä työnantajansa kanssa. Kartoituksen tarkoitus on selvittää tutkinnon perusteiden osalta, mitä tehtäviä opiskelija jo osaa ja kuinka hyvin, sekä mitä ei osaa. Samalla selvitetään myös sitä, pystyykö opiskelija käytännössä tekemään näitä tehtäviä työpaikalla. Ope 3 kertoi, että alkukartoitus tehdään haastattelun muodossa opintojen henkilökohtaistamispaamisessa.

#### 4.1.1 Työnantajan vastuut

PK-EAT suorittaminen on suurimmalta osin itsenäistä opiskelua, mutta se edellyttää tukea työpaikalla. Ope 2 kertoi, että opiskelijalle tehdään selväksi alkuvaiheessa, että hänen pitää huolehtia omasta opiskelustaan ja varata siihen aikaa.

”Opiskelijalle on myös kerrottu, että hänen pitää ihan itse huolehtia omasta opiskelustaan ja varata siihen aikaa. Toisaalta myös työnantaja pitää saada ymmärtämään, että työpaikalla oppimisen osuus tutkintoon sisältyvästä opetuksesta / koulutuksesta on 80 % ja kokonaisuudessaan käytännön työtehtävien opetuksesta. Oppilaitos vastaa 20 %:n osuudesta (lähiopeus, etäopetus ym.).”

Työnantaja päättää voiko opiskelija käyttää työaikaan opiskeluun vai ovatko opinnot omaa aikaa.

Ope 2:n mukaan:

”Työnantajan kanssa sovitaan, voiko opiskelija käyttää työaikaan muuhun opiskeluun kuin varsinaiseen työssäoppimiseen, kuten mahdollisten kirjallisten tehtävien tekemiseen, opetukseen osallistumiseen (lähi / verkko). Jos työaika ei ole mahdollista käyttää, niin silloin opiskelija opiskelee omalla ajallaan. Tosin silloin oppisopimustoimisto korvaa lähi- ja verkko-opiskeluun (Teams, tms.) osallistumisesta (pienen) päivärahan siltä ajalta, jolta työntekijä ei saa palkkaa. Tämä asia sovitaan oppisopimuksessa.”

Ope 3:n mukaan ”Työelämällä eli opiskelijan työpaikkaohjaajalla / esihenkilöllä / muulla tukiverkostolla on erittäin tärkeä rooli opiskelijan osaamisen varmistamisessa.” Lähtökohtaisesti oppiminen tapahtuu työpaikalla esihenkilötyötä tekemällä. Tämä korostuu kaikkien opettajien vastauksissa. Työnantaja sitoutuu antamaan opiskelijalle tarvittavat mahdollisuudet harjoitella esihenkilötyötä. Jos se ei toteudu, niin opettajilla on velvollisuus ensisijaisesti keskustella työnantajan kanssa ja mikäli tilanne ei korjaudu, he ilmoittavat puutteista oppisopimustoimistolle.

Mentoroinnista työpaikalla opettajat ovat samaa mieltä, että mentoriksi kannattaa valita henkilö, joka pystyy olemaan fyysisesti läsnä opiskelijan kanssa oppimisprosessin aikana. Työpaikkaohjaajan vastuulla on seurata opiskelijan käytännön työn toteutumista, ohjata ja opettaa opiskelijaa

esihenkilötehtävissä. Opettajien mukaan työpaikkaohjaajan oma ammatillinen osaaminen ja soveltuvuus tehtävään pitäisi varmistaa jo oppisopimuksen solmimisen yhteydessä. Ope 2:n mukaan ”Hyvä lähtökohta olisi, jos opiskelija voisi toimia ”työparinani” tai ainakin olla työssä samalla työpaikalla / työpisteessä. Tällöin käytännön työtehtävien ohjaaminen ja seuraaminen olisi helpompaa.”

Opettajat ovat sitä mieltä, että työpaikkaohjaajan ja opiskelijan pitäisi sopia säännölliset tapaamiset opintojen ajaksi, jolloin keskustellaan opintojen etenemisestä, etätehtävistä, näytöistä jne. Tällöin mentori pysyy jatkuvasti ajan tasalla siitä, miten opiskelut etenevät ja kuten Ope 3 sanoi ”...jos ei etene, potkisin lempeästi takapuoleen, jos opiskelijani meinaisi laiskistua ja jopa keskeyttää opinnot.”

#### **4.1.2 Opiskelijan vastuut oppimisprosessissa**

Opettajien mukaan tutkinnon suorittamisen aikana ei ole tiettyä kirjallisuutta, johon opiskelijoiden pitää tutustua. Kaikki kolme ovat sitä mieltä, että ensisijaisesti pitää perehtyä oman työpaikan ja vastualueen palvelusopimukseen, ohjeistuksiin, käytäntöihin, toimintatapoihin, prosesseihin, ohjelmistoihin jne. Niiden osaaminen ja hallitseminen osoitetaan näyttötilaisuuksissa. Ope 3:n mukaan ”Tässä tutkinnossa opiskelijan ei välttämättä tarvitse lukea mitään materiaalia. Hänen tulee tehdä tutkinnon vaatimia työtehtäviä ja hänen osaamisensa karttuu työtä tekemällä.”

Kaikkea osaamista ei voi osoittaa näytöillä, joten Yritys X:n opiskelijat laativat portfolion, johon he keräävät erilaisia materiaaleja ja kuvauksia oppimisprosessin aikana. Näitä ovat muun muassa muistiot henkilöstöpalavereista ja asiakastapaamisista sekä muita dokumentteja, kuten laaturaportteja ja tuloslaskelmia. Dokumenttien lisäksi portfoliossa on osio, jossa opiskelija kertoo itsestään. Hän voi liittää siihen oman CV:nsä ja kertoa muutenkin työhistoriastaan ja työkokemuksistaan. Portfolio on sähköisessä muodossa ja siihen opiskelija pääsee koulun tunnuksilla. Portfolion laaditaan itsenäisesti ja se on jokaisen Yritys X:n opiskelijan keino osoittaa oppimaansa.

Portfolion laatiminen ei kuitenkaan ole pakollinen osa tutkintoa ja sen käyttäminen riippuu oppilaitoksesta. Näyttötilaisuuksissa riittää, että opiskelija osoittaa omaa osaamistaan kertomalla esim. työpaikan järjestelmien avulla työtehtäviensä sisällöstä. Ope 1:n mukaan ”Tutkinnon perusteissa ei edellytetä portfolioa. Opiskelija kerää näytössä omiin työtehtäviinsä liittyvää aineistoa, joka voi olla myös kirjallista tai sähköistä. Hän voi hyödyntää näytöissä / arvioinnin yhteydessä myös työpaikan sähköisiä järjestelmiä.”

Kaikki opettajat kertoivat, että yleensä opiskelija pääsee ensimmäisellä kerralla näytöistä läpi. Opettajilla on eri näkemys siitä, kuinka kauan tutkinnon suorittaminen kestää. Ope 3:n

kokemuksen mukaan tutkinto on suoritettu lyhyimmillään 6 kuukaudessa ja pisimmillään 1,5 vuodessa. Yleensä hänen arvionsa mukaan tutkinnon suorittaminen kestää 12 kuukautta.

”Vaikea sanoa paljonko suorittaminen kestää kauimmillaan, joskus opiskelija voi päätyä opintojen määräaikaan keskeyttämiseen esim. työkiireiden, terveyden tai henkilökohtaisen elämän takia. Sanotaanko, että jos aktiivisesti opiskelee niin max 1,5 vuodessa saadaan kyllä tutkinto suoritettua.”

Ope 1:n ja Ope 2:n mukaan tutkintokoulutukseen ja näyttöjen suorittamiseen varataan aikaa keskimäärin 1,5–2 vuotta, josta tutkintokoulutukseen noin vuosi ja näyttöjen suorittamiseen noin puoli vuotta. Opiskelu- ja näyttöjen suorittamisaika voi olla edellä mainittua lyhyempi tai pidempi.

## 4.2 Opiskelijoiden kyselyn tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa tehdyn kyselyn tuloksia tutkinnon suorittaneiden tai suorittavien vastausten perusteella. Kyselyn kysymykset oli jaettu kolmeen ryhmään – tausta, mentoointi ja oppimisprosessi. Kysely laadittiin Microsoft Excel ohjelmalla ja se tulostettiin PDF muodossa kohderyhmän jäsenille täytettäväksi. Kyselyn tiedosto löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 3. Kyselyyn vastasi 20 henkilöä, jotka toimivat esihenkilö- tai palveluohjaajan tehtävissä Yritys X:ssä, ja heistä yksi ei ole suorittanut PK-EAT tutkintoa.

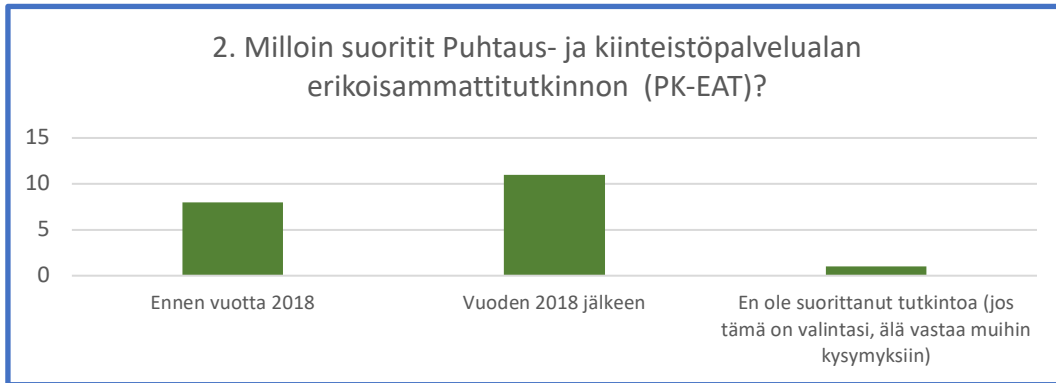
### 4.2.1 Tausta

Tutkimukseen osallistui 13 palveluesihenkilöä, kaksi kohde-esimiestä ja viisi palveluohjaajaa (Kuva 7).



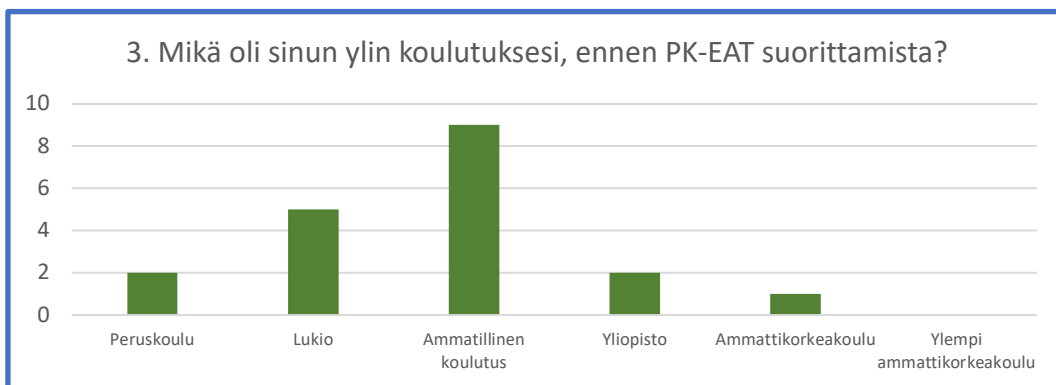
Kuva 7. Kysymys 1. Missä työtehtävässä toimit tällä hetkellä? (N=20)

Tutkimuksen kohderyhmästä 19 vastaajaa on suorittanut PK-EAT, joista 8 on valmistunut ennen ammatillisen koulutuksen reformia vuonna 2018 ja 11 henkilöä sen jälkeen (Kuva 8). Yksi vastaaja, joka toimii esihenkilötehtävissä ei ole suorittanut tätä tutkintoa.



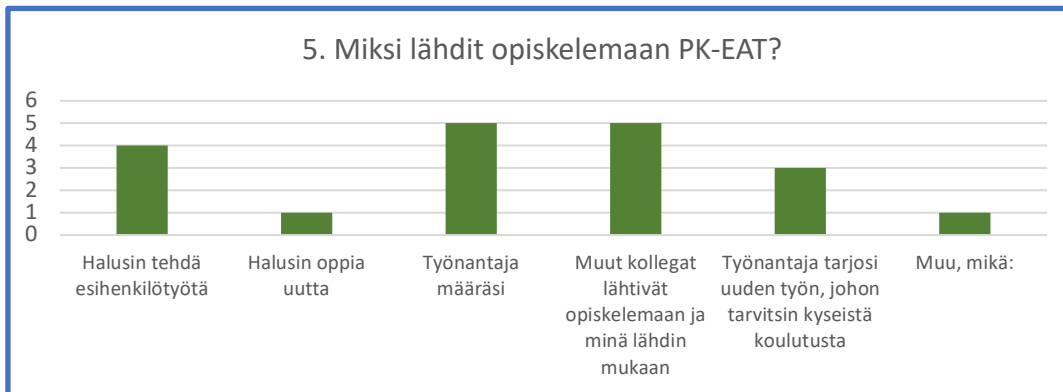
Kuva 8. Kysymys 2. Milloin suoritit Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinnon (PK-EAT)? (N=20)

Suurin osa vastaajista on suorittanut ylimpänä koulutuksenaan ammatillisen koulutuksen, yhteensä 9 henkilöä. Kahdella vastaajalla on peruskoulu pohjatutkintona, viisi on käynyt lukion, kaksi yliopiston ja yksi ammattikorkeakoulun ennen PK-EAT suorittamista (Kuva 9).



Kuva 9. Kysymys 3. Mikä oli sinun ylin koulutuksesi, ennen PK-EAT suorittamista? (N=19)

Kaikki paitsi yksi vastaajista oli suorittanut tutkinnon oppisopimuksella. Heidän syynsä lähteä opiskelemaan vaihtelee seuraavasti – neljä vastaajaa on halunnut tehdä esihenkilötyötä, yksi on halunnut oppia uutta, viisi henkilöä on mennyt kouluun työnantajan määräyksestä, viisi on lähtenyt opiskelemaan sen vuoksi, että muut kollegat ovat lähteneet tutkinto-opiskelijoiksi ja kolmella peruste oli työnantajan tarjoama työ, johon on tarvinnut tätä tutkintoa. Yksi vastaaja on valinnut muu syy vaihtoehdon, ja syynä oli oman esihenkilön kannustus (Kuva 10).

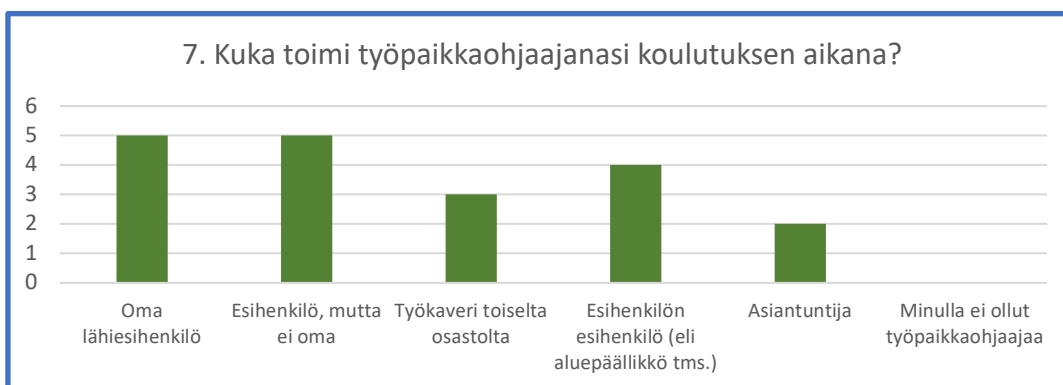


Kuva 10. Kysymys 5. Miksi lähdit opiskelemaan PK-EAT? (N=19)

Keskimäärin opiskelu kesti yhden vuoden. Lyhyimmillään tutkinnon suorittaminen kesti 7 kuukautta ja pisimmillään kolme vuotta.

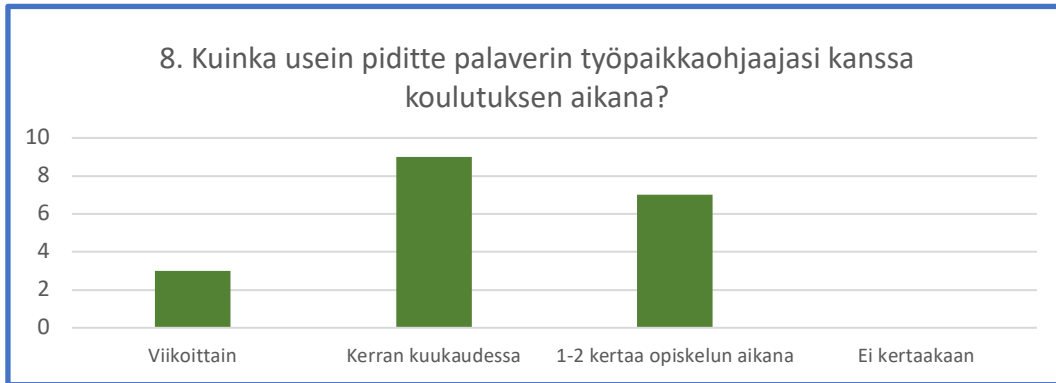
#### 4.2.2 Mentorointi

Kyselyn toisessa osassa oli tavoitteena selvittää työpaikkaohjaajan toimintaa kohderyhmän näkökulmasta. Työpaikkaohjaajana koulutuksen aikana viidelle vastaajalle on toiminut oma lähiesihenkilö. Toiselle viidelle ohjaajana on ollut esihenkilötehtävissä toimiva muu kuin oma esihenkilö. Kolmelle opiskelijalle työpaikkaohjaajana on ollut työkaveri toiselta osastolta. Neljän opiskelijan ohjaaja on ollut esihenkilön esihenkilö, eli aluepäällikkö. Kahdella ohjaajana on ollut asiantuntija, joka ei toimi esihenkilötehtävissä. (Kuva 11.)



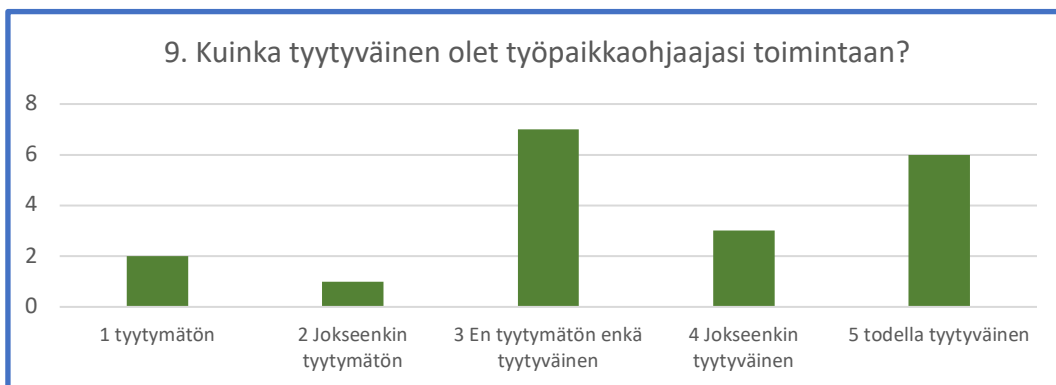
Kuva 11. Kysymys 7. Kuka toimi työpaikkaohjaajanasasi koulutuksen aikana? (N=19)

Opiskelija ja työpaikkaohjaaja tapasivat useimmiten kerran kuukaudessa (9 vastaajaa). Kolme vastaajaa on tavannut oman mentorinsa kanssa viikoittain ja 7 vastaajaa 1–2 kertaa koko opiskelun aikana. (Kuva 12.)



Kuva 12. Kysymys 8. Kuinka usein piditte palaverin työpaikkaohjaajasi kanssa koulutuksen aikana? (N=19)

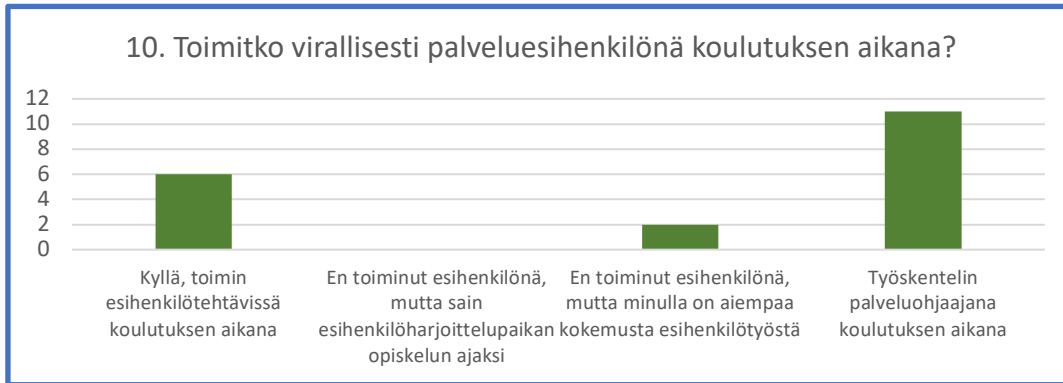
Seitsemän opiskelijaa suhtautui työpaikkaohjaajan toimintaan neutraalisti. Yhteensä 9 opiskelijaa oli joko jokseenkin tai todella tyytyväisiä siihen. Kaksi oli tyytymättömiä ja yksi vastaajista jokseenkin tyytymätön mentorinsa toimintaan. (Kuva 13.)



Kuva 13. Kysymys 9. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkaohjaajasi toimintaan? (N=19)

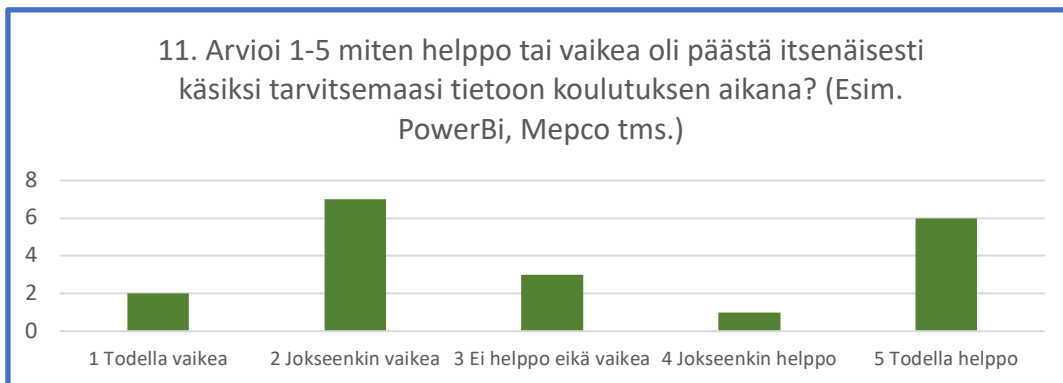
#### 4.2.3 Oppimisprosessi

Yksi tärkeimmistä edellytyksistä sille, että koulutus voi onnistua on, että opiskelijalla on tosiasiallinen mahdollisuus harjoitella esihenkilötehtäviä opiskelun aikana. Seuraavilla kysymyksillä haluttiin selvittää, pääsivätkö opiskelijat tekemään esihenkilötehtäviä Yritys X:ssä. Vastaajista kuusi toimi tulosten mukaan esihenkilötehtävissä koulutuksen aikana. Kaksi ei toiminut, mutta heillä oli esihenkilökokemusta jo ennen koulutuksen aloittamista. Vastaajista 11 työskenteli palveluohjaajana koulutuksen aikana. (Kuva 14.)



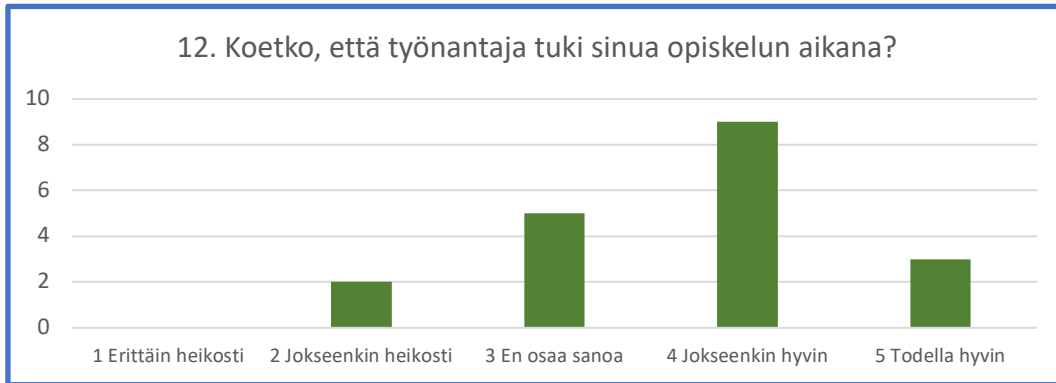
Kuva 14. Kysymys 10. Toimitko virallisesti palveluesihenkilönä koulutuksen aikana? (N=19)

Yritys X:ssä esihenkilön toimenkuvaan kuuluu paljon hallinnollisia tehtäviä. Niiden suorittaminen edellyttää käyttöoikeuksia erilaisiin järjestelmiin. Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka helpoksi tai vaikeaksi tutkinto-opiskelijat kokivat järjestelmiin pääsyn. Vastaajista kaksi koki pääsyn todella vaikeaksi ja 7 jokseenkin vaikeaksi. Kolmen vastaajan mukaan pääsy ei ollut helppoa eikä vaikeaa. Yhden mukaan jokseenkin helppoa ja 6 vastaajan mielestä järjestelmiin pääsy oli todella helppoa. (Kuva 15.)



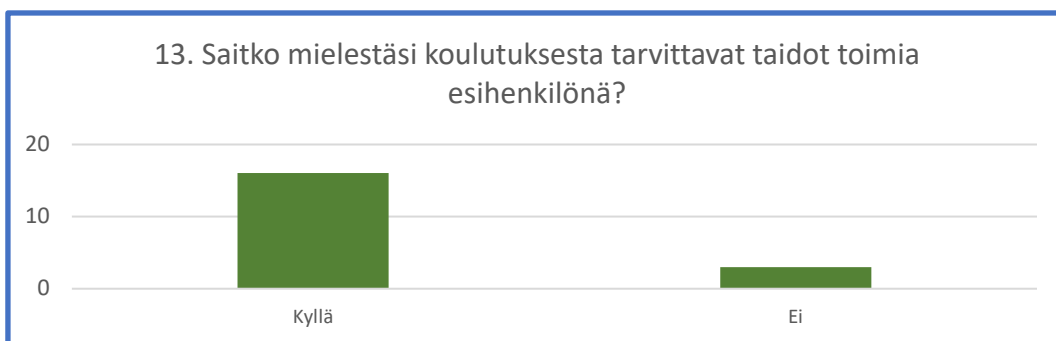
Kuva 15. Kysymys 11. Arvioi 1–5 miten helppo tai vaikea oli päästä itsenäisesti käsiksi tarvitsemaasi tietoon koulutuksen aikana? (Esim. PowerBi, Mepco tms.) (N=19)

Suurin osa vastaajista koki saaneensa opiskelunsa aikana tukea työnantajalta jokseenkin hyvin (9 kpl). Kaksi vastaajaa on saanut omasta mielestään jokseenkin heikosti tukea, 5 ei osaa sanoa ja kolmen vastaajan mukaan työnantaja on tukenut opiskelua todella hyvin. (Kuva 16.)



Kuva 16. Kysymys 12. Koetko, että työnantaja tuki sinua opiskelun aikana? (N=19)

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että he saivat koulutuksesta tarvittavat taidot toimia esihenkilönä, tätä mieltä oli 16 vastaajista. Kolmen mielestä koulutus ei antanut tarvittavia taitoja. (Kuva 17.)



Kuva 17. Kysymys 13. Saitko mielestäsi koulutuksesta tarvittavat taidot toimia esihenkilönä? (N=19)

Viimeinen kysymys kyselylomakkeessa oli avoin. Tähän pyydettiin vastaamaan vain, mikäli vastaaja valitsi edellisessä kysymyksessä "Ei" vastauksen. Kysymys 14 on *Mikäli vastasit "Ei" edelliseen kysymykseen, niin mitä koulutuksesta mielestäsi puuttui?*

Vastaajan 1 mielestä "Koulutuksessa kävin samoja asioita läpi, jotka olin opiskellut jo AMK:ssa paitsi paljon suppeammin". Vastaajan 2 kommentoi "Olisin tarvinnut enemmän apua ja ohjeistusta siihen, miten johtaa erilaisia ihmisiä" Vastaajan 3 on vastannut "En päässyt harjoittelemaan esimiestyötä koulutuksen aikana, joten oppimisaiheet tuntuivat olevan kaukana omasta työarjestani. Olisin toivonut saavani enemmän vastuuta työnantajalta."

#### 4.3 Oppimisprosessi työnantajan näkökulmasta

Yritys X:n näkökulmaa ja vastuuta PK-EAT oppisopimuskoulutuksessa selvitettiin kahdella menetelmällä – dokumenttianalyyssillä sekä puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Teemat, joita avattiin ovat

samoja kuin ylempänä: tutkintoa suorittavien tausta, oppimisprosessi työpaikalla ja työpaikkaohjaajan rooli sekä työnantajan tuki oppimisprosessissa. Dokumenttianalyysin avulla kerätty tieto on yrityksen intranet sivuilta tai selvitetty HR-palvelujen välityksellä ja tietoon viitataan käyttäen viittausta (Intra 2023, HR-palvelut 2023). Oppisopimuskoordinaattorin haastattelulla kerättyyn aineistoon viitataan (Koordinaattorin haastattelu 28.3.2023) ja Yritys X:n toimialajohtajan haastatteluun viitataan (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023).

#### 4.3.1 Kriteerit päästä opiskelemaan PK-EAT oppisopimuksella Yritys X:ssä

Ensimmäisen kerran PK-EAT oppisopimuskoulutus tulee puheeksi kehityskeskustelujen yhteydessä, joita pidetään vuosittain henkilökunnalle lähiesihenkilön toimesta. Silloin keskustellaan edellisen vuoden toteutuneista tavoitteista työssä ja suunnitellaan tulevan vuoden tavoitteita. Siinä yhteydessä kartoitetaan henkilön kykyä oppia uutta ja kykyä ottaa lisää vastuuta. (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023.) Mikäli oppisopimuskoulutus on tullut puheeksi kehityskeskustelujen yhteydessä, niin lopullinen arviointi tehdään johtoryhmässä. (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023; Koordinaattorin haastattelu 28.3.2023). Yrityksen toimialajohtaja lisää vielä:

”Tähän koulutukseen ei voi pakottaa, vaan into pitää tulla opiskelijalta itseltä. Muuten koulutuksesta ei jää mitään päähän. Työntekijän työsuoritus on ratkaisevassa asemassa valinnanteossa, jos hän suoriutuu mallikkaasti omasta työstään, niin se on yksi edellytys johtoryhmälle päätöksenteossa”

Molemmissa haastatteluissa nousi esiin mielipide nykypäivän rekrytointihaasteista ja koulutukseen liittyvästä paradoksisista, sillä ei voi päästä esihenkilöksi ilman PK-EAT:ia, koska kyseinen koulutus on asiakkaiden vaatimuksena lähes kaikissa palvelusopimuksissa, mutta samalla ei voi päästä PK-EAT koulutukseen ilman, että työskentelee esihenkilötehtävissä (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023; Koordinaattorin haastattelu 28.3.2023). Yritys X:n toimitilapalveluissa ei ole varsinaisesti esimiesharjoittelupaikkoja. (HR-palvelut 2023). Joissakin palvelusopimuksissa edellä mainittu asiakkaan koulutusvaatimus on hiukan pehmenetty niin, että esihenkilöllä ei tarvitse olla koulutusta suoritettuna heti sopimuksen alkaessa, vaan ehtona on, että esihenkilön tulee suorittaa tutkinto vuoden sisällä palvelusopimuksen aloituksesta. Oppisopimuskoulutukseen pääsystä oppisopimuskoordinaattori lisää:

”Aikanaan tehtiin kartoitus, monellako on tutkinto ja sen perusteella suositeltiin koulutukseen. Nyt on vaatimus uusille esihenkilöille, onko hän halukas lähtemään siihen ja muuten ei tarjota edes sitä esimiespaikkaa. Nimet ilmoitetaan minulle, joista teen esityksen liiketoiminnan johtoryhmään, josta sitten seuraavaksi esitetään henkilöiden nimet toimialan johtoryhmään. Siellä sitten päätetään, jos ihmiset voivat lähteä opiskelemaan. Nyt kun meillä vuoden vaihteessa aloitti 2 uutta palveluesihenkilöä, niin lähti heti kouluttautumaan.”

Jatkuva kouluttautuminen ja uralla eteneminen ovat Yritys X:n vastuullisuustavoitteiden tärkeitä painopisteitä. Molemmissa haastatteluissa nousi esiin halu ylentää yrityksen sisältä esihenkilöitä ja kouluttaa heidät itse. Etenkin ammatillisen koulutuksen uudistuksen jälkeen, jolloin PK-EAT:n

suorittamiseen ei vaadita varsinaisesti pohjakoulutusta (siivousalan perus- ja ammattitutkintoa).

Koordinaattorin mukaan:

”Siivousammatti on moninainen. Suurin osa, jotka käy tätä koulua ovat pitkään olleet meillä palveluksessa. Siivousalalla on kertynyt ammatillinen koulutus ja joskus jopa entinen palveluohjaajan erikoisammattitutkinto. Varsinkin maahanmuuttajataustaisilla saavat harjoitella saannasta ennen kuin pääsevät tähän erikoisammattitutkintoon.”

Substanssitieto siivousalalla on erittäin hyödyllinen myös toimialajohtajan mielestä:

”Alan tuntemusta ei voi väheksyä. Se auttaa myös niissä ongelmatilanteissa asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Substanssiosaaminen auttaa lisämyyntitilanteissa, kun tietää mitä myydä ja miten hinnoitella. Vastaavasti henkilöstöjohtamisen kehittämisessä, lomien suunnittelussa, sijaisuuksien pohdinnassa”

#### 4.3.2 Työpaikkaohjaajan rooli PK-EAT oppisopimuskoulutuksessa

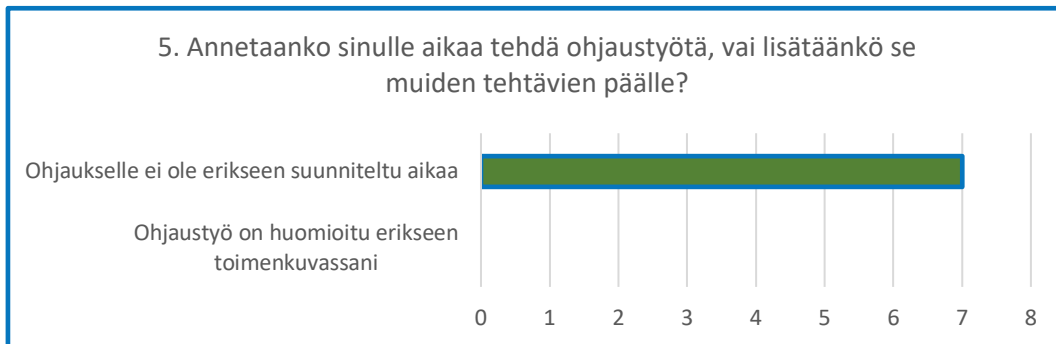
Oppisopimuskoulutuksen tarkoitus on oppia taitoja ja kehittää osaamista työpaikalla. Yritys X:n oppisopimuskoordinaattori on samaa mieltä Ope 2:n kanssa siinä, että yli 80 % oppimisesta tapahtuu työpaikalla. Työpaikkaohjaaja toimii työnantajan edustajana oppisopimusprosessissa ja hänen tehtävänsä on ohjata opiskelijaa löytämään opiskeluunsa liittyvää tietoa. Opiskeluprosessi edellyttää mentorilta vastuullisten esihenkilötehtävien antamista ja niiden toteutusten seuranta. Työpaikkaohjaajan pitää olla joko käynyt itse PK-EAT:n tai sitten vähintään Siivoustechnikon EAT:n. (Koordinaattorin haastattelu 28.3.2023). Kysymykseen ”Millaisena johto näkee mentorin roolin koulutuksessa ja riittääkö motivaatiota toimia tehtävässä? ” koordinaattori vastaa seuraavasti:

”Meillä on eritasoisia palveluesihenkilöitä ja he toimivat eri tavalla mentoreina. Työpaikkaohjaajat ovat käyneet joko itse tutkinnon, tai sitten edellisen - siivoustechnikko. Tietenkin pitää olla motivoitunut siihen ja tehtävään ei määrätä. Meillä ei ole mitään tehtävälisteriä työpaikkaohjaajille vaan se tulee HOKSista. Jos meillä olisi lista tehtäviä ja tarkennettu toimintatapa, niin ohjaaminen olisi yhtenäisempi ehkä.”

Yritys X:n toimitilapalveluissa toimii koordinaattorin mukaan 7 henkilöä PK-EAT oppisopimuskoulutuksessa työpaikkaohjaajina. Tutkinnon lisäksi heidän pitää suorittaa lyhyt työpaikkaohjaajan koulutus, jonka järjestää sama oppilaitos, jonka kanssa Yritys X tekee yhteistyötä PK-EAT:n suhteen. (Koordinaattorin haastattelu 2023). Toimialajohtaja tunnistaa haastattelussaan potentiaalisen vaaran, että vaikka kaikki opiskelijat kävisivät täsmälleen saman koulutuksen läpi silti saattaa näkyä eroja osaamisen kehitymisessä. Hänen mukaansa tämä voi osittain johtua opiskelijan motivaatiosta, mutta myös eroista työpaikkaohjaajan toiminnassa. Hän pohtii, että olisi hyvä asia, jos yrityksen sisällä tarkennetaan työpaikkaohjaajan roolia, mutta niin, että prosessista ei tule liian byrokraattista, eikä tämä poistaisi oppimisprosessin joustavuutta. (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023.)

Työpaikkaohjaajat Yritys X:n toimitilapalveluissa ovat toimineet keskimäärin 3 kertaa mentorin tehtävässä PK-EAT suorittaville. Kaikki 7 työpaikkaohjaajaa ovat suorittaneet PK-EAT ja joko toimivat esihenkilötehtävissä tällä hetkellä, tai heillä on entuudestaan esihenkilökokemusta. Kaikki työpaikkaohjaajukset on suoritettu vapaehtoisesti paitsi yksi tilanne, jolloin työpaikkaohjaaja on ”joutunut”

mentoriksi, sillä opiskelijan opinnot ovat olleet loppusuoralla, ja edellinen työpaikkaohjaaja on lähtenyt muihin tehtäviin toisen työnantajan palvelukseen. Työpaikkaohjaajille ei ole suunniteltu erikseen aikaa ohjaamiselle, vaan tehtävä on upotettu muun työn oheen. Tätä mieltä olivat kaikki 7 osallistujaa kyselyssä. (Kuva 18.)

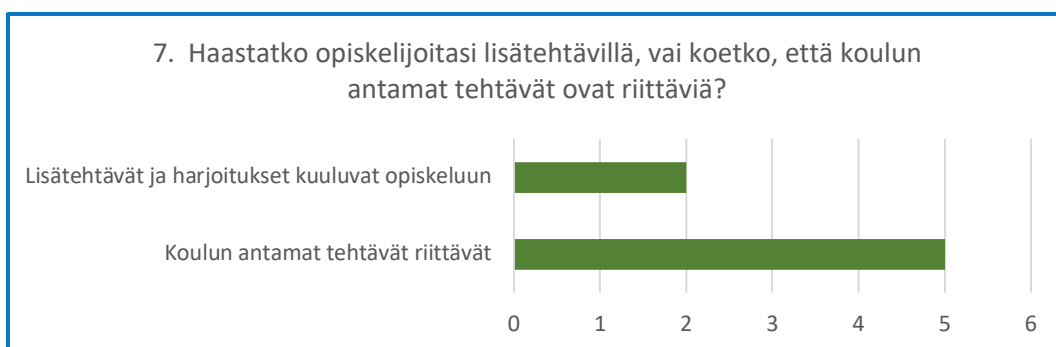


Kuva 18. Kysymys 5. Annetaanko sinulle aikaa tehdä ohjaustyötä, vai lisätäänkö se muiden tehtävien päälle? (N=7)

Koordinaattorin mukaan suurin osa vastuusta on opiskelijalla ja opiskelun onnistuminen riippuu hänen motivaatiostaan oppia uutta ja hänen kyvykkyydestään soveltaa oppimaansa käytäntöön. Hänen mukaansa:

”Ohjaajan tehtävä on auttaa löytämään reittiä jonkun luo, joka tietää. Hänen ei tarvitse osata kaikkia tutkinnon osuuksia, mutta osata näyttää mistä tietoa saadaan. Ei välttämättä järjestelmällä ole merkitystä koska ne vaihtuvat. Johtamisen erikoisammattitutkinnossa tärkein osuus on osata henkilöstöasioita.”

Viisi työpaikkaohjaajaa oli sitä mieltä, että koulun antamat tehtävät riittävät ja mentoreina he eivät anna lisää tehtäviä opiskelijoille (Kuva 19). Yksi heistä lisää vielä: ”En tehtävillä, mutta kysymyksillä, hän joutui selittämään minulle, mitä oli portfolioon laittanut ja miksi.”



Kuva 19. Kysymys 7. Haastatko opiskelijoitasi lisätehtävillä, vai koetko, että koulun antamat tehtävät ovat riittäviä (N=7)

Koordinaattorin mukaan jotkut opiskelijat toivovat tukea ja eivät sitä saa, ja toisen ohjaaja haluaa ohjata mutta opiskelijalta puuttuu mielenkiinto. Jos mielenkiinto puuttuu, niin ohjaajalta ja myös opettajalta tulee viesti koordinaattorille. Sitten hän on yhteydessä opiskelijan esihenkilöön ja toisinaan oppisopimus on saatettu keskeyttää.

Työpaikkaohjaajien vastausten mukaan suurin osa ongelmista ilmenee, jos opiskelija ei työskentele varsinaisesti esihenkilötehtävissä opiskelun aikana. Kysymykseen ” Saavatko opiskelijasi mielestäsi harjoitella tarpeeksi esihenkilötyötä, jos he eivät varsinaisesti työskentele esihenkilöinä koulutuksen aikana?” tuli seuraavat avoimet vastaukset:

”Eivät, ohjattavani ei päässyt järjestelmiin, koska hänen lähiesihenkilönsä ei järjestänyt mahdollisuutta. Esihenkilö halusi myös olla mukana asiakastapaamisissa ja henkilöstökokouksissa ”kontrolloimassa”.”

”Henkilöstöjohtaminen on hyvin hankala järjestää. Kyllä järjestelmiä voi näyttää, voi päästää suunnittelemaan vuosilomia, mutta miten päästään harjoittelemaan lähiesimiestyötä henkilöstölle. Varsinkin jos esimiesalainen suhde on hyvä, niin opiskelija on yleensä ulkopuolisessa asemassa – ei voi pitää kehityskeskusteluja, ei voi antaa huomautuksia/varoituksia tai osallistua irtisanomisprosesseihin.”

”Ohjaajan työpäivä on niin hektinen, juoksee perehdyttämään tai sijaistamaan. On niin omassa arjessa, että on tosi vaikea löytää aikaa irtautua ja keskittyä esimiestehtäviin. Palveluesimiehenä minulla on kiire selviytyä työstä ja yleensä minun palveluohjaaja on kaupungin toisessa päässä ratkomassa muita henkilöstön ongelmia. Yhteistä aikaa pitäisi löytää enemmän.”

### 4.3.3 Oppimisprosessi Yritys X:ssä yrityksen näkökulmasta

Opiskeluprosessia täsmennetään jo opiskelujen alkuvaiheessa HOKS:n avulla. Silloin oppilaitoksen opettaja, työpaikkaohjaaja, yrityksen oppisopimuskoordinaattori ja opiskelija keskustelevat koulutuksen tavoitteista ja tulevista tehtävistä. Mikäli opiskelija ei toimi esihenkilötehtävissä, työnantaja sitoutuu antamaan esihenkilötyöhön kuuluvia tehtäviä, niin, että opiskelija saa samanlaisen kokemuksen työstä, kuin jos työskentelisi virallisesti esihenkilönä. Tätä mieltä ovat sekä koordinaattori, että toimialajohtaja. Oppisopimuskoordinaattori kertoo haastattelussaan, että koulutuksessa pitäisi antaa vastuullisia tehtäviä, jotta voi suorittaa tutkinnon ja saa sitä ammattitaitoa. Henkilöstöpalaverit ja vuosilomasijaisuudet ovat niitä tehtäviä (Koordinaattorin haastattelu 28.3.2023).

Toimialajohtaja lisää puolestaan haastattelussaan, että ”...kyllä prosessi vaatii meiltä pelisilmää siinä, että me oikeasti pystytään antamaan ja järjestämään sellaisia oikean tuntuista tilanteita opiskelijalle ratkottavaksi, jotta hän saa saman kokemuksen kuin se, että hän olisi palveluesihenkilö”

Yritys X järjestää sisäisiä koulutuksia henkilöstölle tarpeen mukaan. Tätä mieltä oli toimialajohtaja, kun kysyttiin ”Millä tavoin työnantaja tukee oppimista työpaikalla?” Hän lisää, että organisaation koulutukset lähtevät tällä hetkellä enemmän sopimusehdoista ja asiakkaiden vaatimuksista ja ovat enemmän tarvepohjaisia kuin urapolkupohjaisia. (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023.) Tällaisia

koulutuksia ovat muun muassa *tietosuojakoulutus, myyntikoulutus tai ympäristöosaava-koulutus*, jotka järjestetään yrityksen sisäisesti (HR-palvelut 2023).

Haastattelussa toimialajohtaja pohtii, että urapolkukoulutuksia ja täydennyskoulutuksia voisi lisätä etenkin johtotehtävissä työskenteleville. Hän näkee PK-EAT suorittamisen yhtenä askeleena urapolulla, jota voi täydentää sisäisillä koulutuksilla sekä ennen tutkinnon suorittamista, että myös sen jälkeen:

”Sisäisiä koulutuksia, jotka tukevat esihenkilötyötä tarvitaan ehdottomasti. Niille, joille PK-EAT portfolion tekeminen on haastavaa, voisi järjestää ennen tutkinnon suorittamista sisäisiä koulutuksia, joilla tuetaan tekstin kirjoittamista ja ajatusten jäsentämistä. Portfolion tekeminen on koettu haastavaksi, jos ei ole entuudestaan kokemusta kirjallisista tehtävistä.”

Toimialajohtaja pohtii, että kehityskeskustelujen luonnetta voidaan muokata niin, että niihin yhdistetään johdon arviointia (*management review*), jolloin analysoidaan PK-EAT:ssa opittua. Oman oppimisen arviointi kuuluu jokaiselle opiskelijalle loppuarvioinnin yhteydessä opiskelun päättyessä. Jatkokotoimenpiteenä tälle toimialajohtaja näkee yrityksen sisäisen keskustelun opiskelun hyödyistä ja saavutuksista. (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023.)

Molemmissa haastatteluissa nousi esiin ammatillisen identiteetin vahvistuminen tutkinnon suorittamisen johdosta. Toimialajohtajan mielestä ”suoritetusta tutkinnosta työntekijä saa tietynlaisen ammatillisen itseluottamuksen, että vaikka on osannut monta asiaa jo etukäteen, niin tutkinnon johdosta, joku tavallaan muukin on hyväksynyt ja tunnistanut hänen osaamistaan.”

Koulutus kannattaa aina ja sitä mieltä ovat myös työnantajan edustajat haastatteluissaan. PK-EAT antaa hyvän pohjan esihenkilötehtävissä työskenteleville ja työn aloittaville. Sekä koordinaattori, että toimialajohtaja ovat sitä mieltä, että koulutus käsittelee laajasti esihenkilön hallinnollisia tehtäviä, mutta itse henkilöstöjohtamisen harjoittelu on haastavaa varsinkin niissä tilanteissa, kun opiskelija ei varsinaisesti toimi palveluesihenkilönä. Koordinaattorin mielestä koulutukseen voisi lisätä:

”Mitä voisinkin ehkä lisätä tähän koulutukseen, että ei kerrota tarpeeksi, että siellä on eläviä ihmisiä, kun menet työpaikalle. Siellä on iloa ja surua ja päivät eivät ole samanlaisia. Ei niinkään, että miten tätä lattiapintaa pestään, vaan ihmisten kohtelua, tasapuolisesti, arkijuttuna.”

Kun kyse on henkilöstöjohtamisesta, toimiajajohtaja on sitä mieltä, että hyvin usein viitataan monikulttuurisuuden johtamiseen. Hänen mielestään monikulttuurisuus on vain yksi osa henkilöstöjohtamista. Hänen mukaansa ”Hyvä johtaminen on ihmisten kohtaamista, olihan ne asiakkaat, alaiset, yrityksen sidosryhmät tai kollegat. Se, että johtaja osaa sitouttaa oman tiiminsä tekemään ylpeänä työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitä ehkä voisi korostaa enemmän PK-EAT koulutuksessa.”

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitän ensin tutkimuksen johtopäätöksiä vertailemalla tutkimusaineiston tietoperustaan sekä hyödyntämällä omaa pohdintaani. Sen jälkeen esitän tutkimuksen perusteella kehittämissuhteita ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi analysoin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tarkastelen ja arvioin omaa oppimistani oppinnäytetyöprosessissa.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaukset kolmeen luvussa 1.2 esitettyyn kysymykseen. Ensimmäinen kysymys oli ”Mitä oppiminen työn ohella edellyttää oppijalta?” Teorian perusteella oppiminen edellyttää ensimmäisenä sisäistä motivaatiota ja intoa oppia uutta. Prosessi ei voi tapahtua väkisin ilman oppijan halua ja kiinnostusta oppimiseen. (Salmela-Aro ym. 2017, 55.) Tutkimuksen kysymykseen ”Miksi lähdit opiskelemaan PK-EAT?” (Kuva 10) suurin osa vastaajista on valinnut joko ”Halusin tehdä esihenkilötyötä”, ”Työantaja määräsi”, tai ”Muut kollegat lähtivät opiskelemaan ja minä lähdin mukaan” vaihtoehdon, jotka viittaavat enemmän ulkoiseen kuin sisäiseen motivaatioon. Yksityiskohtaisemmin katsottuna vastauksista voi päätellä, että joillakuilla opiskelijoilla motivaatiota ei ollut ollenkaan oppimisprosessin aikana, joillakuilla se kuvaa ulkoista painetta ja muilla sisäistä painetta.

Oppimisprosessi työn ohella edellyttää oppijalta paineen sietokykyä ja resilienssiä (Moilanen 2021). Tutkimuksen kohderyhmän kaikki jäsenet ovat suorittaneet tutkinnon oppisopimuksella onnistuneesti ja ajallaan. Lisäksi työpaikkaohjaajien vastauksista ilmenee, että heillä ei ollut erikseen aikaa ohjaamiseen ja mentorointi on tapahtunut muiden työtehtävien ohella. Tämä viittaa siihen, että opiskelijat ovat toimineet itsenäisesti ja itseohjautuvasti ja, että opiskelu on pystytty sopeuttamaan työn oheen ilman huomattavia puutteita jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. PK-EAT ei vaadi pohjakoulutusta ammatillisen uudistuksen jälkeen, eikä siihen ole pääsykokeita (Ope 3:n haastattelu 2023) ja tutkimuksen mukaan lähtökohtaisesti kaikki opiskelijat pääsevät näytöistä läpi ensimmäisellä kerralla. Lisäksi oppilaitosten opettajien vastauksista ilmenee, että suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla, eikä koulusta tule erikseen tehtäviä, kun taas työpaikkaohjaajat ovat lähtökohtaisesti sitä mieltä, että koulun tehtävät ovat riittäviä (Kuva 19). Oppiminen työpaikalla vaatii sekä opettajan, että työnantajan edustajan tukea ja tämä tuki vahvistaa oppilaan työelämä- ja ammattiosaamista (Upola, Kangas & Ruokamo 2022, 287). Näiden tulosten perusteella tutkimuksesta jää epäselväksi minkä verran itseohjautuvuutta ja resilienssiä PK-EAT vaatii.

PK-EAT suorittaminen työn ohella edellyttää tutkintoa vastaavia työtehtäviä ja työpaikkaa, jossa niitä voi harjoitella (OKM 2023b). Tätä mieltä olivat sekä opettajat että työnantajan edustajat. Työnantajan vastuihin kuuluu järjestää opiskelijalle koulutusta vastaavia työtehtäviä ja nimetä

oppimisprosessille asianmukainen mentori. PK-EAT:n suorittaminen ei vaadi tieteellisten artikkelien tai kirjojen lukemista. Tutkimuksen mukaan koulutuksesta saatu osaaminen perustuu lähes täysin työpaikalla harjoitettuihin työtehtäviin. Yksi suurimmista haasteista ilmenee tilanteissa, joissa opiskelija ei tosiasiallisesti pysty tekemään esihenkilötyötä (Kuva 15). Tuolloin opiskeluprosessi on ”laimennettu” ja johtamisosaamista ei voi kertyä.

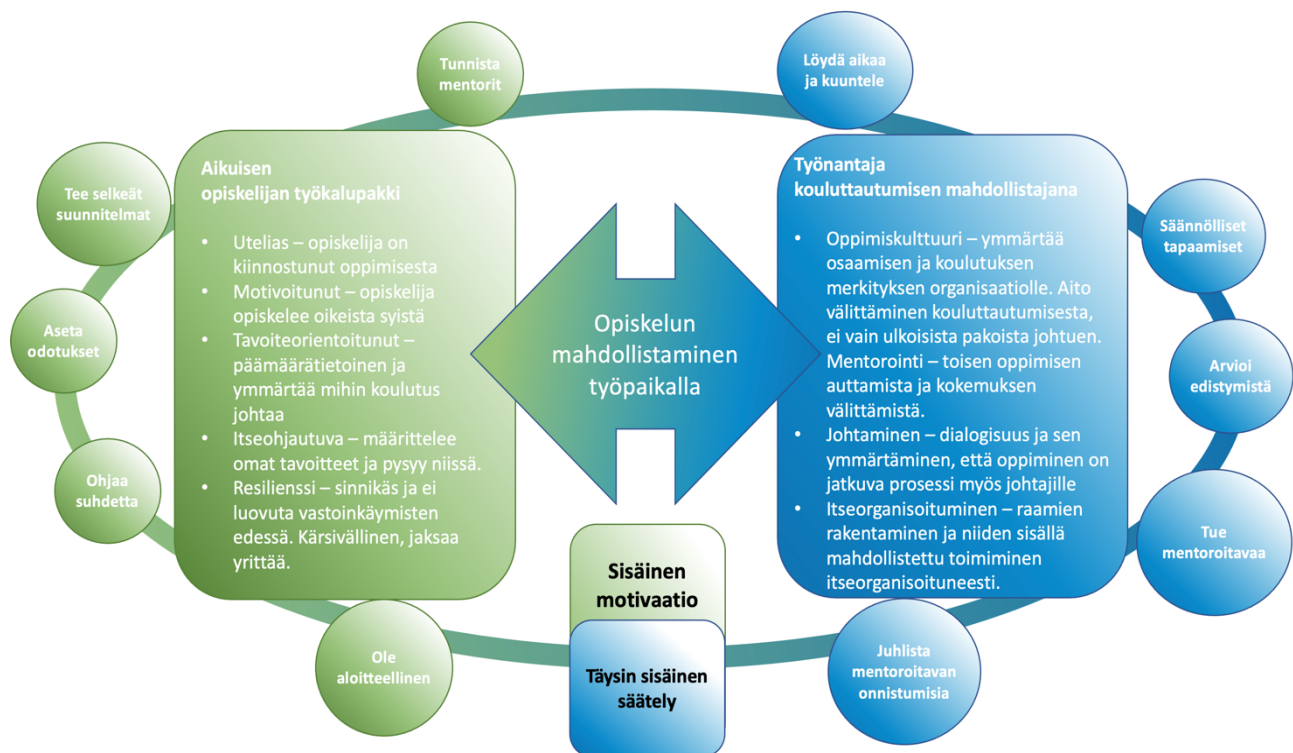
Kysymykseen ” Millaiset johtamisvalmiudet PK-EAT koulutus yksinään antaa?” tutkimus ei osoita konkreettisia tuloksia. Osaamisen varmistaminen PK-EAT tutkinnoissa tapahtuu näytöillä. Ne ovat ennalta sovittuja tilaisuuksia, joiden aikana opiskelija todentaa osaamistaan. (ePerusteet 2022.) Tutkimuksen mukaan Yritys X:ssä pakolliset näytöt ovat seuraavat: yksi asiakaspalaveri, jossa käsitellään palvelun laatua ja harjoitellaan lisämyyntimahdollisuuksia, yksi henkilöstöpalaveri, jossa alaisille kerrotaan ajankohtaisia asioita, ja yksi perehdytystilaisuus, jossa perehdytetään alaista yrityksen mukaiseen toimintaan (Taulukko 2). Tutkimustulokset viittaavat siihen, että erillisiä harjoituksia ei järjestetä säännöllisesti opiskelijoille, varsinkaan jos he eivät toimi jo entuudestaan esihenkilötehtävissä. Heillä ei ole välttämättä pääsyä järjestelmiin (Kuva 15) ja Yritys X ei ole teknisesti pystynyt järjestämään ns. esihenkilöharjoittelupaikkoja (Toimialajohtajan haastattelu 31.3.2023), antamalla konkreettista vastuualuetta harjoitteluun. He, jotka ovat toimineet esihenkilönä koulutuksen aikana ovat mahdollisesti tehneet omia työtehtäviään ilman säännöllistä arviointia, reflektointia ja tukea työpaikkaohjaajalta. Työpaikkaohjaajat eivät ole välttämättä osallistuneet henkilöstöpalavereihin tai asiakastapaamisiin (Kuva 13).

Tutkimustuloksien mukaan suurin osa vastaajista ovat sitä mieltä, että koulutus on antanut tarvittavat taidot toimia esihenkilönä (Kuva 17). Vastauksista ei tule selväksi mitä taitoja vastaajat tarkoittivat, ja missä tehtävässä vastaajat toimivat tällä hetkellä. Epäselväksi jää, jos taidot ovat vahvistuneet työkokemuksen välityksellä vai aidosti kertyneet oppimisprosessin aikana. Kuvan 17 voi myös tulkita toimialajohtajan sanoilla, että tutkinnon avulla työntekijä saa tietynlaisen itseluottamuksen, koska hänen osaamisensa on tunnustettu virallisesti. Opettajien haastatteluista sekä PK-EAT:n tutkinnon perusteista ilmenee, että tutkinnon suorittamisessa ei vaadita tieteelliseen kirjallisuuteen tutustumista ja oppilaitokselta ei tule erikseen koulutehtäviä. Työpaikkaohjaajat eivät myöskään erikseen laadi harjoittelutilaisuuksia, joissa voi erikseen harjoitella esihenkilötyötä Yritys X:ssä. Opiskelijat, jotka ovat toimineet palveluohjaajan tehtävissä, eivät välttämättä päässeet aidosti harjoittelemaan johtamistehtäviä, jos ei huomioida tutkinnon näyttötilaisuuksia.

Esitän yhteenvetona tutkimustuloksista, teoreettisen viitekehyksen avulla, miten varmistetaan opiskelun mahdollistaminen työpaikalla (kuva 20). Työpaikalla oppiminen on kaksisuuntainen prosessi, ja se vaatii sekä sisäistä motivaatiota opiskelijalta että tukea ja kannustusta työnantajalta. Ilman molempia osapuolia oppiminen ei voi onnistua. Salmela-Aron ym. (2017) viitekehyksen mukaan

osaamisen kehittäminen onnistuu parhaiten, kun motivaatio on sisäistä. Ulkoisen motivaation säistämisen taidot saattavat myös olla riittäviä opiskelun onnistumiselle. Tutkimustuloksissa on viitteitä siihen, että motivaation lähdettä ei varmisteta riittävän hyvin, kun opiskelijoita valitaan. Työpäikällä oppimisen pitäisi tapahtua puhtaasti osaamisen kehittämisen vuoksi, eikä motivaationa saisi olla mikään ulkoinen tekijä, kuten työnantajan painostus, kouluttamattomuuden aiheuttama häpeä tai parempi asema ja palkka (Salmela-Aro ym. 2017, 57).

Mentorointi on koulutusprosessin avainasemassa. Se vaatii molempien osapuolten aktiivista osallistumista. Roberts ym. (2019, 211) ja Zheng ym. (2021, 7) mukaan oppilaan pitää kokea voidensa samaistua mentoriinsa ja päinvastoin, tämä mahdollistaa tietojen jakamisen avoimemmin. Tutkimustulosten mukaan mentorointi on oppimisprosessin heikoin lenkki Yritys X:n toimitilapalveluissa. Tutkimustulosten mukaan mentoroinnille ei varata erikseen aikaa, oppilaita ei haasteta tarpeeksi, eivätkä opiskelijat ohjaa suhdetta mentoreihinsa riittävän oma-aloitteisesti.



Kuva 20. Teorioiden ja tutkimustulosten linkittyminen (mukaillen Nassour ym. 2020, 333; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 57; Hankonen 2021)

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten mukaan vastaajista kolme ei kokenut, että koulutus on antanut tarvittavat taidot toimia esihenkilönä (Kuva 17). Kommenttikenttään oli kirjattu, että PK-EAT:ssa on opiskeltu

samoja asioita, kuin ammattikorkeakoulussa, paitsi suppeammin. Toinen kommentoi, että olisi tarvinnut enemmän apua ja ohjausta, miten johtaa erilaisia ihmisiä ja kolmas ei päässyt harjoittelemaan esihenkilötyötä.

Ensimmäinen kehittämissuositus on PK-EAT tutkinnon osien osa-alueiden perusteellinen tarkastelu (Taulukko 2) ja kartoituksen laatiminen koulutuksen tarpeesta Yritys X:ssä. Ammatillisen uudistuksen myötä koulutus ei sisällä substanssiosaamista siivousalalta ja valmistunut AMK opiskelija ei todennäköisesti saa uutta tietoa ko. tutkinnosta. AMK tutkinto on johtamisen tutkinto ja mikäli Yritys X edellyttää siivousalan substanssiosaamista esihenkilöiltä, niin työntekijä kannattaisi suorittaa ennemminkin siivousalan perus- tai ammattitutkinto, eikä PK-EATa. Tutkimustulokset paljastivat myös, että toinen työntekijä, joka on pohjakoulutukseltaan restonomi AMK suuntautumisenaan matkailuliiketoiminta, toimii Yritys X:ssä esihenkilötehtävissä ja työpaikkaohjaajana ilman suoritetua PK-EAT ja ilman aiempaa johtamisosaamista. Ehdotettu kartoitus auttaisi selkeyttämään koulutuksen tarvetta ja kohdistamaan oikeaa osaamisen hankkimista oikeanaikaisesti.

Toinen kehittämissuositus tutkimustulosten perusteella on työpaikkaohjaajan selkeä tehtäväkuva. Koordinaattorin haastattelussa ilmenee, että työpaikkaohjaajilla ei ole tällä hetkellä selkeää ohjeistusta ja tehtävälisteriä Yritys X:ssä ja hän pohtii, että toiminta olisi yhtenäisempää tällaisen tehtävälisterin avulla. Koordinaattori on sitä mieltä, että johtamisen tutkinnossa tärkein osuus on osata henkilöstöasioita ja hän lisää vielä, että koulutuksessa ei painoteta tarpeeksi ihmissuhteita. Tätä mieltä on myös toimialajohtaja, jonka mukaan ”hyvä johtaminen on ihmisten kohtaamista, olihan ne asiakkaat, alaiset, yrityksen sidosryhmät tai kollegat.” Tehtävälisteriä olisi Yritys X:n laatima lista tehtäviä, jotka PK-EAT opiskelijan tulisi suorittaa koulutuksen aikana, siitä huolimatta työskenteleekö hän virallisesti esihenkilöasemassa vai ei. Tämä lista tukisi HOKS:a ja sen laatimiseen osallistuisi myös oppilaitos. Tehtävälisterissä olisi selkeästi määritelty esihenkilötehtäviä ja mihin mennessä niitä pitäisi suorittaa. Tutkinnon suorittaminen kestää keskimäärin 1,5 vuotta, josta viimeiset kuusi kuukautta valmistaudutaan varsinaisiin näyttötöiläisyyksiin. Tämä tarkoittaa, että ensimmäisen vuoden opinnoista voisi laatia oppimiskalenterin tutkinnon osa-alueita hyödyntäen. Listassa tutkinnon kummankin osan osa-alueet olisi avattu konkreettisilla tehtävillä ja aikataulutettu oppimisprosessin mukaisesti. Jotkut tehtävät, kuten lomasijaistusten organisointi ja henkilöstörekrytointi, olisivat aikasidonnaisia, johtuen tehtävän luonteesta ja ne aikataulutettaisiin tehtäväksi keväällä ennen kesälomia tai syksyllä ennen talvilomia. Toisia tehtäviä, kuten asiakaspalaverit, tulos ja budjetti sekä työvuorojen suunnittelu, harjoiteltaisiin jatkuvasti koko opiskelun ajan. Esimerkki tehtävälisteristä on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkki tehtävällystasta.

Tutkinnon osat	Tutkinnon osien osa-alueet	Aikajana 1-12kk	Näyttö	Portfolio
<b>PK-suunnittelu ja johtaminen</b>				
	Palvelutuotannon suunnittelu			x
<i>Tehtävä:</i>	Viikkotyösuunnitelman laatiminen			
	Palvelutuotannon johtaminen		x	x
<i>Tehtävä:</i>	Lomasijaistusten organisointi			
	Työympäristön turvallisuuden varmistaminen			x
<i>Tehtävä:</i>	Riskikartoitus, turvallisuuskävely, tietosuoja- ja ympäristövastaava koulutukset			
	Palveluprosessin kehittäminen			x
<i>Tehtävä:</i>	Raportointikäytäntöjen luominen			
	Asiakkuuksien ylläpitäminen ja kehittäminen			x
<i>Tehtävä:</i>	CRM asiakkuussuunnitelman tarkistaminen ja päivittäminen			
	Asiakasyhteydenpito ja asiakasviestintä		x	x
<i>Tehtävä:</i>	Asiakaspalaveri, viestintä s-postitse, puhellimitse, palautteet, reklamaatiot			
	Palvelun laadun toteuttaminen		x	x
<i>Tehtävä:</i>	Laadunseurantasuunnitelman laatiminen, laaturaportit			
	Talouden hallinta			x
<i>Tehtävä:</i>	Tuloksen tarkastaminen kk-tasolla, budjetin laatiminen, talouslukujen avaaminen			
	Hankintojen toteuttaminen			x
<i>Tehtävä:</i>	Hankintasuunnitelman laatiminen, tilausten tekeminen ja tarkastaminen, inventaario			
<b>PK- henkilöstön ja osaamisen johtaminen</b>				
	Esimiehenä toimiminen			x
<i>Tehtävä:</i>	Oman tehtävän kuvaaminen, työvuorosunnittelu, työsuhteen laatiminen			
	Viestintä ja vuorovaikutus esimiestyössä		x	x
<i>Tehtävä:</i>	Henkilöstöpalaverit, palautteen antaminen, huomautuksen/varoituksen antaminen tositilanteessa			
	Työlainsäädännön ja sopimusten noudattaminen			x
<i>Tehtävä:</i>	Palkka-asiat, lainsäädäntöön tutustuminen + tentti, työaika			
	Työsuojelusta vastaaminen			x
<i>Tehtävä:</i>	Pelastussuunnitelmat, henkilösuojaimet			
	Henkilöstön rekrytointi ja henkilöstön tarpeet			x
<i>Tehtävä:</i>	Työpaikkailmoituksen laatiminen, työhakemuksiin tutustuminen, haastattelu ja rekrytointi,			
	Henkilöstön perehdytys		x	x
<i>Tehtävä:</i>	Uusien työntekijöiden perehdytyksen suunnittelu, perehdytys ja jatkoperehdytys			

Koulutusprosessin toteutus edellyttää aikaa. Työpaikkaohjaajille pitää antaa mahdollisuudet ohjata opiskelijaansa säännöllisesti hänen esihenkilötehtävissään. Säännöllistä palautetta on hyvä antaa viikoittain, eikä 1–2 kertaa koulutuksen aikana, kuten tutkimus osoittaa. Yritys X:n vastuulla on varmistaa ja seurata läheltä, että ohjaustapaamiset toteutuvat. Opiskelijoiden, jotka eivät varsinaisesti tee esihenkilötyötä koulutuksen aikana, pitäisi saada koulutusta vastaavia tehtäviä. Palveluohjaajien pitäisi harjoitella säännöllisesti johtotehtäviä, jotka tuovat varmuutta ammatti-identiteettiin ja mahdollistavat oppimista. Vastuualueen pitäisi olla todellinen ja heidän pitää saada kokemusta omien johtamispäätöstensä seurauksista.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksissa on kaksi huomattavaa ristiriitaa, jotka vaativat jatkotutkimusta. Ensimmäinen on opiskelijan lähtötilanne. Kohderyhmän vastauksissa ilmenee vahvasti ulkoinen motivaatio ja jopa

motivaation puute yhdellä neljännesosalla vastaajista, sillä viisi vastaajaa on lähtenyt opiskelemaan työnantajan määräyksestä. Vastaavasti koordinaattorin haastattelusta ilmenee, että koulutukseen ei voi pakottaa, vaan into pitää tulla opiskelijalta itseltään. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että johtoryhmä ei saa ensikäden tietoa opiskelijalta itseltään, vaan tieto tulee esihenkilön välityksellä aluepäällikölle, joka kertoo sen toimialajohtajalle, joka esittää päätöksen johtoryhmässä. Syynä voi myös olla se, että opiskelija on ollut entuudestaan esihenkilöasemassa ilman koulutusta, ja uusien asiakasvaatimusten myötä PK-EAT on tullut pakolliseksi. Silloin opiskelija on ns. joutunut koulutukseen säilyttääkseen työnsä ja esihenkilöasemansa. Tutkimustulokset eivät siis anna tietoa siitä, missä asemassa ”työnantaja määräsi” vastanneet työskentelevät.

Toinen asia, joka vaatii lisätutkimusta, on mentorin rooli PK-EAT koulutuksessa. Tutkimus ei anna selkeää tietoa siitä, millaista yhteistyö on konkreettisesti opiskelijan ja työpaikkaohjaajan välillä. Oppiminen tapahtuu työpaikalla päivittäisissä työtehtävissä. Tutkimuksen mukaan suurin osa palaverista opiskelijan ja työpaikkaohjaajan välillä on pidetty kerran kuukaudessa tai harvemmin (Kuva 12). Tämä viittaa siihen, että päivittäistä reflektointia ei välttämättä tapahdu, eivätkä mentorit osallistu aktiivisesti opiskelijan arjen esihenkilöhaasteisiin. Tutkimuskysymys voi myös antaa väärää mielikuvaa ja väärää vastauksia, sillä palaverien lisäksi ei ole selvää pidetäänkö yhteyttä esimerkiksi puhelimitse. Tyytyväisyys työpaikkaohjaajan toimintaan myös vaatii lisää tutkimusta, sillä suurin osa vastaajista eivät ole tyytyväisiä, eikä tyytymättömiä, ja toiseksi suurin osa vastaajista on todella tyytyväisiä työpaikkaohjaajaan.

Puhtausalan johtamiskoulutus on muuttunut paljon vuosien varrella. Kolmen vuoden opistotason tutkinnosta, johon on kuulunut viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, matemaattisluonnontieteellinen osaaminen, yhteiskunta- ja työelämäosaaminen sekä opinnäytetyö nykyiseen erikoisammattitutkintoon, johon edellä mainitut eivät kuulu ja tämän tutkimuksen mukaan tutkinnon voi suorittaa lyhimmillään alle vuodessa. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin koulutuksen sisältö, tutkinnon perusteet ja asiakkaan vaatimukset kilpailutusten yhteydessä. Tutkimusta tehdessä tuli uutena tietona se, että opistotasoinen koulutus ja myöhemmin erikoisammattitutkinto ovat kaksi eri koulutusta, vaikka niillä on sama tutkintonimike. Tämä tapaustutkimus näyttää suuntaa ja avaa ovet laajempaan toimintatutkimukseen, jossa voisi selvittää muun muassa asiakkaan tietämystä nykyisen PK-EAT sisällöstä. PK-EAT on melkein aina koulutusvaatimuksena esihenkilöille julkisissa kilpailutushankkeissa, mutta on epäselvää ymmärtävätkö asiakkaat nykyisen tutkinnon painoarvoa verrattuna vanhaan, sillä samaa tutkinnon nimikettä on uusiokäytetty.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimusetiikka on hyvän tieteellisen käytännön noudattamista ja se kulkee mukana tutkimusprosessin alusta loppuun. Tutkimusprosessi koostuu ideointivaiheesta tutkimustulosten analysoinnin

kautta tiedottamiseen. Hyvä tieteellinen käytäntö on eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien ja tutkimusmenetelmien hyödyntämisestä. Tällaiset menetelmät ovat tiedeyhteisössä yleisesti hyväksytyjä. Tutkimusprosessi edellyttää tutkijalta rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten esittämisessä. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tieteellisiä tutkimuksia ja ammattikirjallisuutta. Suurin osa käytetyistä lähteistä on uusia lukuun ottamatta alan perustutkimuksia, jotka ovat edelleen valideja. Menetelmät tässä tutkimuksessa ovat yleisesti hyväksytyjä ja laajasti käytettyjä.

Eettisyys määrittää toimintaperiaatteita ja sitä, mitä säännöstöä noudatetaan tutkimuksessa. Sen peruskysymykset liittyvät oikeaan ja/tai väärään. Sen tehtävä on suojata yksilön tai yhteisön arvoja, edistää hyvinvointia ja lisätä turvallisuutta. (Bister 2019, 63.) Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijalta rehellistä ja vilpitöntä toimintaa toisia tutkijoita kohtaan. Rehellinen ja vilpittömä toiminta on toisten tutkijoiden työn ja saavutusten kunnioittamista, ja se osoitetaan viittaamalla tarkasti lähdeaineistoon. Tulokset on esitettävä oikeassa valossa ja toista kunnioittaen, vaikka lähteeseen ja tuloksiin suhtauduttaisiin kriittisesti. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa noudatettiin Haaga-Helian lähdeviittausohjeita ja muiden tutkijoiden työ on eroteltu selkeästi tässä tutkimuksessa. Tämä opinnäytetyö laadittiin Yritys X:lle, ja tutkimus on esitetty toimeksiantajalle ennen julkaisua.

Molemmissa laadullisen sekä määrällisen tutkimuksen arvioinnissa on huomioitava tulosten luotettavuus ja jälkimmäisessä lisäksi tutkimuksen validiteetti, eli pätevyys. Tutkimuksen pätevyys on mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata ilmiötä tarkoituksen mukaisesti. Toisin sanoen pätevässä tutkimuksessa ei saa olla systemaattista virhettä ja tutkittavien on täytynyt ymmärtää mittarit, kyselylomake ja kysymykset tutkijan olettamalla tavalla. Kyselylomake on sitä onnistuneempi, mitä paremmin tutkija on pystynyt siirtämään teoreettisessa viitekehyksessä käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset on pääsääntöisesti ymmärretty oikein ja ne antoivat sitä tietoa, mitä tutkimuksessa haettiin. Oli kuitenkin myös kysymyksiä, joita olisi voinut esittää yksiselitteisemmin, jolloin saatu tieto olisi ollut tarkempaa. Esimerkki siitä on kyselyssä oleva kysymys ”Milloin suorittit Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinnon (PK-EAT)?”, jonka avulla haettiin tietoa siitä, onko koulutus suoritettu ennen vuoden 2018 koulutusreformia vai sen jälkeen. Kysymyksen vastaukset eivät kuitenkaan anna tietoa siitä, onko suoritettu tutkinto ollut opistotasoinen vai erikoisammattitutkinto. Vastausvaihtoehdoista ei myöskään ilmene, että ennen vuotta 2018 tutkinnolla oli eri nimi, joten vastaajat ovat saattaneet tulkita kysymyksen väärin.

Luotettavuus, eli reliabiliteetti määrällisessä tutkimuksessa on tulosten tarkkuutta, eli niiden kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaustulosten pitää olla myös toistettavissa, eli jos sama

tutkimus tehdään uudelleen samalle henkilölle, tulosten pitää olla samoja riippumatta tutkijasta. Luotettavuutta voi heikentää muun muassa vastaajan muistivirheet tai kysymysten virheellinen tulkinta sekä tutkijan virheet vastauksia kerätessä ja tallentaessa. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset ovat laadittu yksiselitteisesti ja niiden vastaukset perustuvat pääsääntöisesti faktoihin, eivätkä tutkittavien mielentila ja henkilökohtaiset mielipiteet vaikuta tulosten luotettavuuteen. Alustava suunnitelma oli käyttää SurveyPal-kyselytyökalua, mutta ohjelman lisensoijaa ei ollut saatavilla, niin päädyttiin käyttämään Microsoft Excel ohjelmaa. Kysely (Liite 2) laadittiin taulukon muodossa ja tulostettiin kohderyhmälle postilokeroihin. Vastatut kyselyt kohderyhmä toimitti tutkijan postilokeroon, jolloin nimettömyys säilyi. Vastaukset lomakkeista kerättiin Excel taulukkoon, ja niiden avulla rakennettiin luvussa 4 esitetyt kuvat 7–17.

Laadullisen tutkimuksen on oltava luotettava ja yleistettävissä. Yleistettävyys tarkoittaa, että tutkittavaa asiaa pitää pystyä tarkastelemaan yksittäistä tapausta yleisemmällä tasolla. Tutkijan on pidettävä mielessä, että yleistäminen tutkimuksessa tehdään tulkinnasta ei tutkimusaineistosta ja tulkintaan vaikuttaa aina tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian yhdistäminen. Tutkimus on luotettava, kun tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä. Tutkijan tulee tarkastella ja arvioida jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla luotettavuutta, joten viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkimustekstissä on kuvattava, mistä joukosta valinnat on tehty, ja miten niihin on päädytty. Lisäksi on myös arvioitava valintojen tarkoituksenmukaisuus ja toimittavuus tavoitteiden kannalta. (Vilkkä 2021, luku 7.) Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa toistettavuuden puute ei ole heikkous. Laadullisen tutkimuksen loppu-tulos on riippuvainen tutkijasta ja hänen tulkinnoistaan. Tulkinnat ja menetelmät on kuitenkin pystyttävä perustelemaan uskottavasti. (Hirsjärvi ja Hurme 2022, 194.) Haastattelut tässä tutkimuksessa olivat puolistrukturoituja. Haastattelut pohjautuivat kolmeen teemaan, jotka löytyivät tutkimuksen alussa opettajille tehdyn kyselyn avulla. Haastattelujen tarkoitus oli selvittää työnantajan näkökulma käytännön asioihin oppisopimusprosessista sekä verrata vastauksia aiemmin kyselyistä saatuihin tietoihin. Haastattelut antoivat näkökulmiin yhden ulottuvuuden lisää, mikä puolestaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä kaikkien prosessin osapuolten mielipide on otettu huomioon. Haastattelujen vastauksiin on saattanut vaikuttaa tutkimuksen aikana menossa ollut uuden omistajan mukanaan tuoma muutosneuvotteluprosessi. Haastattelujen kysymykset laadittiin niin, että ne ovat yleistettävissä ja vastaukset perustuivat enimmäkseen faktoihin ja yleiseen tietämykseen, eivätkä kohdistu henkilökohtaisiin asioihin, tiettyyn aikaan tai konkreettiseen tapaukseen.

Tutkimuksen peruslähtökohta on kohderyhmän luottamus tutkijaan ja tieteeseen. Luottamus säilyy, jos henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Tutkittavan yksilön tai kohderyhmän on osallistuttava vapaaehtoisesti tutkimukseen ja heillä on myös oikeus kieltäytyä osallistumasta. Osallistuminen tutkimukseen ei saa aiheuttaa kielteisiä seurauksia tutkittavalle ja tutkittava voi missä

tahansa vaiheessa peruuttaa suostumuksensa. Tutkittavalle pitää avata selkeästi tutkimuksen sisältöä, kerätyn datan käsittelymenetelmiä sekä tutkimuksen tavoitteita ja tutkittavan roolia tutkimuksessa. Tutkittavan pitää tiedostaa tutkijan rooli, varsinkin niissä tilanteissa, joissa tutkittava mahdollisesti toimii tutkijan esihenkilönä tai opettajana. (TENK 2019.) Kaikki tieto tässä tutkimuksessa on kerätty tutkittavien suostumuksella ja tutkimuksen tarkoitus on avattu tarkasti kaikille osallistujille. Kukaan tutkittavista ei ole tunnustettavissa kerätyn tiedon perusteella ja heidän perustuslain (1999/731, 6–23 §) mukaiset oikeutensa ovat säilyneet. Tutkittaville on kerrottu, miten kerättyä tietoa käytetään, ja kaikki koottu materiaali tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kerätty tieto säilytettiin tutkijan oman tietokoneen kovalevyllä, salasanalla suojattuna. Tulostetut materiaalit säilytettiin tutkimuksen aikana tutkijan kotiosoitteessa niin, että muut eivät päässeet niihin käsiksi. Lomakkeet tuhottiin turvallisesti tietosuojajohtajien mukaisesti.

## 5.5 Oman oppimisen arviointi

Syksyllä 2022 aloitin YAMK opinnot Haaga-Heliassa. Muistan, että jo ensimmäisessä lähiopetuksessa vastuupettajani puhui opinnäytetyöprosessista ja ehdotti ryhmälle, että varaamme häneltä henkilökohtaisen keskustelun, jossa käsittelemme tutkimuksemme aiheita. Tämä käytäntö poikkesi alemmasta AMK ohjelmasta siten, että silloin suoritettiin ensin kaikki opintojaksot ja vasta sen jälkeen mietittiin opinnäytetyön aiheita.

Pohdin pitkään mitä tutkisin. Keskustelin työpaikallani sekä johtoryhmän että myös kollegojen kanssa. Yritys X oli tuolloin myyntiselvityksessä ja omistajanvaihtoprosessissa, niin ideoita tämän tyyppiselle kehittämiselle ei löytynyt. Kesällä 2022 luin Paula Kilpisen kirjan ”Inhimillinen strategia” ja sillä oli suuri vaikutus tämän tutkimusaiheen valintaan (Kilpinen 2022). Keskustelin Yritys X:n sen aikaisen toimitusjohtajan kanssa siitä, että haluan tehdä Yritys X:lle tutkimusta, joka liittyy strategiaan, mutta myös aiheesta, joka aidosti kiinnostaa minua. Hän sanoi, että jokaisen palveluyrityksen strategiassa on palvelun tuottaminen ja sen johtaminen. Se miten palvellaan asiakkaita, miten johdetaan palvelua vastuullisesti ja miten huolehditaan jokaisesta yrityksen jäsenestä, on palveluyrityksen strategian ydin. Tästä suunnitelmani alkoi muodostua ja marraskuussa 2022 opinnäytetyöohjaajani hyväksyi sekä aiheen että tutkimuskysymykset.

Pidin siitä, että opinnäytetyöni aihe kulki mukanani opiskelun aikana, sillä jokaisesta opintojaksosta sain eväitä sen teoreettiseen viitekehykseen. Tein alustavan suunnitelman, että opinnäytetyö olisi valmis marraskuuhun 2023 mennessä. Myöhemmin päätin aikaistaa tutkimuksen valmistumista keväkuuhun 2023, sillä Yritys X:n uusi omistaja, joka tuli helmikuussa 2023 toi mukanaan epävarmuutta tulevaisuuteen. Silloin olin teoreettisen viitekehyksen puolella välissä ja pelkäsin, että joudun aloittamaan koko opinnäytetyön alusta, jos vaihdan työpaikkaa. Tämä tarkoitti kurssien vähentämistä keväälle 2023, sillä halusin keskittyä täyspainotteisesti tähän tutkimukseen. Oivalsin

prosessin aikana, että olin yliarvioinut aikataulut alkuperäisessä suunnitelmassani ja pystyn tekemään tutkimuksen puolessa vuodessa.

Haastavinta tässä opinnäytetyössä oli aiheen raja. Olen työskennellyt Yritys X:n palveluksessa vuosia ja tunnen hyvin tutkimukseni kohderyhmän. Minulla on kokemusta PK-EAT työpaikkaohjaajana toimimisesta, sekä olen myös itse suorittanut ko. tutkinnon. Rajasin oppilaitoksen vastuut pois, sillä muuten tutkimus olisi vaatinut enemmän kuin kahden oppilaitoksen yhteistyötä ja koin, että ajallisesti en olisi ehtinyt toteuttaa sitä työni ohella. Rajasin pois myös asiakkaan vaatimukset tarjouspyynnöistä, sillä se olisi vaatinut syvää perehtymistä hankintalakeihin.

Tämän opinnäytetyön ja ylipäätään koko YAMK tutkinnon avulla suomen kielen osaamiseni kehittyi huomattavasti. Kaikki opintojaksot, jotka suoritin, yhtä lukuun ottamatta olivat suomeksi. Suomen kieli ei ole äidinkieleni ja koulutuksen avulla koen, että olen harjoitellut lukemista ja kirjoittamista tarpeeksi osatakseni ilmaista ajatuksiani hyvin. Opinnäytetyön ansiosta koen, että myös tietämykseni ja ymmärrykseni liittyen motivaatioon, resilienssiin ja itseohjautuvuuteen lisääntyivät. Olen opiskellut vuodesta 2008 asti kun muutin Suomeen ja päätin jäädä. Tavallaan olen itse ollut aikuisopiskelija viimeiset neljätoista vuotta, jonka aikana olen opiskellut työn ohella suomen kieltä, suorittanut ammattitutkinnon ja kaksi erikoisammattitutkintoa, AMK-tutkinnon ja nyt tämän YAMK-koulutuksen. Opiskelut ovat antaneet mielettömän määrän eväitä ja tämä tutkimus todisti jälleen sen, että pystyn siihen ja onnistun, jos asetan päämäärät. Työelämässä olen edennyt pitkälle urallani, siivoojasta aluepäälliköksi.

Oivalsin tämän tutkimuksen aikana jälleen, että keskustelemalla asioista pääsee pitkälle. Tutkimuksen tulokset herättivät lisää kysymyksiä, joita todennäköisesti ei olisi tullut mieleen kysyä. Maailmaan, jossa digitalisaatiota ja teknologiaa hyödynnetään arjessamme, tarvitaan lisää vuorovaikutusta. Kun tein tutkimukseni ja tutkin sitä neljän näkökulman kannalta huomasin, että osapuolet toimivat pitkälti olettamuksilla, miten asioiden pitäisi olla. PK-EAT koulutus edellyttää tiimityöskentelyä ja se ei voi onnistua, jos tiimin sisällä on kommunikaatiokatkoksia. Oppiminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa toinen on tiedon lähettäjä ja toinen vastaanottaja. Opiskelija ei opi pelkästään motivaation avulla vaan tarvitsee hyviä tietolähteitä. Työpaikkaohjaaja ei voi toimia mentorina, jos ei tiedä tarkasti mitkä asiat pitää opettaa. Oppisopimusprosessi edellyttää työpaikalta oppimista edistävää organisaatiota, joka on aidosti kiinnostunut opiskelijan osaamisen kehittymisestä ja omistaa työkalut osaamisen varmistamiseen.

## Lähteet

- Akola, A.E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books. Helsinki.
- Anttila, E. 2022. Konstruktivistinen oppimiskäsitys. Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. 2022. Taideyliopiston teatterikorkeakoulun julkaisusarja 58. Helsinki Luettavissa: <https://disco.teak.fi/anttila/luku-1/>. Luettu: 12.2.2023.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2020. Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page. Lontoo.
- Avolio, B.J. & Sean, H.T. 2019. An enduring leadership myth: Born a leader or made a leader? Organizational Dynamics, 49, s. 1-8.
- Becker, K. & Bish, A. 2017. Management development experiences and expectations: informal vs formal learning. Education + Training, 59, 6, s. 565-578.
- Bell, C.R. & Goldsmith, M. 2013. Managers As Mentors. Building Partnerships for Learning. Berrett-Koehler Publishers Incorporated 2013. San Francisco. E-kirja. Luettu: 3.3.2023.
- Bister, T. 2019. Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö: Viittoja ja karttoja tutkimisen ja kehittämisen teille. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Punamusta Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 23.4.2023.
- Clardy, A. 2018. 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. Human Resource Development Review, 17, 2, s.153-178.
- Dewi, P. & Fitrio, T. 2022. The role of adaptive millennial leadership, organizational culture, and competency as a strategy to increase employee performance. Journal of Applied Management, 20, 3, s. 697–710.
- ePerusteet. 2018. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman tietosisältö ja käsitteistö. Luettavissa: <https://okm.fi/documents/1410845/5984873/HOKSin+tietosisältö+ja+käsitteistö+6.2.2018.pdf/882ace03-7f08-48c0-afac-74d0b3097327/HOKSin+tietosisältö+ja+käsitteistö+6.2.2018.pdf.pdf>. Luettu: 25.5.2023.
- ePerusteet. 2019. Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinto. Tiedot. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/toteutussuunnitelma/917717/amatillinen/tiedot>. Luettu: 17.2.2023.

- ePerusteet. Näytöt ja osaamisen arviointi. Näyttöjen suunnittelu ja järjestäminen. Tiedot. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/opus/4343283/tekstikappale/4395828>. Luettu: 9.3.2023.
- Garvin, D. A., Edmondson A. C. & Gino, F. 2019. Is yours a learning organization. Harvard Business Review, 3, s. 86-93.
- Gino, F. & Staats, B. 2019. Why organizations don't learn. Harvard Business Review, 11, s. 78–85.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, Y.J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. How to manage the eight critical elements of organizational life. Harvard Business Review, 1-2, s. 44-52.
- Guest, R. 2023. How to develop your leadership capability. Luettavissa: <https://www.roystonguest.com/blog/how-to-develop-your-leadership-capability/>. Luettu: 27.3.2023.
- Hakala, J.T. 2021. Uteliasuus. Miksi ”Miksi” on tärkeä kysymys? Alma Talent Oy. Helsinki.
- Hankonen, N. 2021. Sosiaalipsykologian professori. Motivaation ja käyttäytymismuutoksen tukeminen vuorovaikutuksessa. Tampereen yliopisto. Luettavissa: [https://skooppi.fi/wp-content/uploads/Skooppi\\_4.11.\\_Hankonen\\_Motivaation-ja-kayttaytymismuutoksen-tukeminen-vuorovaikutuksessa\\_JAKOON-1.pdf](https://skooppi.fi/wp-content/uploads/Skooppi_4.11._Hankonen_Motivaation-ja-kayttaytymismuutoksen-tukeminen-vuorovaikutuksessa_JAKOON-1.pdf). Luettu: 6.3.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.5.2023.
- HR-Palvelut 2023. Yritys X:n Intranet. HR:n ohjeistukset. Oppisopimusprosessi. Luettu: 25.2.2023.
- Huotilainen, M. 2019. Näin aivot oppivat. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.5.2022.
- Kirwan, C. 2013. Making Sense of Organizational Learning. Putting Theory into Practice. Taylor & Francis Group. Lontoo. E-kirja. Luettu: 2.3.2023.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.1.2023.
- Lampinen, S. 2023. Ammatillinen koulutus. Koskesta voimaa. Arki 1940–1960. Koululaitos. Luettavissa: <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/arki/1940-60/ammattikoulu.html>. Luettu: 1.3.2023.
- Lehtonen, T., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001. Toimitilapalvelujen luokittelu. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 39. Espoo. Luettavissa: <http://www.cem.tkk.fi/TOTI/selv39.pdf>. Luettu: 4.4.2023.

- Lemmetty, S. 2020. Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus. Kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. Aikuiskasvatus 4, s. 328–332.
- Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli, 2. Luettavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. Luettu: 10.12.2022.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.
- Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Blogi. 11.10.2021. Luettavissa: <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>. Luettu: 21.2.2023.
- Nassour I., Balentine, C., Boland, G.M., Chu, D., Habermann, E., Holscher, C., Idrees, K., Kimbrough, M.K., Mitchem J., Warner, S.G. & Karakousis, G. 2020. Successful Mentor-Mentee Relationship. Journal of surgical research, 247, s.332-334.
- Newton, P.M. & Miah, M. 2017. Evidence-Based Higher Education – Is the Learning Styles ‘Myth’ Important? Frontiers in psychology, 8, s.444.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- OKM. 2023a. Ammatillinen koulutus. Opiskelu ja tutkinnot. Luettavissa: <https://okm.fi/ammattikoulutus-opiskelu-ja-tutkinnot>. Luettu: 1.4.2023.
- OKM. 2023b. Ammatillinen koulutus. Opiskelu ja tutkinnot. Luettavissa: <https://okm.fi/tyoelamassa-oppiminen>. Luettu: 1.4.2023.
- Opetushallitus. 2023. Tutkintojen perusteet. Tutkinnon muodostuminen. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-perusteet>. Luettu: 8.3.2023.
- Opintopolku. 2023. Ammatillinen koulutus. Luettavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/sivu/ammattillinen-koulutus>. Luettu: 3.4.2023.
- Oppisopimus. 2023a. Mikä on oppisopimus. Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/opiskelijalle/oppisopimuskoulutus/>. Luettu: 25.1.2023.
- Oppisopimus. 2023b. Oppisopimus nykyisessä työpaikassa. Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/opiskelijalle/tyossa-oleva/>. Luettu: 6.3.2023.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.

Poke. 2023. Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto. Portfolio-osaamiskansio. Luettavissa: [https://peda.net/poke/maa\\_metsa\\_ja\\_luonnontieteet/st/portfolio2](https://peda.net/poke/maa_metsa_ja_luonnontieteet/st/portfolio2). Luettu: 18.4.2023.

Ramgoolam-Atchiamith, A., Khan, A., Rodrigues, C. & Warde, K.M. 2021. Stress during work placement – examining positive outcomes for hospitality students in a work-integrated learning programme. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12, 4, s. 674-688.

Roberts, A., Storm, M. & Flynn, S. 2019. Workplace mentoring of degree apprentices: developing principles for practice. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9, 4, s. 211-224.

Sackmann, S. 2021. Culture in organizations: development, impact and culture-mindful leadership. Springer. Sveitsi. E-kirja. Luettu: 31.3.2023.

Salmela-Aro & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3 täysin uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teos. Helsinki.

Savaspuro, M. 2021. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy. Helsinki.

Siefen, H. 2021. Uteliaisuuden taito. Kun oppiminen on tietämistä tärkeämpää. Tuumakustannus. Jyväskylä.

Suomisanakirja. 2023. Utelias. Määritelmä. Luettavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/utelias>. Luettu: 1.4.2023.

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Julkaisuja 3/2019. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf). Luettu: 8.5.2023.

Upola, S., Kangas, M. & Ruokamo, H. 2022. Työelämän toimeksiantajan osallisuus ammatillisen koulutuksen projektioppimisen käytäntöyhteisöissä. *Aikuiskasvatus* 4, s. 286–300.

Valtioneuvosto. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi hyväksyttiin – suurin koulutusuudistus vuosikymmeniin. Opetusministeri Grahn-Laasonen. opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettavissa:

<https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/ammattillisen-koulutuksen-reformi-hyvaksyttiin-suurin-koulutus-uudistus-vuosikymmeniin>. Luettu: 17.2.2023.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Tutkimuksen arviointi, luku 7. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 4.5.2023.

Vuori, J. 2023. Tapaustutkimus. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>. Luettu: 7.3.2023.

Välimäki, S. 24.3.2023. Puhtausalan opettaja AmO. Turun AKK. Haastattelu. Helsinki/Turku.

Wang, M. 2018. E-Learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology. Knowledge Management & E-Learning, 10, 3, s. 367-370.

Wallace, D.M., Torres, E.M. & Zaccaro, S.J. 2021. Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. The Leadership Quarterly, 32, 5, s. 1-13.

Zheng, Y., Zheng, X., Wu, C.H., Yao, X. & Wang, Y. 2021. Newcomers' relationship-building behavior, mentor information sharing and newcomer adjustment: The moderating effects of perceived mentor and newcomer deep similarity. Journal of Vocational Behavior, 125, s. 1–15.

## Liitteet

### Liite 1. Kysely opettajille

#### Kysely opettajille

1. Millaisen pohjakoulutuksen PK-EAT suorittamaan pääseminen vaatii?
2. Miten pääsee tutkinto-opiskelijaksi – onko vain työnantajan vastuulla, kuka pääsee kouluun? Onko pääsykoetta/haastattelua. Mitä koulu voi tehdä, jos kokee, että opiskelija ei kykene opintoihin?
3. Kuinka varmistetaan, että opiskelija on ymmärtänyt tutkinnon kriteerit ja mitä sen suorittaminen häneltä vaatii (itseohjautuvuus, ajankäyttö)?
4. Missä ajassa tutkinto on mahdollista suorittaa lyhimmillään, kuinka kauan kestää kauimmillaan? Mikä on tutkinnon laajuus (180osp) Mitä osp mielestäsi tarkoittaa?
5. Miten paljon opiskelijoiden on luettava ja tutustuttava itsenäisesti materiaaleihin? Miten osaaminen varmistetaan?
6. Miten varmistetaan, että portfolio on tehty itsenäisesti ei kopioimalla/jonkun muun sanelemana?
7. Onko oppilaitoksella tavoite montako opiskelijaa vuodessa pitää valmistua?
8. Valmistuvatko kaikki ensimmäisellä yrityksellä?
9. Koetko, että tämä koulutus tällaisena antaa riittävät eväät toimia esihenkilönä toimitilapalveluissa? – Jos kyllä miten varmistetaan, että tutkinto antaa riittävän johtamisosaamisen esihenkilötyöhön? Jos ei miten pitäisi kehittää?
10. Mitkä ovat opettajan mahdollisuudet puuttua, jos näkee, että opiskelija ei pääse harjoittelemaan esimiestyötä (järjestelmiä tms.)
11. Miten opettaja voi varmistaa, että työpaikalla oppiminen on mahdollistettu?
12. Voiko mentorina/työpaikkaohjaajana toimia kuka tahansa, jolla on kyseinen tutkinto suoritettu entuudestaan, vaikkei tekisi/olisi tehnyt esimiestyötä lainkaan?
13. Jos toimisit työpaikkamentorina, kuinka hoitaisit mentoroinnin?

## Liite 2. Kysely tutkinnon suorittaneille/suorittaville

*Opiskelen Haaga-Heliassa ja teen tutkimuksen oppimisesta työpaikalla. Tutkimuksen tarkoitus on kehittää Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinnon opiskelua työn ohella. Kysely koostuu kolmesta kokonaisuudesta: tausta, mentorointi ja oppimisprosessi. Yhteensä kysymyksiä on 14 kpl ja niihin vastaaminen vie max 10 min.*

Kiitos, kun osallistut tähän tutkimukseen! Tämän kyselyn vastaukset ovat nimettömiä.

T:Branimir

### TAUSTA

#### 1. Missä työtehtävässä toimit tällä hetkellä?

*(valitse yksi)*

Palveluesihenkilö	<input type="checkbox"/>
Kohde-esihenkilö	<input type="checkbox"/>
Palveluohjaaja	<input type="checkbox"/>

#### 2. Milloin suoritit Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinnon (PK-EAT)?

*(valitse yksi)*

Ennen vuotta 2018	<input type="checkbox"/>
Vuoden 2018 jälkeen	<input type="checkbox"/>
En ole suorittanut tutkintoa (jos tämä on valintasi, älä vastaa muihin kysymyksiin)	<input type="checkbox"/>

#### 3. Mikä oli sinun ylin koulutuksesi, ennen PK-EAT suorittamista?

*(valitse korkein aste)*

Peruskoulu	<input type="checkbox"/>
Lukio	<input type="checkbox"/>
Ammatillinen koulutus	<input type="checkbox"/>
Yliopisto	<input type="checkbox"/>
Ammattikorkeakoulu	<input type="checkbox"/>
Ylempi ammattikorkeakoulu	<input type="checkbox"/>

#### 4. Suorititko PK-EAT omaehtoisesti vai oppisopimuksella?

*(valitse yksi)*

Omaehtoisesti	<input type="checkbox"/>
Oppisopimuksella	<input type="checkbox"/>

## 5. Miksi lähdit opiskelemaan PK-EAT?

*(valitse yksi)*

Halusin tehdä esimiestyötä	
Halusin oppia uutta	
Työnantaja määräsi	
Muut kollegat lähtivät opiskelemaan ja minä lähdin mukaan	
Työnantaja tarjosi uuden työn, johon tarvitsin kyseistä koulutusta	
Muu, mikä:	

## 6. Kauanko opiskelusi kesti?

*(Kirjoita vapaan tekstin muodossa)*

Esim. 2kk tai 1vuosi 5 kk jne	
-------------------------------	--

## MENTOROINTI

## 7. Kuka toimi työpaikkaohjaajanas koulutuksen aikana?

*(valitse yksi)*

Oma lähiesihenkilö	
Esihenkilö, mutta ei oma	
Työkaveri toiselta osastolta	
Esihenkilön esihenkilö (eli aluepäällikkö tms.)	
Asiantuntija	
Minulla ei ollut työpaikkaohjaajaa	

## 8. Kuinka usein piditte palaverin työpaikkaohjaajasi kanssa koulutuksen aikana?

*(valitse yksi)*

Viikoittain	
Kerran kuukaudessa	
1–2 kertaa opiskelun aikana	
Ei kertaakaan	

## 9. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkaohjaajasi toimintaan?

*(valitse yksi)*

1 tyytymätön

2 Jokseenkin tyytymätön

3 En tyytymätön enkä tyytyväinen

4 Jokseenkin tyytyväinen

5 todella tyytyväinen

	1	2	3	4	5

## OPISKELUPROSESSI

### 10. Toimitko virallisesti palveluesihenkilönä koulutuksen aikana?

*(valitse yksi)*

Kyllä, toimin esimiestehtävissä koulutuksen aikana	
En toiminut esihenkilönä, mutta sain esihenkilöharjoittelupaikan opiskelun ajaksi	
En toiminut esihenkilönä, mutta minulla on aiempaa kokemusta esihenkilötyöstä	
Työskentelin palveluohjaajana koulutuksen aikana	

### 11. Arvioi 1–5 miten helppo tai vaikea oli päästä itsenäisesti käsiksi tarvitsemaasi tietoon koulutuksen aikana? (Esim. PowerBi, Mepco tms.)

*(valitse yksi)*

1 Todella vaikea

2 Jokseenkin vaikea

3 Ei helppo eikä vaikea

4 Jokseenkin helppo

5 Todella helppo

1	2	3	4	5

### 12. Koetko, että työnantaja tuki sinua opiskelun aikana?

*(valitse yksi)*

1 Erittäin heikosti

2 Jokseenkin heikosti

3 En osaa sanoa

4 Jokseenkin hyvin

5 Todella hyvin

1	2	3	4	5

### 13. Saitko mielestäsi koulutuksesta tarvittavat taidot toimia esimiehenä?

*(valitse yksi)*

Kyllä	
Ei	

### 14. Mikäli vastasit "Ei" edelliseen kysymykseen, niin mitä koulutuksesta mielestäsi puuttui?

**Liite 3. Haastattelukysymykset oppisopimuskoordinaattorille ja toimialajohtajalle****Kysymykset oppisopimuskoulutuskoordinaattorille ja ylimmälle johdolle**

1. Millä perusteella valitaan opiskelijoita PK-EAT oppisopimuskoulutukseen?
2. Miten varmistetaan, että opiskelijat pääsevät harjoittelemaan aidosti esihenkilötyötä?
3. Mikäli opiskelija ei toimi esihenkilönä, niin kuinka hän pääsee käytännössä tekemään esihenkilön tehtäviä? Onko tarjolla esihenkilöharjoittelupaikka, jos ei, niin miksi?
4. Näkeekö työnantaja, että koulutus yksinään antaa tarvittavat eväät esihenkilötyöhön?
5. Millä keinoilla työnantaja tukee opiskelijaa opiskelun aikana?
6. Miten valitaan työpaikkaohjaaja? Millaisena johto näkee mentorin rooli koulutuksessa?
7. Antaako tämä koulutus riittävät johtamisvalmiudet?

#### Liite 4. Kysely työpaikkaohjaajille

##### Kysymykset työpaikkaohjaajille

1. Kuinka monta kertaa olet toiminut työpaikkaohjaajana PK-EAT koulutuksessa?
2. Onko sinulla kokemusta esihenkilötyöstä?
3. Oletko itse suorittanut PK-EAT (tai siivousteknikko, joka oli aiempi vastaava tutkinto)?
4. Oletko toiminut aina vapaaehtoisesti työpaikkaohjaajana, vai onko työnantaja osoittanut sinulle tämän tehtävän? Millä osuuksilla saisit näiden jakautuvan?
5. Annetaanko sinulle aikaa tehdä ohjaustyötä, vai lisätäänkö se muiden tehtävien päälle?
6. Saavatko opiskelijasi mielestäsi harjoitella tarpeeksi esihenkilötyötä, jos he eivät varsinaisesti työskentele esihenkilöinä koulutuksen aikana?
7. Kuinka varmistetaan, että portfolio on laadittu itsenäisesti ja koulu-tehtäviä on tehty omatoimisesti?
8. Haastatko opiskelijoitasi lisätehtävillä, vai koetko, että koulun antamat tehtävät ovat riittäviä?