

Eeva-Maria Autio

Muutosprosessi ja muutosjohtaminen ammatillisen koulutuksen reformissa

Case: ruoka-alan yhteistyöverkosto

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Ruoka

Restonomi (AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK)

Tekijä: Eeva-Maria Autio

Työn nimi: Muutosprosessi ja muutosjohtaminen ammatillisen koulutuksen reformissa. Case: ruoka-alan yhteistyöverkosto

Ohjaaja: Ilkka Latomäki

Vuosi: 2018 Sivumäärä: 36 Liitteiden lukumäärä: 0

Reformi, eli laillisia reittejä tapahtuva suuri muutos tai uudistus, muutti ammatillisen koulutuksen peruskoulutuslakia merkittävästi sen astuessa voimaan vuoden 2018 tammikuussa. Uudistus koski erityisesti ammatillisen koulutuksen järjestävää tahoa, oppilaitoksia opintojen toteuttamisen kannalta. Opiskelijalle reformi uudisti opintoja niin, että 40 % koko opinnoista suoritetaan työssä tapahtuvana oppimisena (TTO) suoraan työpaikoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten reformi on vaikuttanut muutosprosessin, muutosjohtamisen sekä tiedonkulun kautta ammattioppilaitosten yhteistyöyritysten arkeen. Työssä haastateltiin viittä työpaikkaohjaajaa kolmesta eri sidosryhmäyrityksestä, joissa ammattiin opiskelevat ovat myös ennen reformin voimaan astumista suorittaneet työharjoitteluja. Työn teoreettinen viitekehys rakentui alan kirjallisuuden, aiempien tutkimustulosten ja verkkolähteiden materiaalien kautta.

Tutkimus toteutettiin laadullisina eli kvalitatiivisina puolistrukturoituina tutkimushaastatteluina. Saadut haastattelut litteroitiin ja tuloksia vertailtiin työhön kerättyyn teoreettiseen viitekehukseen.

Työn tuloksista ilmeni, etteivät reformin tuomat muutokset olleet muutosviestinnällisesti onnistuneet saavuttamaan kohdeorganisaatioita. Sana ”reformi” oli kaikille haastateltaville outo. Lähes kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työharjoittelun määrän lisääminen on hyvä muutos opiskelijoiden kannalta. Osa vastanneista piti taas hyvin negatiivisena asiana sitä, että vastuu nuoren opiskelijan kasvamisesta ihmisenä ja osana yhteiskuntaa siirtyy nyt oppilaitoksilta työpaikkojen vastuulle. Tämän koettiin myös heikentävän työntekijöiden työnteon tehokkuutta työpaikoilla.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, ammatillinen koulutus, reformit

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Bachelor of Hospitality

Author: Eeva-Maria Autio

Title of thesis: Change process and management in Finnish vocational education reform. Case: Food-education partner companies

Supervisor: Ilkka Latomäki

Year: 2018 Number of pages: 36 Number of appendices: 0

The reform means a massive change of habits based on law. Reform of professional education changed the law of the vocational education significantly when it came into force in January 2018. These changes applied especially to the educational institutions by changing the way of carrying out of studies. The students perform 40% of all their studies by working directly and learning at the workplaces.

The purpose of this thesis was study how the reform of vocational education has changed cooperation companies as their daily working manners and how the management, communication and process of this change has happened.

In this thesis five job controllers were interviewed from three companies who work as cooperation companies with educational institutions. Before this reform, the students of vocational education have had their previous practical work trainings in these companies as well. The theoretical frame of reference of this thesis was based through the materials of the literature of the field, the earlier research results and network sources.

The study was gathered by using qualitative semi-structured interview method. The research results were transcribed and the results were compared with a theoretical frame of reference that was collected into the work. The results of the work uncovered that the changes brought by the reform had not succeeded in reaching target organizations, by using the way of the change communication. "Reform" as a word nobody knew in advance significance. However, nearly all the interviewees thought that the adding of the amount of the practical training is a good thing in this change from the point of view of the students. The part of the interviewees considered as a very negative matter the fact of that the responsibility for the young student's growth as a human being and part of the society moves now from the educational institutions to the workplaces. That was also experienced that this was weakening the effectiveness of the workers at the workplaces.

Keywords: change, management, change communication, vocational education

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 REFORMI	9
3 MUUTOSPROSESSI JA MUUTOSJOHTAMINEN.....	12
3.1 Muutosjohtaminen.....	15
3.2 Muutosvastarinta.....	17
3.3 Muutosviestintä	18
4 SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ.....	20
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	21
5.1 Tutkimusmenetelmä.....	21
5.2 Aineistonhankintamenetelmä	21
5.3 Tutkimustulosten analysointimenetelmä	23
5.4 Kohdeorganisaatiot	25
5.5 Tutkimus- ja haastattelukysymykset.....	25
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
8 POHDINTA	32
LÄHTEET	34

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Uusi ammatillinen koulutus	10
Kuvio 2. Sitoutuminen muutoksessa ja esimiehen tehtävät	12
Kuvio 3. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi	14
Kuvio 4. Muutoksen tasapaino on herkkä	15
Kuvio 5. Sitoutumisen puuttuessa ihmisten johtaminen romahtaa	16
Kuvio 6, Sidosryhmäkäsitys.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 7. Aineistonhankintamenetelmät	22
Kuvio 8. Analyysin eteneminen aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinnaksi	24
Taulukko 1 Haastattelutulosten yhteenveto	30

1 JOHDANTO

Muutoksia tapahtuu ympärillämme koko ajan, halusimme sitä tai emme. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria. Ne ovat keino pysytellä mukana maailman menossa ja näin ollen muutokset ovat väistämättömiä kannattavan bisneksen ja työelämän kannalta. Muutosjohtaminen on tärkeä työelämäntaito, jonka puuttuessa noin kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu. Muutoksen tekeminen ei ole pelkkää oheis- tai lisätyötä, vaan se on yksi tärkeimmistä päätöistä nykyjohtamisessa. Jotta muutoksissa onnistuttaisiin, päätöksenteon ja suunnitelmallisuuden tulee olla tasapainossa keskenään. Niiden alla on oltava vahva pohja, jonka päälle sitoutuminen muutokseen voidaan rakentaa. Jos vahvaa sitoutumista edellä mainittuihin ei ole, ei ihmisten johtamista kannattele mikään. (Nurmi 2012, 9–23.)

Suomen hallitus antoi lakiehdotuksen ammatilliseen koulutukseen kohdistuvana reformina vuonna 2015. Lakiehdotus hyväksyttiin ja reformi astui voimaan 2018 vuoden alussa. Muutos aiheutti ammattikoulujen opintoihin ja niiden toteuttamiseen merkittävästi muutoksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Reformi-sanalla tarkoitetaan laillisia reittejä tapahtuvia isoja muutoksia tai uudistuksia (Kotimaisten kielten keskus 2018).

Tässä työssä tutkitaan tutkimushaastattelujen avulla reformin tuomien muutoksien vaikutusta ammattikoulujen yhteistyöyritysten arkeen. Näissä oppilaitosten yhteistyöyrityksissä opiskelijat suorittavat uuden koulutussopimuksen mukaista työssä tapahtuvaa oppimista ajallisesti aiempaan työssäoppimistapaan verrattuna merkittävästi enemmän. Haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan vastaukset työn tutkimuskysymyksiin: ”Miten ammatillisen koulutuksen reformin muutosprosessi on koettu oppilaitosten yhteistyöorganisaatioissa?” ja ”Miten reformin tuoma muutos on koettu oppilaitosten yhteistyöorganisaatioissa?”

1.1 Opinnäytetyön tausta

Syksyllä 1998 voimaan astunut ammatillisen peruskoulutuksen laki sääteli nuorille ja aikuisille tarjottavaa ammattiopetusta. Koulutuksen tavoitteena on saavuttaa ammattiosaamista ja valmiuksia sekä työelämään että yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimiseen. Oppilaitoksen on tarkoitus ohjata ja antaa opiskelijoille valmiuksia toimia tasapainoisina ja hyvinä yhteiskunnan jäseninä. (L 21.8.1998/630.)

Ammatillisen koulutuksen tärkeimpiä järjestäjiä ja vaikuttajia ovat opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) ja Opetushallitus (OPH). Opetushallituksen keskeisimmät tehtävät koskevat koulutuksen kehittämistä ja koulutuspolitiikan toimeenpanoa. OKM:n tehtävänä on linjata koulutusten suuntaa. OPH valvoo koulutustarjontaa ja valmistelee tarjontaa koskevia lainsäädäntöjä. (Opetushallitus [Viitattu 30.10.2018].)

Ammatillisen koulutuksen reformi oli yksi pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeista. Lakiesitys muuttuvasta koulutuksesta annettiin eduskunnalle vuonna 2015. Uusi reformi astui voimaan vuoden 2018 alussa. (HE 39/2017.)

Reformi muuttaa ammatillista koulutusta merkittävästi. Muutos vaikuttaa etenkin opiskelijan työssä tapahtuvan oppimisen (esiintyy muualla työssä lyhenteellä TTO) määrään. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu 2017.)

Reformin vaikutuksia on tutkittu vasta melko vähän. Aiempia oppilaitosten yhteistyöyrityksiin kohdistuneita tutkimuksia reformin vaikutuksista ei löytynyt. Yle Uutiset teki marraskuussa 2017 ennen reformin voimaan astumista kyselyn ammattiopettajille ja opiskelijoille koskien ammatillisen koulutuksen reformia. Yle Uutisten kyselyssä käy ilmi vahva muutosvastarinta. Jokaisessa kysymyksessä yli puolet vastaajista on reformin tuomia muutoksia vastaan tai ei usko reformilla tavoiteltujen kehityskohtien toteutuvan. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 1 570 ammattikoulun opettajaa ja 597 opiskelijaa. (Yle Uutiset 2017.)

Tämän opinnäytetyön haastattelutuloksia verrataan keskenään. Kun tutkimushaastattelu toteutetaan kohdeorganisaatioiden työpaikkaohjaajien kanssa lokakuun

2018 aikana, ammatillisen koulutuksen reformia on tällöin toteutettu käytännössä noin 10 kuukauden ajan.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tutkimushaastatteluilla ammatillisen koulutuksen ruoka-alan yhteistyöyritysten työpaikkaohjaajien kokemuksia uudesta ammatillisen koulutuksen reformista. Haastattelutuloksilla pyrittiin selvittämään *millä tavoin, koska ja mistä* yhteistyöyritykset, joissa opiskelijat suorittavat TTO:ta, ovat saaneet tietoa uudesta reformista ja sen myötä tulleesta uudesta muuttuneesta koulutustavasta. Työllä haluttiin myös selvittää, kuinka ammatillisen koulutuksen reformi on vaikuttanut työpaikkaohjaajien työtehtäviin ja opiskelijan ohjaamiseen heidän arjessa.

Tutkimushaastattelutuloksilla pyrittiin saamaan kallisarvoista tietoa niin Opetushallitukselle (OPH), opetus- ja kulttuuriministeriölle (OKM), ammattioppilaitosten opettajille ja johtoryhmille kuin myös oppilaitosten yhteistyöyrityksille seuraavista seikoista. Onko muutosprosessi onnistunut, onko informointi muutoksesta ollut riittävä ja onko informaation kulku tapahtunut oikeita kanavia pitkin eri organisaatioiden välillä.

Jatkossa tapahtuviin muutoksiin voidaan työn tulosten avulla ottaa mahdollisesti toisenlainen tapa johtaa muutosprosesseja.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta pääosasta: reformista, muutosprosessista ja muutosjohtamisesta. Näistä jokainen osa-alue on avattu työhön käyttäen teoreettista viitekehystä, alan kirjallisuutta, sekä aiheista aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien tuloksia hyödyntäen.

Tutkimuksen tulokset kerätään puolistrukturoidulla tutkimushaastattelulla. Tulokset avataan omassa osiossaan. Tulokset on analysoitu niin, että niistä ei ole mahdollista selvittää kuka haastattelun on antanut ja mistä yrityksestä.

2 REFORMI

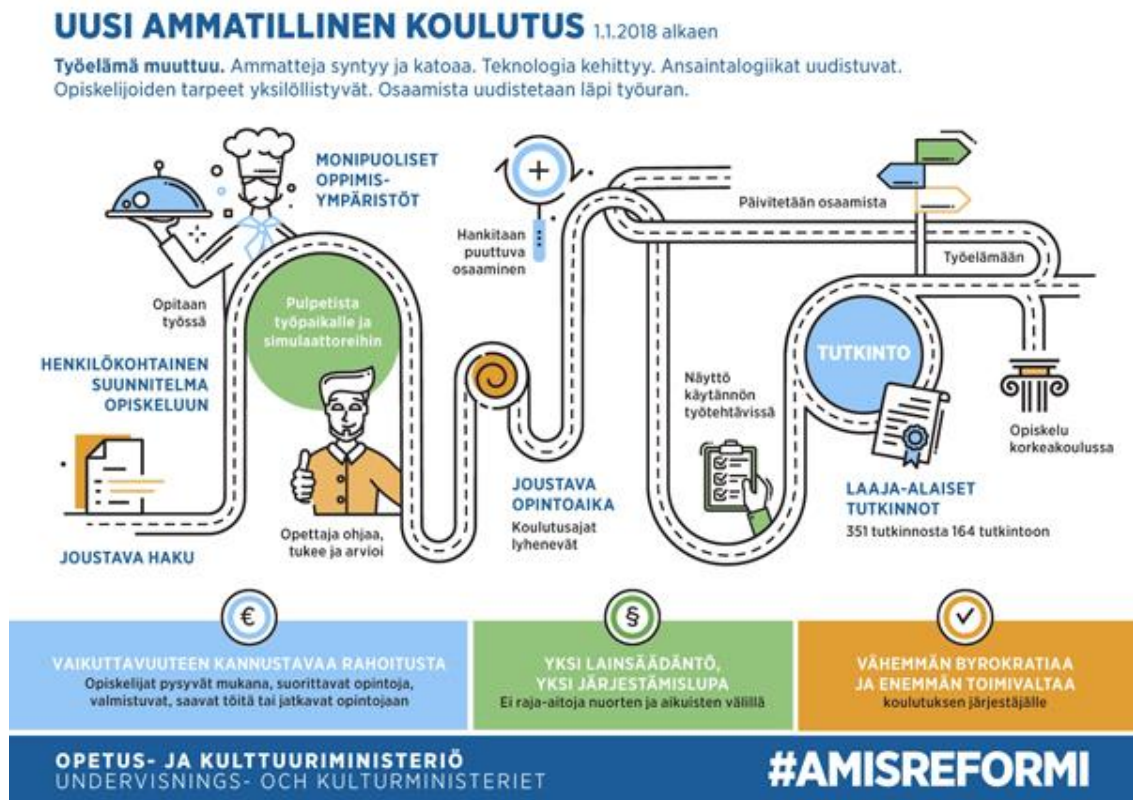
Pääministeri Juha Sipilän hallitus esitti lakiuudistusta ammatilliseen koulutukseen kohdistuvasta reformista hallitusohjelmassa 29.5.2015. Reformi oli yksi hallituksen kärkihankkeesta ja se astui voimaan 2018 vuoden alussa. Keskeisessä osassa muutoksessa on koulutuksen järjestäminen. Ammatillista koulutusta oli pakollista uudistaa lisäämällä TTO:n määrää siitäkin syystä, että koulutukseen ja sen järjestämiseen on käytettävissä vähemmän rahaa uuden budjetin myötä. Hankkeessa uudistettiin lakia yhdistämällä ammatillinen peruskoulutus ja aikuiskoulutus. Tavoitteena on kasvattaa opintojen osaamisperusteisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Ammattioppilaitoksia koskevat muutokset ovat muun muassa seuraavanlaisia: opiskeltavien tutkintojen määriä laskettiin reilusta 350 tutkinnosta noin 160 tutkintoon. Kuvio 1 näyttää miten uuden koulutustavan myötä opiskelijan ei välttämättä tarvitse suorittaa vanhalla tavalla kokonaista yhtä tutkintoa saadakseen ammattipätevyyden. Nyt supistetummalla ammattiopintotarjonnalla opiskelija voi erikoistua oman valitsemansa tutkinnon lisäksi häntä kiinnostaviin aihepiireihin valitsemalla laaja-alaisen tutkinnon tarjoamat hyödyt. Opiskelija voi siis valita toisen ammattialan opinnoista itseään kiinnostavia opintoja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Aiemmasta tavasta poiketen uuden muutosprosessin myötä opiskelija ei voi saada palkkaa työpaikalta suorittaessaan koulutussopimuksen mukaista oppimistyötä (TTO). Ennen reformin uudistamaa koulutusopimusta, samasta sopimuksesta oppilaitoksen ja työpaikan välillä on käytetty nimeä työssäoppimissopimus. Reformin myötä jokaiselle opiskelijalle laaditaan oma henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Uuden reformin myötä työssä tapahtuva oppiminen (TTO) on suuremmassa roolissa kuin ennen. Opiskelijoiden TTO:n määrä muutoksen jälkeen on 40 % koko opinnoista. Oppilaitoksen ja työpaikan välille sidotun työharjoittelusopimuksen nimeke muuttui koulutussopimukseksi. Sopimus toteutetaan kirjallisesti oppilaitoksen ja työpaikan välillä kunkin opiskeltavan osa-alueen kohdalla. Oppisopimuskoulutus

on toinen koulutusmuoto työpaikoilla järjestettävässä koulutuksessa. Oppisopimusopiskelijan viikkotuntien tulee olla vähintään 25 tuntia viikossa. Tarvittaessa osaamista voidaan harjoittaa myös muissa oppimisympäristöissä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)



Kuvio 1. Uusi ammatillinen koulutus (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2015).

Koulutukseen vaikuttavat trendit

Ammatillinen koulutus muuttui uuden reformin myötä pyrkiäkseen tavoittamaan entistä paremmin ja nopeammin työelämän asettamat haasteet esimerkiksi jatkuvasti lisääntyvää robotisaatiota ja digitalisaatiota vastaan. Koulutuksen muutoksilla reagoidaan nykyhetken ja tulevaisuuden työelämän luomiin haasteisiin. Opiskelijoista saadaan nopeammin valmiita ammatillaisia työpaikoille, kun opetus tapahtuu paljolti suoraan työpaikoilla TTO:na. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu 2017.)

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisemassa *Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä yhteiskunnassa* -julkaisussa povataan, että vuonna 2020 majoitus- ja ravitsemisalalla palveluprosessi on edelleen kaikista tärkein menestykseen vaikuttava tekijä. Keskeistä on hyödyntää henkilökunnan osaaminen asiakaspalvelijoina nykYTEknologiaa apuna käyttäen. Näistä yhdessä saadaan toimiva palveluprosessi asiakkaalle. Majoitus- ja ravitsemisala on sähköisen kaupankäynnin edelläkävijä. Valtaosa varaustentteista, myynnistä ja markkinoinnista tapahtuu sähköisesti. Asiakkaat ovat valmiutuneita ja hakevat paljon tietoa internetistä ennen ostopäätösten tekoa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006.)

Digitalisaatio

Alasta riippumatta digitalisaatio on tulossa merkittäväksi ja suurimmaksi muutosvoimaksi aikakaudellamme. Digitalisaatio muuttaa ihmisten tapoja ostaa ja hankkia tuotteita, palveluja ja tietoa. Tämä pakottaa myös yritykset panostamaan digitalisaatioon, jotta heidän tuotteensa ja palvelunsa on saatavilla, kun tietoa etsitään. Digitalisaatio muuttaa myös ihmisten vuorovaikutustapoja muiden ihmisten kanssa. Ihmiset jakavat kokemuksiaan digitalisaation kautta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13.)

Ravintolaan pöytävarausten tekeminen tapahtuu nykyään asiakkaan omasta toimesta helposti netin kautta (Raflaamo.fi. [Viitattu 28.10.2018]).

Robotisaatio

Joustavien robottijärjestelmien avulla pyritään lisäämään tuotettavuutta pian jokaisella ammattialalla. Robottiteknologia ja siinä käytetyt määritelmät soveltuvat nykypäivänä helposti moniin eri ammattialoihin työntekijän avuksi. Teknologian kehittäjät ja järjestelmien toimittajat kiertävät alan messuilla ympäri maailman kertomassa lisääntyvästä robotisaatiosta, sen tarpeesta ja tuomasta hyödystä työelämässä. (Suomen Robottiikkayhdistys 2018.)

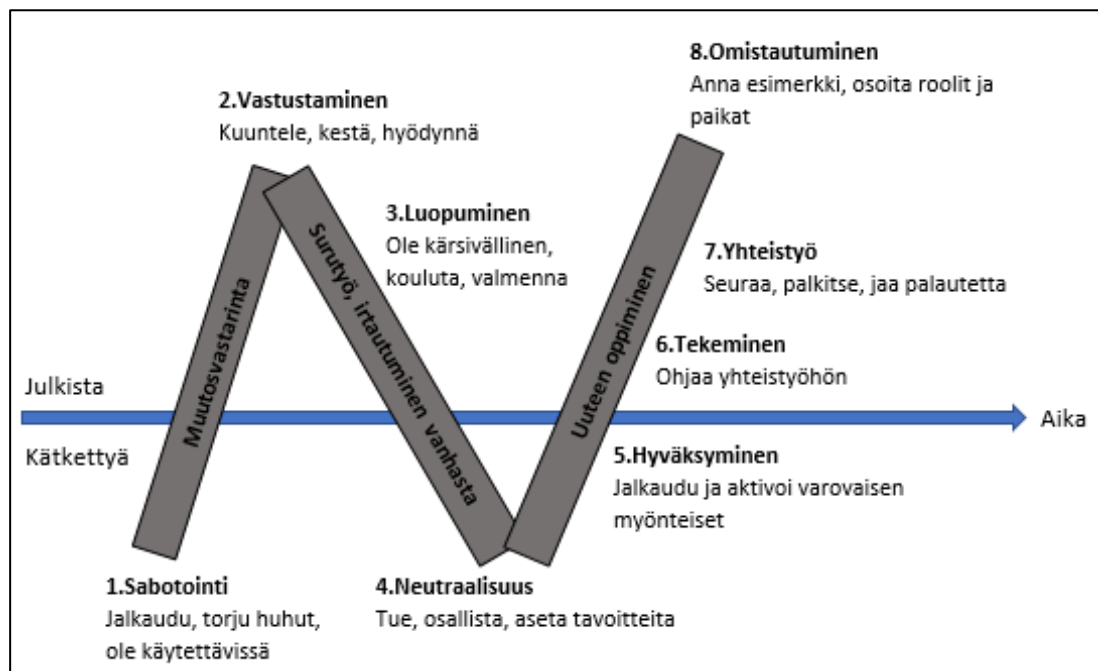
3 MUUTOSPROSESSI JA MUUTOSJOHTAMINEN

Nurmen (2012, 17) mukaan muutosprosessi alkaa, kun huomataan tarve muuttaa esimerkiksi jotain toimintatapaa, jolla voidaan saavuttaa parempi taloudellinen tulos. Siitä alkaa muutoksen perustan luominen. Seuraavana vaiheena toteutetaan muutoksen käynnistystoimet.

Mattila (2007, 19) esittää kirjassaan alkuperäisesti Kurt Lewinin luomaa muutoksen hallittu eteneminen -kuviota. Muutoksen hallittu eteneminen vaatii muutoksen pilkkomista kuvion 2 osoittamiin osiin ja välietappeihin.

Kun muutosmatkasta saadaan onnistunut hyvällä johtamisella, viimeinen muutoksenvaihe on muutettujen toimintatapojen vakiinnuttaminen arkeen (Kotter 1996. 18–19).

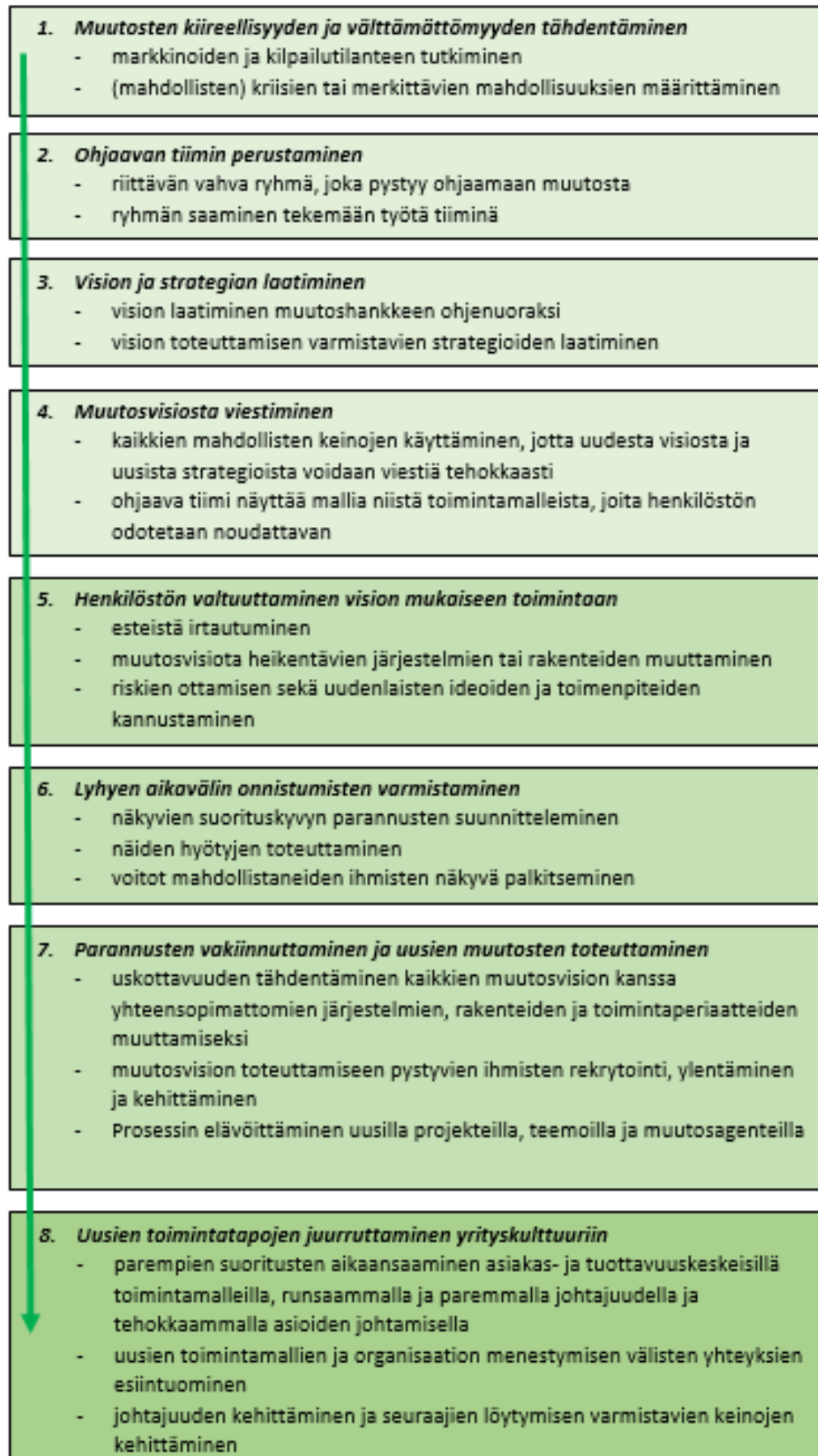
Mattila (2007, 19) kertoo myös kirjassaan, etteivät muutokset aina etene alkutuskasta voittoon. Muutoksen kynnyksellä organisaation jäsenet tekevät erilaisia tietoisia ja tiedostamattomia arvioita muutoksen panos-tuotossuhteesta.



Kuvio 2. Sitoutuminen muutoksessa ja esimiehen tehtävät (Mattila 2007, 19).

John P. Kotter kuvaa kirjassaan muutosta kahdeksanvaiheiseksi prosessiksi (kuvio 3). Mikäli muutoksessa on kyse uudistamisprosessista, kuvion neljä ensimmäistä kohtaa auttavat nykytilanteen purkamisessa. Muutoksen tuomia uusia toimintatapoja käyttöön otettaessa, pyritään toteuttamaan kuviosta kohdat viidestä seitsemään. Kun edellä mainitut seitsemän osiota on käyty onnistuneesti läpi, on viimeisen sarakkeen vuoro. Tällöin juurrutetaan muutokset yrityksen toimintakulttuuriin. (Kotter 1996. 18–19.)

Yleisimmin organisaatioissa tapahtuvat muutokset voidaan jakaa karkeasti seuraavaan kolmeen perustyyppiin. Vähittäinen muutos, josta kehittyvä laatujohtaminen on yksi esimerkki. Radikaalin muutoksen taustalla vaikuttavat ”business process re-engineering” ja ”restructuring” toimintamallit, jossa esimerkiksi organisaation toimintatapaa uudistetaan merkittävästi. Fuusio-fissio muutoksessa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu yhden tai useamman uuden organisaation tuottamana. (Mattila 2007, 15-16.)

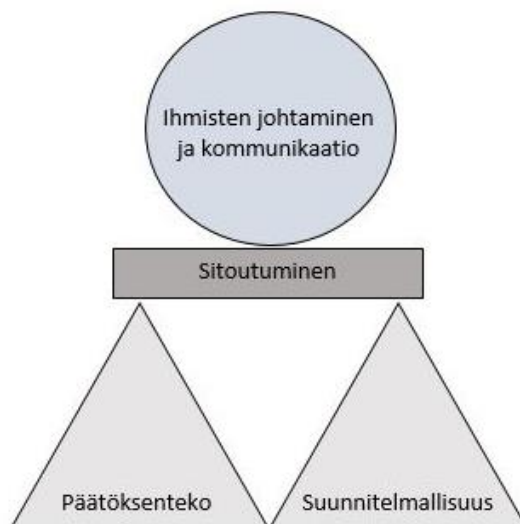


Kuvio 3. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18).

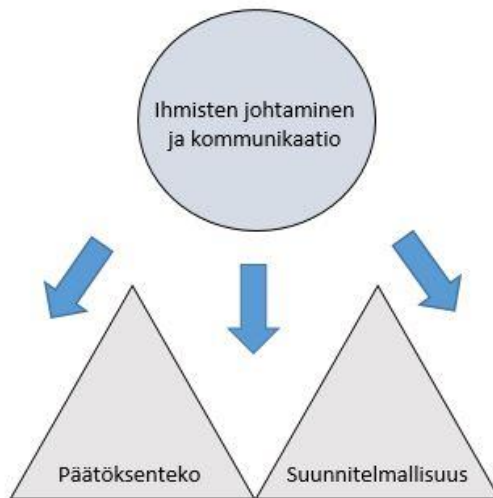
3.1 Muutosjohtaminen

Muutoksien onnistunut johtaminen on välttämätöntä kannattavan bisneksen ja työelämän kannalta. Nurmi (2012, 23) kertoo kirjassaan myös seuraavaa: ”muutoksen tekeminen ei ole pelkkä lisätyö, vaan se on yksi nykyjohtamisen päätöistä.” Nurmen mukaan kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu.

Jotta muutoksessa onnistuttaisiin päätöksenteon ja suunnitelmallisuuden tulee olla tasapainossa keskenään. Suunnitelmien ja päätösten alla on oltava vahva pohja, jonka päälle sitoutuminen muutokseen voidaan rakentaa (kuvio 4). Jos vahvaa sitoutumista edellä mainittuihin ei ole (kuvio 5), ei ihmisten johtamista kannattele mitään. Ihmisten johtaminen ja kommunikaatio on aina herkkä asia, ja siksi on vaarana kulkeutua pois muutoksen suunnasta. (Nurmi 2012, 15.)



Kuvio 4. Muutoksen tasapaino on herkkä (Nurmi 2012, 15).



Kuvio 5. Sitoutumisen puuttuessa ihmisten johtaminen romahtaa (Nurmi 2012, 128).

Muutosprosessin läpiviemisessä työnjohdon on tärkeää ottaa jo suunnitteluvaiheessa työntekijöiden mielipiteet huomioon. Kun työntekijällä on mahdollisuus olla mukana suunnittelussa, otetaan muutos paremmin vastaan ja motivoidutaan muutoksen tuomista mahdollisuuksista. Uusiseelantilainen yritys uudisti viisipäiväisen työviikon neljäpäiväiseksi mahtavin tuloksin antaessaan työntekijöiden olla mukana muutoksen suunnittelussa. (The Guardian 2018.) Tästä kertoi myös Yle Uutiset. (Yle Uutiset 2018.)

Myös Nurmi (2012, 45) viittaa tähän kirjassaan. Avoin vuorovaikutus henkilöstön ja päätöksentekijöiden välillä auttaa pääsemään parempaan päätöksentekoon. Ihmisten johtamiseen liittyy tietynlaisia odotuksia. Seuraavat johtamistavat on todettu toimiviksi niin liiketaloudellisesti, kuin ihmistenkin kokemina: Selkeys ja johdonmukaisuus, rehellisyys, avoimuus, ihmisten kohtaaminen aidosti samalta tasolta, päätöksentekokyky, integriteetti, itsehillintä ja esiintymisen hallinta.

Välttääksesi epäonnistumiset muutosjohtamisessa ja muutoksen läpiviennissä, älä tee seuraavia virheitä:

- Älä puhu muutoksesta siihen tapaan, että se voitaisiin hoitaa ikään kuin ohimennen
- Älä aliarvioi ihmisten kokemaa muutoskuormaa ja –ahdistusta.
- Älä vertaile keskenään asioita, joita et voi verrata.
- Älä kaunistele asioita. Mikäli muutos aiheuttaa lisätyötä, kerro se suoraan henkilöille, joita se koskee. Älä koita piilottaa asiaa hienojen sanojen sekaan. (Nurmi 2012, 23.)

3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa kutsutaan myös oppimisahdistukseksi. Jotta muutosvastarinnan vähentämiseksi löydettäisiin toimivia keinoja, tulee ensin selvittää mistä muutosvastarinta syntyy. Jos tuleva muutos on järkevä ja perusteltu ei vastarintaa yleensä synny itse muutoksesta vaan muutoksen aiheuttamista lieveilmiöistä, kuten siitä, mitä henkilö kokee: riittääkö henkilön osaaminen tai sopeutuuko hän muutoksen tuomiin asioihin. Esimerkiksi muuttuvat työajat, työkaverit tai työpiste. Jos muutos on selkeästi luokiteltavissa “ei-järkeväksi” on luonnollista, että se herättää vastustamista. Silloin vastustus voi esiintyä kriittisinä kysymyksinä tai valittamisella. Tällöin ihminen ei lähde muutokseen mukaan vaan saattaa jäädä odottamaan, että muutos perutaan. Muutoksien ymmärrystäkin luokitellaan kahteen näkökulmaan: Yksilön ja yhteisön näkökulmat. Kolmas ryhmä on vastustajien joukko, jotka vastustavat kaikenlaisia muutoksia riippumatta siitä, onko muutos järkevä vai ei. (Myllymäki 2018, 10–12.)

Lääkkeet muutosvastarinnan voittamiseen käyvät positiivisuuden ja psykologisen turvallisuuden kautta (Schein 1999, 141–142).

Muutosvisio kannattaa siis tuoda henkilöstölle esiin vastustamattomassa ja positiivisessa valossa. Työnantaja tulee mahdollistaa tarpeelliset koulutukset henkilökunnalle asiaa koskien. Muutoksen aiheuttamia erilaisia tilanteita suositellaan harjoitteluun etukäteen. Toimi esimiehenä aina positiivisena roolimallina. Anna mahdol-

lisuus perustaa tukiryhmä, jossa apua muutokseen jaetaan. Yhdenmukaiset järjestelmät ja toimintatavat koko työporukalle auttavat onnistumaan muutoksessa. (Myllymäki 2018, 12.)

3.3 Muutosviestintä

Myllymäki peilaa John P. Kotterin Muutosviestinnän oppaassaan, että muutosviestintää tarvitaan muutostahdon alkuunsaamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Tärkeimpänä kuitenkin muutoksista aiheutuvan muutosvastarinnan vähentämiseksi ja pienentämiseksi. Muutoksista viestiminen on usein monikanavaista toimintaa. Hyvinä viestintäkeinoina Myllymäki (2018, 13) pitää koulutuksia, videotallenteita tai konferensseja. Kasvotusten käyty keskustelu muutoksesta innostuneen johtajan kanssa on useimmiten tehokkain keino viestiä muutoksesta. Ei kuitenkaan sovi unohtaa kirjallisen viestinnän merkitystä. Sen tehtävänä on pistää ihmiset ajattelemaan ja puntaromaamaan nykytilan järkevyyttä ja mitä uusia parempia vaihtoehtoja muutos toisi tullessaan. Kirjalliset viestintämateriaalit ovat saatavilla myös silloin, kuin muutoksen johtaja nukkuu tai kuin epäusko iskee asiaa epäilevän henkilön ajatuksiin. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse sen suurempi merkitys on kirjallisella viestintämateriaaleilla. (Myllymäki 2018, 13.) (Primäärilähde John P. Kotter, 2008. 110–123.)

”Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.” – Osmo A. Wiio 1928–2013 (Myllymäki, 2018. 16).

Muutosviestintä tulee aloittaa hyvissä ajoin ennen muutoksen voimaan astumista. Viestinnän vastaanottaja harvoin ymmärtää, että muutoksen eteen on tehty jo valtavasti esityötä. Nyt kuitenkin viestin vastaanottaja saattaa saada tiedon muutoksesta yhtäkkiä, ilman ennakkotietoa asiasta. Siksi viestintä tuleekin pitää selkeänä, jotta vältetään viestin väärintulkittamisen mahdollisuudet.

- Vältä konditionaaleja. ”Jos minusta olisi kiinni, saisitte...” ”Uuden lain mukaan näin ei saisi tehdä...”
Jätä konditionaalit pois tekstin jämäköittämisestä, koska: ”Ylinopeutta ei saisi periaatteessa ajaa” → sana *periaatteessa* jättää ajatuksen muhimaan, ja se

muuttuu nopeasti *käytännössä* –sanaksi ja tällöin myös kieltomuoto kääntyy myönteiseksi ”Ylinopeutta saa käytännössä ajaa”.

Samantyyllisiä merkityseroja omaavia käyttösanoja ovat *varma* ja *varmasti*. Sana ”varmasti” tarkoittaa usein samaa kuin, ehkä, mahdollisesti, kai, tai todennäköisesti. Tämä termi on jonkin verran epävarmaa kuvaava sana. Sanaa ”varmasti” käyttävä on vielä luulon tasolla, kun taas ”on varmaa, että näin tapahtuu” sanova henkilö tietää näin käyvän. Yleisesti viestijöiden tarkoituksena epäillä jo heti alun perin, mikäli ilmoitetusta muutoksesta käy ilmi paljon hämmentäviä ja oppimisahdistusta laukaisevia seikkoja. Tällöin viestintä ei saavuta toivottuja tavoitteita – ainakaan heti. Ajan kuluessa viestistä poistuu sen negatiiviset ja hämmennystä aiheuttaneet sävyt. Kun viestin sisältö saa lukijan tai viestinnän kohteen järjen ja sydämen puolelleen, on viestinnän tavoite saavutettu onnistuneesti. (Myllymäki 2018, 17–28.)

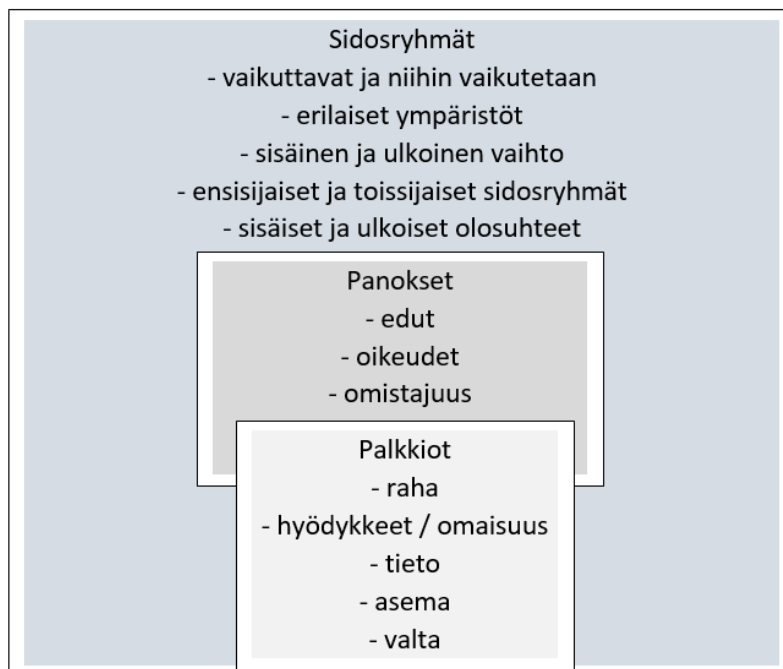
Mattila (2007, 112–113) on tutkinut viestintää ja tiedonkulkua samasta näkökulmasta. Hän kertoo, kuinka työpaikkojen tiedonkulussa tärkeimmässä roolissa on lähiesimiehet ja heidän taito purkaa ylempien tahojen tuottamaa informaatiota muutoksesta henkilökunnalle tulkittavampaan muotoon ja toimia saadun tiedon mukaisesti omilla vastuualueillaan. Täsmäviestintä henkilökunnalle siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan heidän työskentelyynsä on erittäin relevanttia muutoksen kokonaiskuvan muodostamisesta.

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 60) kuvaavat työorganisaatioiden viestintää joko horisontaaliseksi tai vertikaaliseksi viestinnäksi. Horisontaalista viestintää tapahtuu johdonhenkilöiltä alaisille ja takaisin. Kun viestintä tapahtuu ryhmien ja osastojen välillä, kyse on vertikaalisesta viestintätavasta.

4 SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

”Sidosryhmä on ryhmä tai henkilö, jonka toiminta voi vaikuttaa organisaatioon tai johon organisaation toiminta voi vaikuttaa” (Freeman 1984, 46).

Tyypillisesti sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, työntekijät, omistajat, erilaiset yhteisöt, yhteiskunta ja toimittajat (Freeman 1984, 25; Näsi 1995, 22). Erilaisten sidosryhmien yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi opinnäytetyö, harjoittelu, alumni-toiminta, neuvottelukuntatoiminta ja tieto-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminta eli TKI-toiminta (Vainonen 2003, 73).



Kuvio 6. Sidosryhmäkäsitys (Näsi 1995, 23).

Sidosryhmäteorian näkökulmasta organisaatioiden ja sidosryhmien välillä tapahtuva vuorovaikutus ja liiketoiminta on koko yritystoiminnan ja sen olemassaolon perusta. Organisaatioiden tulee siis toimia siten, että sidosryhmien tarpeet täytetään ja pidetään jokainen osa sen sidosryhmästä tyytyväisenä. (Näsi 1995, 25.)

Tässä työssä sidosryhmäyhteistyötä tapahtuu koulutuksenjärjestäjän, eli ammattiopistolaitoksien ja kohdeorganisaatioiden, eli ruoka-alan yhteistyöyritysten kesken.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

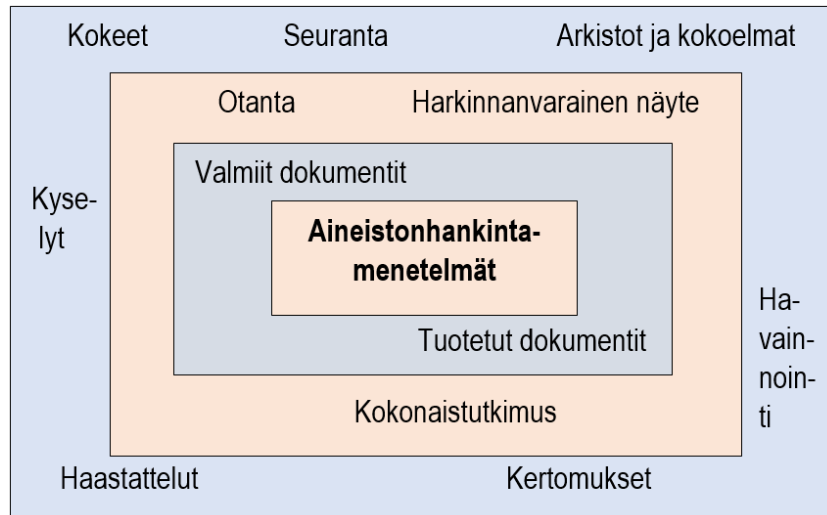
Tämän opinnäytetyön toteutustavaksi valikoitui kvalitatiivinen puolistrukturoitu tutkimushaastattelumenetelmä. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ositetaan seuraavasti: kaikkien haastateltavien sama tilanne tai kokemus, tutkittavaa asiaa on pilkottu keskeisiin osa-alueisiin sekä haastattelurunko on kaikille sama. Tämän jälkeen haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden kokemuksiin asiasta, josta tutkija on luonut keskeisen ennakkoanalyysin. (Merton, Fiske & Kendall 1990, 3–4.)

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan saada ihmislähtöisesti, mahdollisimman luonnollisella haastattelutilanteella vastauksia kysymyksiin mitä, miksi ja miten? Tätä tutkimustapaa käytettäessä tutkimukseen osallistuu yleensä vähän haastateltavia.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 23) kertovat kirjassaan, että kvalitatiivisen strategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Kun haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna, kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelija voi muuttaa esimerkiksi kysymysten esitysjärjestystä (Fielding 1996, 136).

5.2 Aineistonhankintamenetelmä

Aineistonhankintamenetelmiä ovat periaatteet ja tavat, joilla tutkimustyön kokemuksiin perustuva eli empiirinen aineisto saadaan kerättyä tutkijan käyttöön. Aineistonhankintamenetelmiä on hyvin erilaisia ja oikean menetelmän valintaan vaikuttaa se, miten aineistoa on tarkoitus hyödyntää tutkimuksessa. Aineistonhankintamenetelmistä pystytään jäsentämään laajempia sekä suppeampia periaatteellisia valintoja. Tällaisia erilaisia valintoja esitetään kuviossa 7 sijoittelemalla menetelmätyypit joko kehän keskustan lähelle tai sen ulkoreunoille. (Jyväskylän yliopisto 2014.)



Kuvio 7. Aineistonhankintamenetelmät (Jyväskylän yliopisto).

Tutkimuksissa käytettäviä aineistoja ei välttämättä tarvitse kerätä itse. Useat organisaatiot, hankkeet, viranomais- tai tutkimustahot keräävät aineistokokonaisuuksia. Valmiiden aineistojen käyttö vaatii käyttöluvan aineiston haltialta. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Tämän työn aineistot kerättiin itse toteuttamalla puolistrukturoitu kvalitatiivinen tutkimushaastattelu kolmessa yrityksessä yhteensä viidelle henkilölle. Tavoitteena oli saada viidestä yrityksestä kymmeneltä työpaikkaohjaajalta haastatteluja. Otanta jäi pieneksi, koska yksi yritys kieltäytyi antamasta haastatteluja ja kommentoimasta asiaa. Yhden yrityksen edustaja ei enää vastannut puheluiden jälkeen sähköpostikeskusteluun.

Haastattelu on tuttu ja yleisesti käytetty tiedonhankintamenetelmä suomalaisille. Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 10) kuvaavat Suomea haastatteluuyhteiskunnaksi. Haastattelu on yleisesti hyvä tapa tuottaa tutkimusaineistoa. Haastateltavat valikoituvat usein kategorioiden, esimerkiksi asiantuntijuuden, ammattiasemansa, iän tai sukupuolen ansiosta haastatteluihin. Tällöin haastattelijalla on suurempi mahdollisuus saada haastateltavat keskustelemaan ja tuottamaan aineistoa tutkimuksen aihepiirille olennaisista aiheista. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 255.)

Aineistonhankintamenetelmänä haastattelun vahvuuksia ovat mahdollisuudet muuttaa haastattelun sisältöä, antaa mahdollisuuden kuvata asioita, kuten asenteita, mielikuvia, tuntemuksia ja muita vastaavia. Lisäksi haastatteluissa voi ilmetä uusia ideoita tai yhteyksiä, joita ei välttämättä osattu odottaa. Haastattelun heikkouksina taas on sen ajankäyttö, sillä haastattelu vie aikaa. Haastattelujen luotettavuus voi laskea esimerkiksi siitä syystä ketä haastattelutilanteessa on paikalla.

Usein tulosten saatua tutkimus alkaa ikään kuin uudelleen, kun tuloksia aletaan analysoida (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10).

Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 160–164) kertovat, että haastattelijan päätehtävänä on totuuden selvittäminen tutkittavasta aiheesta. Haastattelutilanteet suositellaan järjestämään kahdenkeskeiseksi, tai ainakin niin, että hyvä läheinen kontakti on säilytettävissä haastattelijan ja haastateltavan välillä koko haastattelun ajan. Haastattelijan rooli on aktiivinen ja haastattelijan tulee aktiivisesti havainnoida, mitä haastattelutilanteissa todella tapahtuu.

Tämän opinnäytetyön tutkimushaastattelut tapahtuivat ennalta sovittuna aikana yhteistyöyritysten työpaikoilla. Paikalla ovat haastattelijat ja haastateltavat. Haastattelutilanne äänitettiin tulosten litteroimista ja myöhempää analysointia ja tulosten vertailua varten. Haastattelussa oli neljä pääkysymystä, joilla pyrittiin saamaan vastauksia työn tutkimuskysymyksiin.

5.3 Tutkimustulosten analysointimenetelmä

Kananen (2008, 62) kertoo kirjassaan aineiston analysoinnin olevan tutkimustöiden eniten aikaa vievä työvaihe (kuviot 8). Tulosten käsittely eli koodaus voi olla erittäin työlästä etenkin silloin, jos litteroitua tekstiaineistoa on määrällisesti paljon. Mikään atk-laite tai -ohjelma ei tee analyysejä valmiiksi automaattisesti.

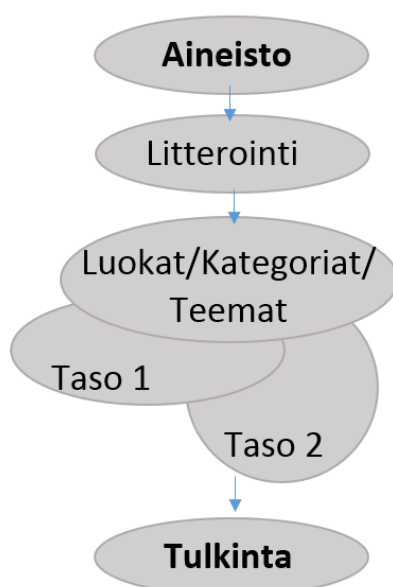
Työn tulosten analysointimenetelmänä käytettiin teemoja. Teemoja, eli tutkimuksen keskeisiä aiheita voidaan jaotella aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä

teemoittelussa, jota tässä työssä käytetään, etsitään yhteneviä tai toisistaan eroavia tekijöitä esimerkiksi tutkimushaastattelujen vastauksista. Joissain tapauksissa teemat voivat muistuttaa tutkimuksen haastattelurunkoa. (Kananen 2008, 90-91.)

Tutkimushaastattelujen vastausten tiivistämisestä käytetään termiä koodaus. Koodaamalla muodostetaan yksinkertaisia, kognitiivisia karttoja. Koodaus itsessään ei ole varsinainen analyysimenetelmä, vaan se toimii ikään kuin välivaiheena analyysin muodostamisessa. Koodauksella pyritään saamaan tulokset helpommin käsiteltävään muotoon. (Kananen 2008, 88–89.)

Tässä työssä litteroidut ja paperiversioiksi tulostetut haastattelutulokset koodattiin erivärisillä ylivaiheistusseilla. Jokaiselle kysymykselle oli oma värinsä. Tällä samalla värillä poimittiin kysymykseen saadut tutkimuksen aiheelle relevantit vastaukset. Värikoodaaminen helpotti tulosten analysointia huomattavasti.

Tulosten avaamisen yhteydessä on hyvä käyttää sitaatteja, eli suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Suorien lainauksien tarkoitus on havainnollistaa lukijalle, että tutkija on todella tehnyt tutkimushaastattelun, josta on saatu tutkimusaineisto. Aineiston vastaukset analysoidaan ja vastaukset antavat suuntaa juuri näiden teemojen käyttämiseen. (Kananen 2008, 90–91.)



Kuvio 8. Analyysin eteneminen aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinnaksi (Kananen 2008, 88).

Yleisesti tutkimustulosten tulkinta tapahtuu tieteellisen päättelyn johdonmukaisena ajatteluna, joka etenee oletuksista johtopäätökseen. Päättelytavat jaetaan kahteen ryhmään: deduktiiviseen, jossa päättely tapahtuu suuntana yleisestä yksityiseen ja induktiiviseen, jossa päättelyt tapahtuvat päinvastoin yksityisestä yleiseen näkökulmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 150.)

Tätä työtä tulkittiin induktiivisella tavalla.

5.4 Kohdeorganisaatiot

Tätä työtä varten otettiin yhteyttä kolmeen Etelä-Pohjanmaalla vaikuttavaan ammat-
tioppilaitosten yhteistyöyritykseen, joissa on myös ennen reformin voimaan astu-
mista ollut ammatillisen koulutuksen opiskelijoita työssäoppijoina. Kaikki näistä yh-
teistyöyrityksistä ovat suuria työllistäjiä joko elintarvikealan teollisuudessa tai kau-
panalalla. Näissä yrityksissä ammatillisen koulutuksen opiskelijat suorittavat nyt uu-
den reformin myötä voimaan astunutta koulutussopimustaan.

Yritysten ja haastateltujen nimet pidetään salaisina, eikä niitä julkaista tässä työssä.
Ennen kuin työn yhteistyöorganisaatiot päätettiin pitää salaisina, tutkimukseen oli
vaikea saada vastaajia, koska työntulosten pelättiin asettavan vastaajia ikävään va-
loon niin kohdeorganisaatioille kuin oppilaitoksillekin.

5.5 Tutkimus- ja haastattelukysymykset

Tutkimuskysymykset

- *Miten ammatillisen koulutuksen reformin muutosprosessi on koettu oppilai-
tosten yhteistyöorganisaatioissa?*
- *Miten reformin tuoma muutos on koettu oppilaitosten yhteistyöorganisa-
atioissa?*

Haastattelukysymykset

1. *Saitko ajoissa ja riittävästi tietoa reformista ennen sen voimaan astumista?*
 - *Mikä oli ensimmäinen viestintäkanava kuullessasi reformista?*
 - *Mikä olisi mielestäsi tehokkain viestintäkanava?*

2. *Oletko itse aktiivisesti ottanut selvää reformista ja sen tuomista muutoksista?*
Mistä?

3. *Mitkä asiat olet kokenut tärkeimmiksi tässä muutoksessa?*

4. *Oletko kehittänyt työpaikkaohjaajan työtäsi reformin tuomilla muutoksilla?*
Miten / miksi et?

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuskyselyyn vastaukset koodattiin teemoittain haastattelurungon mukaisesti ja analysoitiin peilaamalla litteroituja haastattelutuloksia muihin haastattelutuloksiin sekä työn teoreettiseen osuuteen. Tuloksissa toistuvia vastauksia kerättiin yhteenvetona taulukoksi, joka liitettiin työhön selkeyttämään tuloksien lukemista.

Miten ammatillisen koulutuksen reformin muutosprosessi on koettu oppilaitosten yhteistyöorganisaatioissa?

Miten reformin tuoma muutos on koettu oppilaitosten yhteistyöorganisaatioissa?

Muutosprosessin kokeminen.

Reformin aiheuttamasta muutosprosessista työpaikkaohjaajilla ei ollut juurikaan tietoa. Haastatteluissa ilmeni, että osa haastateltavista koki muutosahdistusta siitä, miten vastuu nuoresta opiskelijasta siirretään nyt työpaikkojen harteille. Muutosviestinnällisesti prosessin kulku ei ole onnistunut riittävästi, sillä vain osa oli kuullut aikaisemmin ennen haastattelua reformista. Parempaa muutosjohtamista kaivattiin nimenomaan viestinnällisissä kohdissa muutosta. Myllymäki (2018, 13) kertoi kasvotusten käytyjen keskustelujen tai koulutusten olevan paras viestintäkeino muutoksesta puhuttaessa. Siltikään kirjallisen viestinnän merkitystä ei sovi unohtaa, sillä siihen pystytään palaamaan aina, kun muutoksen tuoma muutosahdistus iskee henkilöstön mielenpäälle ja silloin kun esimiestä ei ole tavoitettavissa kasvotusten. Kirjallisessa viestintämuodossa ei saa olla tulkinnanvaraa tai väärinymmärtämisen mahdollisuutta.

Muutosjohtaminen ei ole onnistunut, sillä suunnitelmallisuus ja päätöksen teko eivät ole olleet tasapainossa, ja kun näin ei ole sitoutumista muutokseen ei saada aikaan. Ihmisten johtamisen ja kommunikaation voi onnistuneesti toteuttaa vain, jos edellä mainitut ovat tasapainossa ja sitoutuminen on saatu rakennettua niiden päälle. Nyt sitoutumisen puuttuessa ihmisten johtamista ei tue mikään ja muutos epäonnistuu. (Nurmi 2012, 128.) Sidosryhmäteorian näkökulmasta organisaatioiden ja sidosryh-

mien välillä tapahtuva toimiva vuorovaikutus on koko yritystoiminnan perusta. Organisaatioiden tulee siis toimia siten, että sidosryhmien tarpeet täytetään ja pidetään jokainen sen sidosryhmä tyytyväisenä. (Näsi 1995, 25.)

Tiedonsaannin ajoitus.

Valtaosa vastaajista vastasi selkeästi samanlaisen toistuvan vastauksen kysymykseen: saiko ajoissa ja riittävästi tietoa reformista ennen sen voimaan astumista?

”En. Tää on ensimmäinen kerta, kun mä kuulen koko asiasta.” – haastateltava No. 2.

Tieto reformista ei ollut saavuttanut työpaikkaohjaajia näissä yrityksissä. Muutamille haastattelutilanne oli ensimmäinen kerta, kun työpaikkaohjaajat kuuluivat reformista. Lähes kaikkien vastaajien kohdalla huomattiin, että sana *reformi* ei ollut heille ennestään tuttu. Muutosviestintä ei ollut onnistuneesti tavoittanut kohdeorganisaatioiden työpaikkaohjaajia.

Viestinnän tulisi olla monikanavaista toimintaa ja se tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen muutoksen voimaan astumista. Kaikkia mahdollisia viestintäkeinoja, kuten esimerkiksi sähköpostia tai ryhmäkeskusteluja tulisi käyttää, että tieto saavuttaa varmuudella halutun kuulijan. (Myllymäki 2018, 13.)

Osa vastaajista oli kuullut reformista yleisistä tiedostusvälineistä.

”No varsinaisesta reformista oon noista yleisistä tiedostusvälineistä kyllä kuullut.” – haastateltava No.5.

Tiedonsaantikanavat ja -fooromit.

Tehokkaimmiksi viestintäkeinoiksi haastatteluissa nousivat sähköposti, yleiset uutis sivustot, koulujen sivustot, mutta kaikki haastateltavat kokivat tärkeimmäksi henkilökohtaiset keskustelut oppilaitosten opettajien kanssa. Myllymäki (2018, 13) kertoo kasvotusten käytävän keskustelun olevan yksi tehokkaimmista muutosviestintäkeinoista, mutta myöskään kirjallisen viestinnän merkitystä ei sovi unohtaa.

Kukaan vastaajista ollut osannut ottaa itse selville mitään ennakkotietoa reformista. Haastatteluissa tähän esitettiin jatkokysymys, mistä työpaikkaohjaajat lähtisivät nyt etsimään tietoa reformia koskien.

”..jostain koulun sivuilta ehkä, mutta onko sielläkään. Kai siellä on?” – haastateltava No.4.

Kaikki haastateltavat ottaisivat yhteyttä oppilaitoksiin tiedon saamiseksi. Osa ajatteli käyttävänsä myös yleisesti googlea tai oppilaitosten nettisivuja itsenäiseen tiedonhakuun.

Tärkeimmät kokemukset muutoksesta.

Tärkeimmiksi kohdiksi haastatteluista nousivat osalta vastaajista negatiivisessa näkökulmassa työpaikoille siirtyvä vastuu nuoresta opiskelijasta.

”...Kun se opiskelijoiden kuorma laitetaan tänne työpaikoille, niin se ei mene oikeeseen suuntaan. Jos ei ole kehittynyt opiskelija joka pystyy itsenäisesti lyhyellä koulutuksella toimimaan, niin se syö työnteko tehokkuutta täällä työpaikoilla.” – haastateltava No.5.

Elokuussa 1998 voimaan astunut ammatillisen peruskoulutuksen laki sääteli aiemmin ammattioppilaitoksille tehtävän opettaa ja kasvattaa nuorta ihmistä hyväksi yhteiskunnan jäseneksi (L 21.8.1998/630). Reformin myötä vastuu opiskelijan kehityksestä ja kasvamisesta ihmisenä siirtyy osittain työpaikoille (L 11.8.2017/531).

Lähes kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työharjoittelun määrän lisääminen on hyvä asia erityisesti opiskelijan kannalta. Moni vastaajista kertoi työnteon olevan paras keino oppia.

”Mun mielestä toi on etenkin sillälaila hyvä, kun on enemmän sitä työharjoittelua. Suurin osa ihmisistä kuitenkin oppii nimenomaan tekemällä sitä työtä.” – haastateltava No.3.

Kehittyminen työpaikkaohjaajana.

Oletko kehittänyt työpaikkaohjaajan työtäsi reformin tuomilla muutoksilla–kysymyksen vastauksena tuli kaikilta haastateltavilta, ettei kehittymistä työpaikkaohjaajana ole tapahtunut reformin tuomien muutosten myötä. Vasta muutamalla haastateltavista oli ollut TTO:ta suorittavia opiskelijoita työpaikoillaan reformin voimaan astumisen jälkeen.

”No reformin tuomista muutoksista, kun en kauheasti tiedä mitään, mutta koko me kehitetään täällä. Perehdyttäjän on pakko olla selvillä koko ajan uusista jutuista, että niihin tutustumalla pystyy perehdyttämään muita.” – haastateltava No.1.

Taulukko 1, Haastattelutulosten yhteenveto

Haastattelukysymykset / Teemat	Tulosten yhteenveto
<p>Saitko ajoissa ja riittävästi tietoa reformista ennen sen voimaan astumista? Mikä oli ensimmäinen viestintäkanava kuullessasi reformista? Mikä olisi mielestäsi tehokkain viestintäkanava?</p>	<p>Lähes kukaan haastateltava ei ollut saanut mitään ennakkotietoa reformista tai tiennyt reformi–sanan merkitystä. Osa kertoi kuulleensa muutoksesta ennalta yleisistä tiedotusvälineistä.</p> <p>Viestintäkanavista tehokkaimmiksi nousi sähköposti, yleiset uutissivustot, koulujen sivustot, mutta tärkeimmäksi koettiin henkilökohtaiset keskustelut oppilaitosten opettajien kanssa.</p>
<p>Oletko itse aktiivisesti ottanut selvää reformista ja sen tuomista muutoksista? Mistä? <i>Jatkokysymys:</i> Mistä lähtisit etsimään tietoa reformista nyt?</p>	<p>Kukaan haastateltavista ei ollut ottanut, tai tiennyt ottaa selvää reformista ennakkoon. Lähes kaikki vastasivat, että ottaisivat yhteyttä oppilaitoksiin saadakseen tietoa reformista. Osa koki asian googlettamisen ja koulujen sivustojen tutkimisen hyväksi tavaksi tutkia asiaa itsenäisesti.</p>
<p>Mitkä asiat olet kokenut tärkeimmiksi tässä muutoksessa?</p>	<p>Osa koki erittäin huonona sen muutoksen, että opiskelijan kasvattamisprosessi jää työpaikkojen vastuulle. Tällöin myös työpaikkojen työteho laskee. Valtaosa piti lisääntyvän harjoittelun määrää hyvänä asiana opiskelijan oppimisen kannalta.</p>
<p>Oletko kehittänyt työpaikkaohjaajan työtäsi reformin tuomilla muutoksilla? Miten / miksi et?</p>	<p>Kukaan työpaikkaohjaaja ei ollut kehittänyt reformin tuomien muutoksien kautta itseään työpaikkaohjaajana tähän mennessä. Vasta osalla oli ollut TTO:ta suorittavia opiskelijoita työpaikoilla reformin voimaan astumisen jälkeen.</p>

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ammatillisen koulutuksen reformin muutosprosessi ei ole täydellisesti onnistunut siltä osin, että tietoa muutoksesta ei oltu onnistuttu välittämään työssä tutkituille kohdeorganisaatioille. Syitä muutoksen epäonnistumiseen on voinut olla esimerkiksi organisaatioiden käyttämät väärät viestintäkanavat tai väärät kohdehenkilöt, jolle muutoksesta on voitu informoida. Myös muutosjohtaminen on puuttunut prosessista.

Tuloksista käy ilmi, että nimenomaan informaation kulku organisaatioiden välillä on kompastuskivi tämän muutoksen jalkauttamisessa.

Muutosprosessi tulisi pilkkoa osiin ja selkeisiin välietappeihin (Kotter 1996, 18). Muutosviestintä tulee aloittaa hyvissä ajoin ennen muutoksen voimaan astumista. Viestintä tulee pitää selkeänä, jotta vältetään viestin väärintulkittamisen mahdollisuudet. (Myllymäki 2018, 17–18.)

Reformista olisi voitu informoida jo aina sen suunnitteluvaiheesta ja etenemistä selkeinä viesteinä, esimerkiksi sähköpostitse. Ammattioppilaitosten opettajien yhteistyöorganisaatioiden vierailulla reformista informoiminen olisi ollut suotavaa kaikkien osapuolten kannalta.

Osa haastateltavista ei ollut opettajien kanssa käydyissä opiskelijoiden näyttökustelluissakaan kuullut tulevasta muutoksesta mitään. Jos infoa olisi annettu, ammattioppilaitosten yhteistyöyritykselle annettavien kuvitteellisten valmiiden informaatiopakettien olisi kuitenkin olettanut tulevan valmiina materiaaleina OPH:lta ja OKM:ltä, koska he ovat koko muutoksen takana.

8 POHDINTA

Reformi itsessään on vielä vähän tutkittu aihe, mutta muutosprosesseista, muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä löytyi materiaali valtavasti työn teoreettista viitekehystä varten.

Työn tavoite haastatella viidestä yrityksestä työpaikkaohjaajia ei täyttynyt. Työhön saatiin yhteensä viisi haastateltavaa kolmesta eri yrityksestä. Osa kohdeyrityksistä ei halunnut kommentoida tai osallistua haastatteluun.

Tavoitteet kerätä vastauksia tutkimuskysymyksiin ”Miten ammatillisen koulutuksen reformin muutosprosessi on koettu oppilaitosten yhteistyöorganisaatioissa?” ja ”Miten reformin tuoma muutos on koettu oppilaitosten yhteistyöorganisaatioissa?” onnistui tavoitteen mukaisesti toteutuneilla tutkimushaastatteluilla.

Reformin aikaan saamaa muutosprosessia ei ole kaikissa yhteistyöorganisaatioissa tiedetty edes tapahtuneen. Osassa paikoista muutos oli koettu negatiivisena, koska vastuu nuoresta kokemattomasta opiskelijasta ja sen kasvattaminen ihmisenä siirtyy vastuultaan nyt oppilaitoksilta työpaikkojen vastuulle. Tuloksista kävi myös selvästi ilmi, ettei muutosviestintä ole toiminut reformin kohdalla eri yhteistyöorganisaatioiden välillä. Valmiita infopaketteja ei ole myöskään opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen toimesta saatu, jonka vastuulla ammatillisen koulutuksen muutokset olivat ja ovat yhä edelleen.

Horisontaalinen viestintä OPH:n tai oppilaitosten ja kohdeorganisaatioiden välillä on ollut vajavaista tai riittämätöntä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60).

Jotkut ammattioppilaitokset ovat pitäneet reformista Open Day – päiviä, joissa oppilaitosten opettajat ovat käyneet kertomassa reformin tuomista muutoksista yrityksissä. Etelä-Pohjanmaan alueella Open Day-päiviä on toteutettu syyskuussa 2017. (Niskala 2018.)

Pohdin syitä siihen, miksi informaatio reformista ei ole tavoittanut työpaikkaohjaajia. Onko työpaikalla henkilöstön vaihtuvuus niin suurta, ettei tieto kulje tarpeeksi henkilöstön välillä vai annetaanko informaatiota väärillä viestintäkanavilla? Jos infoa onkin annettu, onko sitä välitetty organisaatioissa väärille kohdehenkilöille, joilta tieto ei ole välittynyt eteenpäin niille henkilöille, joita se oikeasti koskisi.

Onko organisaatioiden välinen sidosryhmäyhteistyö hoidettu huonosti. Tuleeko sidosryhmien tarpeet täytettyä näin vai vaatisiko se kohta panostusta, jottei tämän työn tulosten kaltaisia vastauksia saataisi toistamiseen, mikäli tämä työ saisi jatkoa? Kuten Näsi (1995, 25) kirjassaan kertoo, toimiva vuorovaikutus sidosryhmien välillä ja sen ansiosta tapahtuva liiketoiminta on koko yritystoiminnan perusta.

Tälle tutkimustyölle ei ole tällä hetkellä suunnitteilla jatkotoimenpiteitä. Työn tulokset saatetaan yhteistyöyritysten tietoon jolloin he halutessaan voivat jatkaa työtä uutena tutkimus-, tai kehitystyönä.

Opinnäytetyö avasi silmiäni muutoksien läpiviemisestä, niiden osiin pilkkomisen tärkeydestä ja säännöllisestä hyvin toimivasta muutosjohtajuudesta. Kehityin tämän puolivuotisen opinnäytetyö-projektin aikana paremmaksi johtajaksi myös itse. Ymmärrykseni tutkimusten merkityksestä kasvoi työn edistyessä. Myös tässä työssä oli tärkeää sen onnistumisen ja loppuun saamisen kannalta, että työvaiheet oltiin paloiteltu pienempiin osiin jota suoritin osio kerrallaan valmiimmaksi työksi. Tällaista paloittelua jokainen muutoskin vaatii onnistuakseen.

LÄHTEET

- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 25.10.2018] Saatavana: kauppa.fi/content/download/43566/.../18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf
- Fielding, N. 1996. Qualitative interviewing. Teoksessa N. Gilbert (toim.) Researching social life. London.
- Freeman, R. 1984. Strategic Management – A Stakeholder Approach. Massachusetts. USA: Pitman Publishing Inc.
- HE 39/2017 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammatillisesta koulutuksesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jyväskylän yliopisto. 2014. KOPPA – Aineistonkeruumenetelmä. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 7.11.2018] Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kotimaisten kielten keskus. 2018. Kielitoimiston sanakirja. [Verkkajulkaisu] Saatavana: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>
- Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Tillmann M. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. P. 2008. A sense of urgency. Boston (MA): Harvard Business Press.
- L 11.8.2017/531. Laki ammatillisesta koulutuksesta.

L 21.8.1998/630. Laki ammatillisesta koulutuksesta.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. 1990. The focused interview. A manual of problems and procedures. Toinen painos. Glencoe, IL: Free Press.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Helsinki: Ketterät Kirjat Oy.

Niskala, M. 12.10.2018. KUTSU: Open day 5.9. – lähde tapaamaan yrittäjää. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Eeva-Maria Autio. [Viitattu 30.10.2018].

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

Näsi, J. (toim.). 1995. Understanding stakeholder thinking. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Ammatillisen koulutuksen reformi. [Viitattu 20.8.18] Saatavana: <https://minedu.fi/amisreformi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Mikä muuttuu ammatillisessa koulutuksessa työelämälle. [Viitattu 20.8.2018] Saatavana: https://minedu.fi/documents/1410845/4297550/OKM_AKR_mika_muuttuu_tyoelama.pdf/9f7fb2b6-ab52-4dc1-861e-a1fc5aace194/OKM_AKR_mika_muuttuu_tyoelama.pdf.pdf

Opetushallitus. Ei päiväystä. Opetushallitus [Verkkosivu] [Viitattu 30.10.2018] Saatavilla: <https://www.oph.fi/opetushallitus>

Raflaamo.fi. Ei päiväystä. Sähköinen pöytävarausjärjestelmä. [Verkkosivu] [Viitattu 28.10.2018] Saatavana: <https://www.raflaamo.fi/fi>

Ruusuvuori J., Nikander P., & Hyvärinen M.(toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Schein, E H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about cultural change. Suomennos: 2009. Yrityskulttuuri – Selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi. [Video] [Viitattu 8.9.2018] Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=pvt5uoZnoCM&feature=youtu.be>

- Suomen robotiikkayhdistys ry. 2018. Robotiikan ABC – tuottavuutta joustavilla robotisoiduilla tuotantojärjestelmillä. [Verkkosivu] [Viitattu: 19.10.2018] Saatavana: <https://roboyhd.fi/2018/08/08/robotiikan-abc-tuottavuutta-joustavilla-robotisoiduilla-tuotantojarjestelmilla/>
- The Guardians. 2018. Work less, get more: New Zealand firm's four-day week an 'unmitigated success'. 19.7.2018. [Verkkojulkaisu] [Viitattu: 14.9.2018] Saatavana: https://www.theguardian.com/world/2018/jul/19/work-less-get-more-new-zealand-firms-four-day-week-an-unmitigated-success?utm_source=esp&utm_medium=Email&utm_campaign=The%2BUpside&utm_term=281667&subid=19018079&CMP=the_upside_email
- Vainonen A. 2013. Laatu sidosryhmille. [Verkkojulkaisu] Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liitetoimintaosaaminen. Ylempi ammattikorke. Opinnäytetyö. [Viitattu 1.11.2018] Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63682/Vainonen_Anu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yle Uutiset. 2017. Näin tehtiin Yle Uutisten kysely ammatillisen koulutuksen uudistuksesta – Katso kyselyn koko tulokset. [Verkkojulkaisu] [Viitattu: 15.9.2018] Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-9898501>
- Yle Uutiset. 2018. Neljän päivän työviikko, viiden päivän palkka – Uusiseelantilainen rahoitusfirma haluaa uudistaa työelämää. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 20.8.2018] Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-10325307>