



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**”JÄLKEEN PÄIN TAJUAA, ETTÄ OON AIKA HYVÄ”**  
**Tutkimus proAkatemialaisen kompetenssien**  
**toteutumisesta työelämässä**

**Laura Haapalainen**  
**Viljakukka Hanhilahti**

Liiketalouden koulutusohjelma  
lokakuu 2006  
Työn ohjaaja: Milja Valtonen

TAMPERE 2006



<b>Tekijä(t):</b>	Laura Haapalainen – Viljakukka Hanhilahti	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous/proAkademia	
<b>Tutkintotyön nimi:</b>	“Jälkeenpäin tajuaa, että oon aika hyvä” Tutkimus proAkatemialaisen kompetenssien toteutumisesta työelämässä	
<b>Title in English:</b>	Survey about how competences of proAcademy implement in working life	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Lokakuu 2006	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Milja Valtonen	<b>Sivumäärä:</b> 64

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksemme perustuu Tampereen ammattikorkeakoulun lehtorin Antti Klaavun toimeksiantoon. Työn tarkoituksena on selvittää kuinka hyvin proAkademia oppimisympäristönä onnistuu valmentamaan opiskelijansa työelämän vaatimuksiin. Koska proAkatemialle on laadittu omat kompetenssit, on tutkimus tehty niiden pohjalta.

Olemme itse proAkatemian opiskelijoita, joten opiskeluympäristönä se on tuttu. Teoriapohja koostuu kompetenssien aihealueiden syventämisestä sekä oppimisesta pohjautuen Learning by doing –metodiin.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla proAkatemialta valmistuneita entisiä opiskelijoita, jotka ovat tällä hetkellä töissä, sekä heidän esimiehiään. Yrittäjänäkökulma jätettiin tässä tutkimuksessa pois. Kysymykset laadittiin kompetenssien pohjalta, jotta näiden toteutumista voidaan vertailla. Haastatteluja tehtiin henkilökohtaisesti ja puhelimitse yhteensä 13 työntekijälle ja 8 esimiehelle.

Tuloksista on havaittavissa, että proAkatemialaisen kompetenssit opitaan hyvin. Joitakin kompetensseja ei pääse työelämässä toteuttamaan ja joitakin taitoja kompetensseista puuttuu. ProAkatemialta opiskelija omaksuu metataitoja, jotka kehittävät häntä persoonana ja antavat eväitä itsetuntemukseen. ProAkatemialta valmistuneet ovat tavoiteltuja persoonia työelämässä.

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Johdanto

1. Historiaa ja taustaa .....	6
1.1. ProAkatemia .....	6
1.2. Oppimismetodi.....	6
1.2.1. Learning by doing.....	7
1.2.2. Hiljainen tieto.....	8
2. Tradenomian osaaminen .....	9
2.1. Tradenomikoulutus.....	9
2.2. Työelämän odotukset .....	10
3. ProAkatemialaisen kompetenssit.....	13
3.1. Organisaatio ja tiimit .....	14
3.2. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot.....	14
3.3. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen.....	15
3.4. Itsensä johtaminen .....	16
4. Oppiminen .....	17
4.1. Yhdessä oppiminen tehostuu .....	17
4.1.1. Lannoitukset.....	18
4.1.2. Kirjaesseet.....	19
4.1.3. Oppimissopimus .....	20
4.2. Projektit.....	21
4.2.1 Projektit proAkatemiassa.....	22
4.2.2. Työssä oppiminen .....	22
4.3. Tiimit .....	24
4.3.1. Turvaa tiimistä .....	24
4.3.2. Tiimiytyminen .....	25
4.3.3. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa .....	26
4.3.4. Dialogi .....	26

4.3.5. Valmentaja .....	27
4.3.6. Tiimin leader .....	28
5. Tutkimus .....	28
5.1. Mitä muuta tutkimusta aiheesta.....	28
5.1.1. Väänänen & Auvinen.....	28
5.1.2. Yli-Suomi.....	29
5.1.3. Stenström, Laine & Valkonen.....	29
5.1.4. Tradenomiliiton työnantajatutkimukset .....	29
5.2. Tiedon hankinnan keinot ja vaiheet.....	30
6. Tulokset .....	31
6.1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatietoja.....	31
6.1.1. Työntekijöiden asema .....	31
6.1.2. Työntekijöiden ikä ja sukupuoli.....	31
6.1.3. Esimiesten asema .....	31
6.2. Yleistä työntekijöiden vastauksista.....	32
6.3. Yleistä esimiesten vastauksista.....	33
6.4. Organisaatio ja tiimit.....	33
6.5. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot.....	35
6.6. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen.....	37
6.7. Itsensä johtaminen .....	40
7. Yhteenveto .....	42
7.1. Tutkimuksen arviointia.....	42
7.2. ProAkatemialta tulee huipputyyppejä .....	42
Lähteet.....	45
Liitteet .....	49

# Johdanto

ProAkademia on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tietojenkäsittelyn yrittäjyyden suuntautuminen, jonka oppimismetodinä on learning by doing, tekemällä oppiminen. Perinteisiä luentoja tai tenttejä ei ole, sillä suurin osa opinnoista muodostuu oman tiimiyrityksen pyörittämisestä.

Vastuu opinnoista ja oppimisesta on opiskelijalla itsellään. Teoriaopinnot saa koota haluamistaan kirjoista ja harjoittelua suoritetaan joka päivä tekemällä oikeita töitä oman yrityksen kautta. Opiskelu on vapaata, perustuen kuitenkin yhteisöllisyyteen. Opiskelijan odotetaan toimivan proAkatemian arvojen mukaisesti.

Oppimismetodi on saanut alkunsa ajatuksesta, että perinteinen koulujärjestelmä ei kouluta nuoria työelämän vaatimaan suuntaan. Elämme nopeasti ja ennakoimattomasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa, jossa menestyminen asettaa uusia vaatimuksia niin yrityksille kuin työntekijöillekin. ProAkademia haluaa vastata tähän haasteeseen.

Opintojen suunnittelemisen ja oppimisen tavoitteiden asettamisen helpottamiseksi keväällä 2006 määriteltiin proAkatemialaisen kompetenssit, eli ne tiedot ja taidot, jotka jokaisen proAkatemialta valmistuneen tradenomin tulisi hallita. Kompetenssit jaetaan neljään kategoriaan: organisaatio ja tiimit, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen sekä itsensä johtaminen.

Tämän tutkintotyön tarkoituksena oli haastattelujen avulla selvittää, miten proAkatemialta valmistuneet tradenomit kokevat hallitsevansa kompetenssit. Tärkeä osa tutkimusta oli myös heidän esimiestensä näkemykset asiasta ja näkemysten vertaaminen keskenään. Toimeksiannon saimme TAMKIn lehtori Antti Klaavulta. Opiskelemme itse proAkatemiassa, joten meidän oli helppoa tarttua aiheeseen.

Tutkimuksemme on luonteeltaan laadullinen, se on kuvaileva ja suuntaantava. Vastauksia tulkitsimme ymmärtämään pyrkivällä lähestymistavalla. Keskustelimme, vertailimme ja teimme päätelmiä. Haastattelut rakensimme kuitenkin niin, että saimme arvioitua osaamistasoa myös numeerisesti. Perinteisin kouluarvosanoin tehty arviointi on helppotajuinen ja selkeä.

Tässä työssä käsittelemme proAkatemialaisen kompetensseja työelämän vaatimusten kannalta. Jätimme yrittäjänä jatkaneet pois tutkimuksesta. Jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, miten proAkademia on valmentanut yrittäjäuralla jatkaneita yrittäjyyteen.

# 1. Historiaa ja taustaa

## 1.1. ProAkademia

ProAkademia on yrittäjyyden suuntautuminen Tampereen ammattikorkeakoulussa. Se on monialainen yksikkö, jossa opiskelee sekä liiketalouden että tietojenkäsittelyn opiskelijoita. Opintoihin sisältyy vuoden perusopinnot liiketaloudessa tai tietojenkäsittelyssä sekä 2,5 vuoden opinnot proAkatemiassa. (Lindberg 2006.) Olennainen osa opintoja proAkatemiaan siirtymisen jälkeen on tiimiyrityksen perustaminen ja sen toiminnan pyörittäminen.

ProAkademia sai alkunsa halusta tarjota opiskelijoille mahdollisuus projektioppimiseen. Lehtori Antti Klaavu kyllästyi perinteiseen opetukseen ja innostui Jyväskylän ammattikorkeakoulussa käytössä olevasta uudesta oppimismenetelmästä, joka perustui tekemällä oppimiseen. Samaan aikaan Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikköön haettiin uutta keihäänkärkeä. Uusi oppimismenetelmä soveltui tällaiseksi. (Laasanen & Tanner 2002.)

Päivänvalon proAkademia näki syyskuussa 1999, kun Villivisio –tiimi perustettiin Klaavun ja Irja Lehtisen johdolla.

Seitsenvuotias proAkademia on saattanut maailmalle viisi tiimiä: Villivision, MyMedian, Crazydean, InTiimin sekä Persoonan, joka valmistui jouluna 2005. Tällä hetkellä proAkatemiassa toimii neljä tiimiä. Vanhin on tänä syksynä valmistuva HUIMAdivisioona, keskimmäiset tiimit ovat Ilogia ja Nostatus ja kuopus on juuri akatemiataipaleensa aloittanut Menguru.

ProAkatemiasta valmistuneista tiimeistä yritystoimintaa harjoittavat edelleen Villivisio, MyMedia sekä Persoona.

## 1.2. Oppimismetodi

ProAkademia oppimismuotona pyrkii vastaamaan tietoyhteiskunnan asettamiin haasteisiin. Uutta tietoyhteiskuntaa luonnehtivat informaatioteknologinen vallankumous, uuden globaalin talouden leviäminen ja verkostoyhteiskunnan nousu (Castells & Himanen 2001: 13). Työntekijältä edellytetään oman alan laajan tietämyksen lisäksi kykyä hankkia ja omaksua uutta tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön. Yhteistyökyky, vastuun ottaminen omasta työstä ja itsensä kehittäminen ovat taitoja, jotka koros-

tuvat entisestään. (Laasanen & Tanner 2002.) Nopeasti muuttuvassa enakoimattomassa ympäristössä menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta ja uusiutumista, mikä vaatii paljon myös yksilöiltä – työstä on tullut jatkuvaa oppimista (Sydänmaanlakka 2004: 27). ProAkatemian toiminta-ajatus on oppivan organisaation mukainen (Ahokas & Mikkilä 2006: 4). Sydänmaanlakka (2004: 56) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti:

*”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”*

Työelämässä tarvitaan itseohjautuvampaan ja itsenäisempään työskentelyyn kykeneviä ammattilaisia, kuin mitä perinteinen koululaitos tuottaa. Perinteinen koululaitos ei ohjaa nuoria työelämän vaatimaan suuntaan, vaan kouluttaa heitä hiljaisiksi, auktoriteetteja kunnioittaviksi teollisuuden työntekijöiksi. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002: 13.)

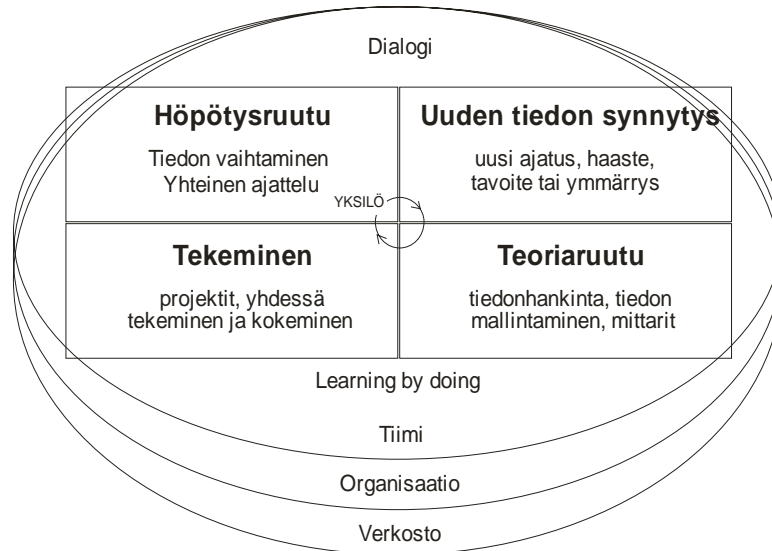
### 1.2.1. Learning by doing

Oppiminen proAkatemiassa perustuu learning by doing -metodiin, tekemällä oppimiseen. Tekemällä oppiminen tarkoittaa käytännössä projektien hankkimista ja toteuttamista, teorian oma-aloitteista lukemista ja sen siirtämistä käytäntöön. Tavoitteena on opiskella tietoja ja taitoja suoraan käsillä olevaan tarpeeseen, ei varastoon. (Ahokas & Mikkilä 2006: 17.)

Oppimismetodi on samantyylinen kuin Jyväskylän ammattikorkeakoulun markkinoinnin ja yrittäjyyden erikoisyksikössä Tiimiakatemiassa, jonka oppimismenetelmää on luotu KTM Timo Partasen (nykyään Johannes Partanen) johdolla vuodesta 1993.

Oppimismenetelmän kehittämisessä on hyödynnetty useita oppimiseen, organisaatioihin ja liikkeenjohtoon liittyviä teorioita. Merkittävimpiä mallin kehittämisen lähteitä ovat olleet Peter Senge, Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi. Timo Partanen kokosi vähitellen syntyneet ajatukset ja ideat yhteen ja kokosi ne Aivoteolliseksi malliksi.

Aivoteollinen malli lähtee siitä olettamuksesta, että on olemassa erilaisia tietomuotoja ja että kaikki nämä muodot ovat oppimisen ja toimimisen kannalta tärkeitä ja huomioitavia. Aivoteollisen mallin keskellä on neljän eri tiedon muodon muodostama ruudukko, eli ikkuna ja ikkunan ympärillä ne eri tasot, jolla teorettinen malli toimii (Kuva 1).



Kuva 1. Aivoteollisen mallin rakenne © Timo Partanen 2000  
(Leinonen ym. 2002: 32)

Aivoteollisessa mallissa oppimisen tai toiminnan keskiössä on aina yksilö. Yksilön toiminnan ja oppimisen tukena on hänen oma oppimistiiminsä tai projektiryhmänsä. Oppimista tukee myös koko organisaatio. Yksilö on tiiminsä ja organisaationsa kautta myös osa laajempaa verkostoa, johon kuuluvat esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Leinonen ym. 2002: 11 – 32.)

Tiimiakatemiain oppimisen menetelmän taustalla on Partasen ajatukset siitä, että kokeileminen ja asioiden testaaminen käytännössä on oppimisessa kaikkein tärkeintä. Tästä sai alkunsa niin Tiimiakatemiassa ja pro-Akatemiassa kuin muissakin samaa oppimismetodia käyttävissä koulutusohjelmissa yrityksille tehtävien projektien tärkeä rooli opiskelussa. Toimivat yhteydet elinkeinoelämään ovat kaiken kaikkiaan avain ammattikorkeakoulujen menestykseen. Sitä kautta ollaan jatkuvassa yhteydessä ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Vesala 2001: 139.)

### 1.2.2. Hiljainen tieto

Käytännön projekteja tehdessä syntyy paljon ns. hiljaista eli kokemustietoa. Sillä tarkoitetaan perinteisesti kaikkea sitä tietoa, jota ei voida kuvata verbaalisesti (Koivunen 2000). Hiljainen tieto on kokemuksen mukanaan tuomia taitoja, niksejä, tilannetiedon tulkintaa ja hyödyntämistä (Valpola 2005). Oppimismetodiin kuuluva ammattikirjallisuuden lukeminen taas kartuttaa eksplisiittistä, järkeilyyn perustuvaa tietoa.



Tiedon ja informaation todellinen merkitys syntyy varsinaisesti vasta ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto saadaan virtaamaan ihmisten välillä keskustelujen avulla. Ajatusten ja tiedon vaihto tässä tekemiseen perustuvassa oppimismetodissa tapahtuu dialogin avulla. (Leinonen ym. 2002.)

Oppimismetodissa siis ulkoistetaan hiljaista tietoa keskustellen ja kirjoittaen sekä sisäistetään eksplisiittistä tietoa muuttamalla se hiljaiseksi kokemustiedoksi tekemällä asioita heti käytännössä. Kahden tai useamman henkilön kohdatessa hiljainen ja dokumentoitu tieto tulee käyttöön ja parhaassa tapauksessa välittyy käytännön toiminnaksi (Yliherva 2006: 21).

## 2. Tradenomien osaaminen

### 2.1. Tradenomikoulutus

Tradenomikoulutukselle ei ole asetettu erillisiä yhtenäisiä valtakunnallisia tavoitteita, vaan tavoitteenasettelu kuuluu jokaiselle ammattikorkeakoululle itselleen (Yli-Suomi 2001: 6).

”Ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tarkoituksena on työelämän ja sen kehittämisen asettamien vaatimusten pohjalta antaa tarpeelliset tiedolliset ja taidolliset valmiudet ammatillisissa asiantuntijatehtävissä toimimista varten” (Laki ammattikorkeakouluopinnoista 255/1995).

”Ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen yleisenä tavoitteena on antaa opiskelijalle:

1. laaja-alaiset käytännölliset perustiedot ja -taidot sekä niiden teoreettiset perusteet asianomaisen alan asiantuntijatehtävissä toimimista varten;
2. edellytykset asianomaisen alan kehityksen seuraamiseen ja ajan tasalla pysymiseen;
3. valmiudet jatkuvaan koulutukseen;
4. riittävä viestintä- ja kielitaito; sekä
5. asianomaisen alan kansainvälisen toiminnan edellyttämät valmiudet.”

(Asetus ammattikorkeakouluopinnoista 256/1995)

Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman tavoitteena on, että valmistumisen jälkeen opiskelija on aloitteellinen, monialainen, joustava, yhteistyökykyinen, kielitaitoinen ja tietotekniikkaa taitava kaupan ja hallinnon alan osaaja, joka kykenee kehittymään itsenäisesti ammatissaan (Tampereen ammattikorkeakoulun opinto-opas 2006: 210).

Opinto-oppaassa (2006) ei ole eritelty proAkatemian suuntautumisvaihtoehdon tavoitteita. Siinä todetaan: ”Suuntautumisvaihtoehto antaa opiskelijalle hyvät valmiudet toimia itsenäisenä yrittäjänä tai työntekijänä haastavissa liike-elämän työtehtävissä. Opintojen keskeisiä painopistealueita ovat projekti- ja tiimityötaidot.”

Jyväskylän ammattikorkeakoulun nettisivuilta löytyvässä opinto-oppaassa (2006) kerrotaan Tiimiakatemian oppimistavoitteeksi, että sieltä valmistunut opiskelija omaa asiantuntijatehtävien edellyttämät tiedot, taidot, kokemuksen, kontaktit ja asenteet. Hän kykenee myös kehittämään yritystään, toimintaympäristöään, ammattialaansa ja itseään ammatillisesti.

Tradenomiliiton mukaan (Tietoa tradenomin osaamisesta 2006) tradenomilla on

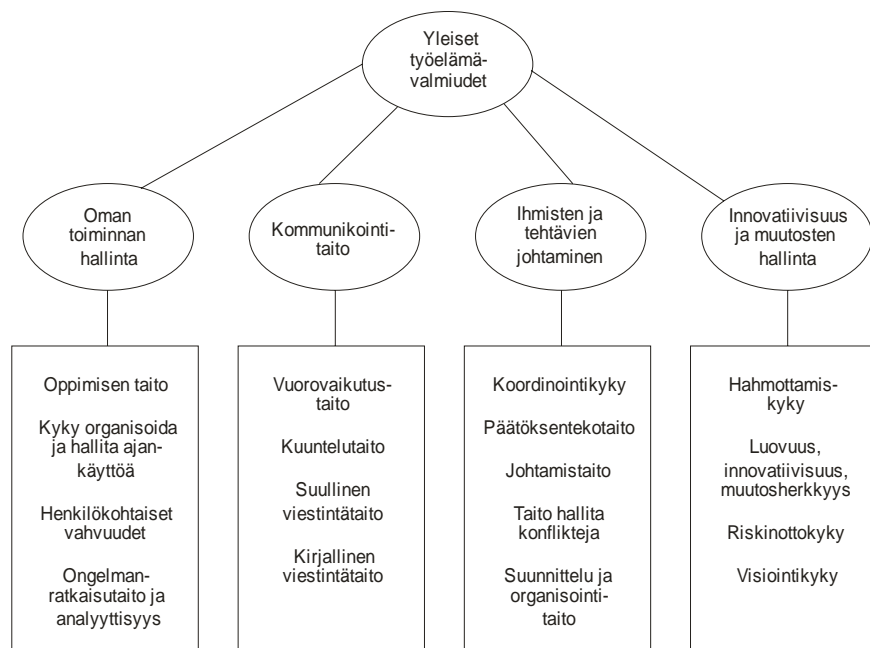
- laaja-alainen ammatillinen osaaminen: käytännölliset perustiedot ja -taidot sekä niiden teoreettiset perusteet hallinnon ja kaupan alan asiantuntijatehtävissä toimimista varten,
- hyvät viestintätaidot,
- hyvä kielitaito sekä
- edellytykset alan kehityksen seuraamiseen ja jatkuvaan kouluttautumiseen.

## 2.2. Työelämän odotukset

Työelämän muutosten seurauksena odotukset työntekijöiden osaamiselle ovat kasvaneet kaikilla aloilla. Valmiita osaajia ja erikoistaitojen hallitsijoita ei odoteta suoraan koulunpenkiltä, vaan yleisemmät osaamisedellytykset ja työelämävalmiudet korostuvat. Henkilöstöä palkattaessa ovat mm. halu ja kyky oppia nopeasti uusia asioita muodostumassa tärkeäksi valintaperusteeksi. (Työelämän muutos...2006.) Ammattikorkeakoulujen tulisi tuottaa sellaista osaamista, mitä työelämä tarvitsee (Vesala 2001).

Ammattikorkeakoulut väylänä työelämään -kirjassa (Stenström, Laine & Valkonen 2005)<sup>1, 2</sup> esitetään yleisiä työelämävalmiuksia sisältävä luokitus. Siinä yleiset työelämävalmiudet jaetaan neljäksi taitoalueeksi kuvan 2 mukaisesti:

- oman toiminnan hallinta
- kommunikointitaito
- ihmisten ja tehtävien johtaminen
- innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen.



Kuva 2. Yleiset työelämävalmiudet ja niiden jäsentyminen erilaisiksi taidoiksi tai kyvyiksi. (Stenström ym. 2005.)

<sup>1</sup> Alkuperäinen lähde: Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell. Ruohotie, P. 2005. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa T. Varis (toim.) Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: Okka-säätiö, 31 – 49.

<sup>2</sup> Alkuperäinen lähde: Evers, F. T., Rush, J. C. & Bedrow, J. 1998. The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers

Ammattikorkeakouluopintojen tehtävänä on antaa opiskelijoille valmius toimia alansa asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijuuden muodostaa koulutuksen aikana hankittu muodollinen tieto eli ns. kirjatieto, käytännön kokemuksen kautta muodostunut käytännöllinen tieto sekä itsesääteelytieto, jolla tarkoitetaan oman toiminnan tietoiseen ja kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin liittyviä taitoja.

Yleisten työelämävalmiuksien lisäksi työelämässä tarvitaan myös ala- ja ammattikohtaista osaamista. Liike-elämä vaatii liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneilta tradenomeilta liiketoimintaosaamista, jonka ydinelementtejä ovat kaupallinen osaaminen ja yleinen ongelmanratkaisukyky. Näiden lisäksi tarvitaan ns. yleisiä työelämävalmiuksia kuten viestintä- ja neuvottelutaitoja sekä yhteistyö- ja tiimitaitoja. (Stenström ym. 2005.)

Tradenomiliiton sivuilla todetaan, että työelämä vaatii asiantuntijatehtävissä toimivalta vahvan substanssiosaamisen lisäksi itsenäistä työtettä, oman osaamisen jatkuvaa arviointia ja kehittämistä sekä oman työn suunnittelun taitoja. (Tietoa... 2006.)

Swot Consultingin Harri Sjöholm kuvaa tulevaisuuden työelämän vaatimuksia yhdessä Tampereen Kauppakamarin Elinikäisen oppimisen valiokunnan kanssa seuraavasti:

- perustutkinto/amatillinen osaaminen
- asenne uusiutua
- realistinen käsitys työelämästä
- kyky elämänhallintaan
- ihmissuhdetaidot
- persoonallisuus/särmä
- kielitaito
- tietotekniset valmiudet.

(Sjöholm 2006)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan Tiedon ja tietämyksen hallinta – projektin loppuraportissa todetaan työelämässä tarvittavan osaamisen ja-kautuvan viiteen oppimisen ulottuvuuteen:

1. Oppia tietämään – pohjatieto, oppimaan oppiminen, kyky erikois-tua.
2. Oppia tekemään – kyky soveltaa ja tuotteistaa opittua.
3. Oppia elämään yhdessä – yhdessäoppiminen ja –tekeminen.
4. Oppia olemaan – vastuullisuus ihmisenä kehittymisessä.
5. Oppia valitsemaan – näkemyksellisyys, arvo-osaaminen, viisaus.

(Leinonen ym. 2002: 13.)<sup>3</sup>

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra kokoaa Suomi 2015 –kursseille suomalaisia päätöksentekijöitä tutustumaan kansainvälisesti ja kansalli-  
sesti tärkeimpiin tulevaisuudennäköymiin. Päätäjät näkevät Suomen me-  
nestymisen olevan kiinni yhä enemmän ihmisistä, yksilöllisyydestä, yh-  
teistyökyyvystä, luovuudesta, koulutuksesta, osaamisesta ja kokemuksesta.  
Kurssin 6 raportin voi tiivistää seuraavasti:

*”Tulevaisuuden työmarkkinoilla vaaditaan monialaisuutta ja moniurai-  
suutta sekä valmiutta toimia eri aloilla ja eri ammateissa joustavasti ja  
ylläpitäen jatkuvasti omaa osaamista, tietoja ja taitoja”.*

### 3. ProAkatemialaisen kompetenssit

ProAkatemian valmentajat Tiina Lindberg, Veijo Hämäläinen ja Johanna Raiskio-Vidman laativat ProAkatemialaisen kompetenssit maaliskuussa 2006 (Liite 1). Kompetenssilla tarkoitetaan pätevyyttä määrättyssä työteh-tävässä (Grönroos 2003: 113). Kompetenssit on laadittu tradenomin ja liiketalouden yleisten kompetenssien perusteella. Kompetenssit kuvaavat proAkatemialaisen ydinosaaamista ja oppimisen tavoitteita sekä toimivat samalla ohjeena minimiosaamisesta. (Ahokas & Mikkilä 2006: 18.)

ProAkatemiasta valmistuneen tradenomin kompetenssit jaetaan neljään kategoriaan: organisaatio ja tiimit, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, yrit-täjäyys ja liiketoimintaosaaminen sekä itsensä johtaminen.

---

<sup>3</sup> Alkuperäinen lähde: Suurla, Riitta 2001. Helmiä kalastamassa – Avauksia tietämyksen hallintaan. Loppuraport-ti. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 6. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Edita.

### 3.1. Organisaatio ja tiimit

ProAkatemialta valmistuneen osaamiseen kuuluu työorganisaation toiminnan sekä tiimien rakenteen ja dynamiikan ymmärtäminen. On tärkeää, että jokainen ymmärtää, miten tiimityöskentelyssä toimitaan, miksi tiimi on olemassa ja mistä tiimin tehtävät tulevat (Spiik 2004: 181).

Myös johtamisen teorioiden tuntemus ja kyky kehittää itseään johtajana ovat tärkeä osa proAkatemialaisen oppimistehtävää. Tiimi- ja yhteistyö ovat menestyksen kannalta välttämättömiä toimintatapoja. Niiden avulla organisaatiot pystyvät kohtaamaan tulevaisuuden haasteet, lisäämään henkilöstönsä sitoutumista ja oppimista sekä tekemään organisaatiostaan tehokkaasti ja joustavasti toimivan joukkueen. (Spiik 2004: 110 – 114.)

*”Jokainen oppija omaksuu projekteja tehdessään oman johtajuusajattelunsa peilatussaan ajatuksiaan jatkuvasti eri projekteissa, eri projektiryhmissä, eri projektipäällikköjen alaisuudessa ja toimiessaan itse projektipäällikkönä”* (Leinonen ym. 2002: 93).

Tiimin jäsenten vahvuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen, kritiikinsietokyky, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat kriittisiä työelämän taitoja.

### 3.2. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

ProAkatemian tavoitteena on, että sieltä valmistunut tradenomi osaa viestiä tehokkaasti ja ymmärrettävästi sekä kehittää itseään viestijänä. Sen eri osa-alueiksi luetellaan hyvät vuorovaikutustaidot, vaikuttava ja selkeä esiintymistaito sekä taito kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä. Viestintätaitoihin kuuluu myös, että valmistunut tradenomi hallitsee äidinkielen lisäksi hyvin ainakin yhden vieraan kielen. Keskeisten neuvottelutaitojen, kokous- ja palaverikäytäntöjen hallitseminen on myös oleellista.

*”Viestintätaitoja vaaditaan jokaiselta organisaation jäseneltä, ja jokaisella on myös vastuu toisaalta tarvitsemansa tiedon aktiivisesta etsinnästä sekä oleellisen tiedon välittämisestä työyhteisön sisällä”* (Juholin 2003).

### 3.3. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

ProAkatemiasta valmistuneen osaamiseen kuuluu luonnollisesti ymmärtää, miten yritys toimii. Yritystoiminnan perusteet pitää olla hyvin hallussa, onhan kyseessä yrittäjyuden suuntautumisvaihtoehto. Keskeistä on se, että opiskelija osaa valmistuttuaan perustaa yrityksen ja tehdä rahoittajille kelpaavan liiketoimintasuunnitelman.

Liiketoimintaosaamisen tärkeä osa-alue on, että valmistunut hallitsee keskeisiä yrityksen liiketoimintaan ja sen seurantaan liittyviä toimintoja:

- budjetointi ja sen seuranta yritys- ja projektitasolla
- kustannuslaskenta
- tuloslaskelman ja taseen ymmärtäminen
- yrityksen keskeisten tunnuslukujen ymmärtäminen
- sopimusten laatiminen.

Liiketoimintaosaaminen on kykyä luoda uutta sekä ylläpitää olemassa olevaa liiketoimintaa. Se on valmiutta hoitaa tehtäviä ja kehittää toimintaa niin, että taloudellisuus, tehokkuus ja asiakaslähtöisyys paranevat. (Viitala & Jylhä 2006: 7.)

ProAkatemialta valmistuvan tulee osata myös projektin hallinnan perusteet ja kyetä johtamaan projektia. Ennen kaikkea hän osaa toimia projektissa joko omassa tulevassa yrityksessään tai muussa organisaatiossa jonkun toisen palveluksessa. Yrittäjän työ poikkeaa huomattavasti muusta työstä. Projektin hallinnan taidot ja taloudenpito ovat osa-alueita, joita yrittäjän on aiheellista hallita. Yrittäjä kun on vastuussa kaikista yrityksensä päätöksistä. (Väyrynen 2005a: 6-11.)

Tradenomin on oleellista ymmärtää myynnin merkitys osana yrityksen toimintaa. Myynnin perusteiden olisi oltava hallussa, samoin kyvyn organisoida myyntiprojekteja. ProAkatemialta valmistuneen tulisi ymmärtää myös asiakkuuden merkitys ja osata asiakkuuden hallinnan perusteita.

Valmistuneen tulisi ymmärtää verkostojen merkitys ja myös osata ja haluta verkostoitua. Verkostoituminen eli yritysten ja ihmisten välinen liittoutuminen ja yhteistyö ovat keskeisiä seikkoja nykypäivän liiketoiminnassa menestymiselle. Kilpailun kiristymisen ja asiakkaiden vaatimustason nousu vaativat yrityksiltä osaamista, johon moni ei enää yksin pysty. (Toivola 2006: 5 – 8.)

Tärkeä osa opintoja proAkatemiassa on keskeisten innovointityökalujen käytön opiskelu. Yrittäjäuralla on tärkeää osata innovoida ryhmässä ratkaisuja yrityksen ongelmiin. Uusien tuotteiden ja palvelujen luominen on tärkeä osa yrittäjän arkea, ja siihen pitää olla valmiuksia proAkatemiasta valmistuttaessa. Luovuuden taustalla on kyky tuottaa uusia ideoita ja innovaatioita yhä uudestaan (Koski & Tuominen 2004). Tuotteet pitää myös osata hinnoitella tuloksellisesti.

*”Yritystoiminnassa innovaatioiden osuus on tulevaisuudessa yhä keskeisempi. Niukkojen resurssien maassa vain luovuus voi olla ratkaisu massatuotannon puristuksessa.”* (Sitra 2003: 7.)

### 3.4. Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan, että yksilö pystyy vaikuttamaan omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa (Sydänmaanlakka 2000: 56). Tiimiakatemiassa samaa asiaa käytetään kuvaamaan termiä henkilökohtainen mestaruus. *”Henkilökohtainen mestaruus ei käsitä vain ammatillisia kykyjä ja taitoja, vaan siihen liittyy keskeisesti myös ihmisen henkinen kasvu, ihmisen kehittyminen ihmisenä”* (Leinonen ym. 2002: 134).

Itsensä johtaminen koostuu useista eri osa-alueista. Sydänmaanlakka (2000: 218 - 219) kuvaa itsensä johtamista puhumalla kokonaiskuntoisuudesta, joka voidaan jakaa ammatilliseen, fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen kuntoon. Ammatillinen kunto tarkoittaa hänen mukaansa mm. selkeitä tavoitteita, palautteen saamista ja itsensä kehittämistä. Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan riittävää syömistä, lepäämistä ja liikuntaa. Psyykkisesti hyväkuntoinen yksilö on energinen, utelias ja nopea oppimaan uutta. Sosiaalinen kunto tarkoittaa, että yksilö osaa pitää huolta parisuhteesta, lapsista, harrastuksista jne. Henkinen kunto taas tarkoittaa sitä, että elämän tarkoitus ja arvot ovat kirkastuneet. Kun kaikki osa-alueet ovat hyvässä kunnossa, ihminen on tehokas ja voi hyvin.

ProAkatemiaalta valmistuneen tulee hallita seuraavia sisäisen johtamisen osa-alueita:

- Ajankäytön hallinta. Yksilön tulee sietää muutosta ja kaaosta sekä painetta.
- Aloitekyky. ProAkatemiaalta valmistunut osaa työskennellä ja tehdä päätöksiä itsenäisesti.
- Oman osaamisen, vahvuuksien ja heikkouksien kriittinen arviointi. Yksilö osaa syventää omia tietojaan ja taitojaan oman kiinnostuksen mukaan.



- Yksilö osaa ja haluaa oppia sekä osaa suunnitella oppimistaan. Hän osaa hakea tietoa erilaisista lähteistä, prosessoida ja soveltaa sitä sekä osaa jakaa tietoa muulle organisaatiolle.

Nepu Väyrysen artikkelissa (Tradenomi News 2/2005: 8-10) työministeriön neuvotteleva virkamies Pekka Tiainen kuvailee työelämässä vallitsevan jatkuvan muutoksen tilan vaativan työntekijöiltä kykyä sietää epävarmuutta. Hän myös korostaa avoimuutta ja rohkeutta omien taitojen arvioinnissa.

Saman artikkelin kainalojutussa SOK:n Henkilöstöhallinto ja kehittäminen -yksikön päällikkö Sirkkaliisa Kulmala on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa uudistuvassa työelämässä pärjäävät ne, jotka kestävät kiirettä ja jatkuvaa painetta antamatta niiden vaikuttaa huomattavasti työsuoritukseen. Juuri näitä taitoja proAkatemiassa pyritään opiskelijoille valmentamaan.

## 4. Oppiminen

### 4.1. Yhdessä oppiminen tehostuu

Ennen proAkatemiaan tuloaan opiskelijat suorittavat teoriaopintoja liike-talouden tai tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa. Vuoteen 2005 asti opetus toteutettiin perinteisellä mallilla luennoilla ja tenttimällä. Nyt on toista vuotta noudatettu uutta oppimismallia, jossa opiskelijat perustavat virtuaalisen harjoitteluyrityksen ja opiskelevat tiimeissä. Osa opintojaksoista opiskellaan edelleen perinteisellä tavalla.

ProAkatemiassa ei järjestetä teorian tiedon opetusta, vaan tieto tulee hankkia itse. Teorian tiedon merkitystä ei kuitenkaan vähätellä, vaan korostetaan teorian tiedon soveltamista asioita vietäessä käytäntöön. Järvinen ym. (2000: 71) eivät näe eroa teoria- ja käytännötiedon oppimisen järjestyksellä. He pitävät tärkeänä näiden välistä muuntelua, jolloin oppijat kykenevät yhdistämään ne toimintansa kautta. Hakkarainen ym. (2004: 138) korostavat teoreettisen ajattelun merkitystä monimutkaisia taitoja opetellessa ja pitävät parhaana vuorotella yksilöllistä ja ryhmässä tapahtuvaa harjoittelua.

Oppimisessa yhdistyvät yksilöllisyys ja sosiaalisuus, se on autonominen ja sosiaalinen prosessi. Autonominen siinä mielessä, että jokainen oppija kontrolloi oppimistaan ja toimintaansa itse ja sosiaalinen siinä mielessä, että oppijat oppivat toinen toisiltaan. Oppijat ovat toinen toistensa terapeutteja jakaessaan vastoinkäymisiä ja nostaessaan esille oppimisprosessin syvimpiä tunteja. (Järvinen ym. 2000: 103.)

ProAkatemiassa opiskelijat toimivat tiiviissä yhteistyössä, joka muodostaa omanlaisensa yhteisön. Kuten tavallisesti yhteisöjen sisällä, myös proAkatemiassa on omanlaisensa kulttuuri, joka ilmenee käyttäytymismalleina, omana kielenä ja jossain määrin myös pukeutumistyylinä (esimerkiksi samankaltaiset paidat esiinnyttäessä julkisesti). Oppimisen kannalta yhteisöön kuuluminen voidaan nähdä sosiaalistumisen ja kasvamisen prosessina, jossa opiskelija yhteisön toimintaan tutustuessaan luo myös omaa identiteettiään. Yhteisöön kuuluminen ja sen toimintaan osallistuminen ovat merkittäviä oppimisen ja älyllisen kehityksen voimavaroja. (Hakkarainen 2004: 123.)

Tiiviin yhteisön on helpompi jakaa hiljaista tietoa toinen toisilleen. Hiljainen tieto on asiantuntijuutta, jota lähes jokaisella on joltain alalta. Julkinen tieto virtaa helposti tai juoksee paikasta toiseen, mutta hiljainen tieto on tahmeaa eikä sen täsmentäminen, omaksuminen tai uuteen tilanteeseen soveltaminen ole helppoa (Hakkarainen 2004: 124).

Oppimisympäristönä proAkatemia tarjoaa mahdollisuuksia erilaisille oppimis- ja työskentelytyyleille. Siellä ei rajoiteta missä ja miten opiskelu tapahtuu, vaan jokainen voi opiskella itselleen parhaalla tavalla, niin akatemian tiloissa kuin kotonakin. Esimerkkejä erilaisten työskentely- ja oppimistyylien mahdollisuuksista ovat erilaiset tavat hakea tietoa (kirjat, seminaarit, luennot, käytännön kautta oppiminen), ääni- ja valoympäristön käyttäminen haluamallaan tavalla sekä mahdollisuus liikkua ja syödä halutessaan. (Prashnig 2000: 109-115) Ainoana rajoitteena oman työskentely-ympäristön muokkaamisessa on toisten huomioiminen, jota pidetään tärkeänä ja josta kaikilla on lupa mainita toiselle.

#### 4.1.1. Lannoitukset

Yksi oppimisen väline on lannoitukset. Ne ovat tiimin sisäisiä kokouksia, joissa tiimin valmentaja on läsnä. Lannoitus -sana on peritty Tiimiakatemiasta. Sana tulee suoraan lannoittamisesta eli niiden olisi tarkoitus antaa virikkeitä, ideoita, kokemuksia ja palautetta kaikille tiimin jäsenille (Leinonen ym. 2002: 83). Lannoituksissa oppimista tapahtuu sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Siellä käydään dialogia ja jaetaan hiljaista tietoa.

Lannoituksissa tutustutaan entistä paremmin toisiin tiimin jäseniin ja luodaan näin verkostoa, joka edistää omaa oppimista. Verkostot toimivat tilanteissa, joissa pitää siirtää tai välittää tietoa ja taitoja. Ne toimivat yksi- (heikot sidokset) tai kaksisuuntaisesti (vahvat sidokset). Verkostoilla on myös tärkeä rooli uusien ajatusten ja ideoiden leviämässä. Kun ihmiset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, heidän tietopohjansa alkaa muistuttaa toisiaan. (Hakkarainen 2004: 178.) ProAkatemiassa verkostojen merkitys tunnetaan ja opiskelijoita kehoitetaan muodostamaan niin vahvojen kuin heikkojenkin siteiden verkostoja.

Tiimi pyrkii suunnittelemaan sisältöä lannoituksille etukäteen. Niissä käsitellään niin tiimin yhteisiä asioita kuin yrityksenkin asioita. Niissä jaetaan tietoa yrityksen projekteista, suunnitellaan tulevaisuuden töitä ja luodaan organisaatiota. Samalla opiskelijat harjoittelevat neuvottelutaitojaan ja yrityksen kokoukset, jotka usein ovat lannoitusten yhteydessä, toimivat opinpaikkoina kokouskäytäntöihin.

#### 4.1.2. Kirjaessee

Niin opiskelun kuin yrityksenkin kannalta tieto on tärkeää. Vaikka teoria-tietoa ei proAkatemiassa opetakaan perinteisellä tavalla, eli oppitunneilla, on tiedon hakeminen pakollista. Hakkarainen ym. (2000: 138) pitävät teoreettisen tiedon merkitystä jopa tärkeämpänä kuin työssä tai tekemällä oppimista. He korostavat, että monimutkaisten asioiden oppimisessa parhaan tuloksen saavuttaa vuorottelemalla yksilöllistä ja ryhmässä tapahtuvaa tiedon opettelua.

Opiskelijan tiedonnälkää pyritään kasvattamaan ajatuksella, että hän on itse vastuussa oppimisestaan ja sitä kautta yrityksensä menestyksestä. Tieto on tärkeää yrityksessä, vaikka tieto ei takaakaan yrityksen menestystä (Peltola 2000: 83).

Tiedon hankintatavoista merkittävin on kirjat. Suositeltavista kirjoista on Tiimikatemiassa Timo Partasen johdolla koottu Yrittäjän parhaat kirjat -kirjalista, jossa kirjat jaetaan aihealueittain moduuleihin ja pisteytetään vaativuutensa mukaan 1-4 pisteellä. Opiskelijalla on kuitenkin mahdollisuus lukea muitakin kirjoja listan ulkopuolelta, jotka hän voi pisteyttää toisten opiskelijoiden tai valmentajan kanssa. (Leinonen ym. 2002: 97.)

Tiedon oppimista kirjoista tehostaa tiedon prosessointi jonkinlaiseen konkreettiseen muotoon. Usein kirjoista kirjoitetaan essee, mutta myös muunlainen tuotos on mahdollinen. Essee ei ole referaatti vaan se toimii kirjatiedon eli eksplisiittisen tiedon reflektoinnin välineenä. Esseessä kirjan tietoja verrataan esimerkiksi omaan tiimiin, projektiin tai omaan oppimiseen. (Leinonen ym. 2002: 98.)

Hakkarainen ym. (2000: 160-162) tähdentävät, että kirjoittaminen tehostaa tiedon oppimista, koska sen avulla henkisiä prosesseja voidaan muuntaa ulkoisiksi. Heidän mukaansa kirjoittaminen on kaikkein tärkein ajattelemaan oppimisen väline. He kuitenkin tähdentävät, että on tärkeää, että opiskelija ei kirjoita opettajalle tai jollekin ulkoiselle taholle, vaan kirjoittamisen päätarkoituksena tulisi olla opiskelijan omien ajatusten ja tietojen kehittäminen, uuden tiedon luominen ja tuotetun tiedon välittäminen muille.

Lukeminen ja esseiden tuottaminen on prosessi, jossa luodaan uutta tietoa. Tietoa tulee myös jakaa muulle organisaatiolle. Jakaminen tapahtuu yhdessä tehtävillä esseillä, lannoituksissa tai synnytyksissä, joissa opittu asia opetetaan ja oivallutetaan muilla. Uusi tieto vie tiimin ja samalla yrityksen organisaation kohti älykstä organisaatiota. Älykäs organisaatio koordinoi tietoa ja osaamistaan täyttääkseen asiakkaan tarpeet. Organisaation älykkyys on kykyä käsitellä monimutkaisuutta eli kykyä muodostaa ja eristää merkityksiä ympäristö signaaleista ja siirtää näitä merkityksiä organisaation käyttöön. Organisaation älykkyyteen vaikuttavat niin kyky hankkia tietoa kuin kyky jakaa informaatiota ja eristää merkityksiä. (Jalava & Virtanen 1998: 18-19.)<sup>4</sup>

#### 4.1.3. Oppimissopimus

Oppimissopimus on työkalu, jolla opiskelija seuraa omaa oppimistaan proAkatemissa. Sen avulla on tarkoitus oppia tuntemaan itseään paremmin ja löytää omat kiinnostuksen kohteensa. Oppimissopimukseen kuuluu viisi kysymystä:

1. Missä olen ollut?
2. Missä olen nyt?
3. Minne tahdon päästä?
4. Miten pääsen sinne?
5. Mistä tiedän, että olen pääsyt perille?

(Leinonen ym. 2002: 131)

Oppimissopimus on hyvä päivittää puolen vuoden – vuoden välein, jotta voi seurata omaa oppimistaan ja havainnoida muutoksia. Sopimus tehdään itselle, henkilökohtaisesti. Tiimi sopii yhdessä seurataanko oppimissopimusten päivitystä ja sisältöä.

Oppimissopimus on yksi osa opiskelijan matkalla ammattilaiseksi, hakiessaan omaa ydinosaamistaan. (Leinonen ym. 2002:132)

---

<sup>4</sup> Alkuperäinen lähde: Choo. C. W. 1995. Information Management for the Intelligent Organization. The Art of Scanning the Environment. American Society of Information Science. New Jersey: Medford.

Opintojen toteutumista seurataan yhdessä tiimitovereiden ja valmentajan kanssa henkilökohtaisesta opintosuunnitelmasta eli HOPSista. Siihen opiskelija kirjaa itse toteutuneet tuntinsa esimerkiksi lannoituksista, projekteista ja seminaareista. HOPSin avulla seurataan, että opiskelija saa kerättyä tutkintoon tarvittavat 210 opintopistettä.

Oppimissopimusta tukemaan on tänä vuonna kehitetty osaamiskartoitus, joka toimii työkaluna oppimisen seuraamisessa. Osaamiskartoituksessa opiskelija arvioi itse omaa sen hetkistä osaamistaan valmiin lomakkeen avulla. Sen lisäksi hän saa vastaavan arvioinnin tiimitovereiltaan sekä valmentajalta. Näistä koostetusta yhteenvedosta opiskelija saa kuvaa, millä tasolla hänen osaamisensa kulkee opiskelun eri vaiheissa. (Ahokas & Mikkilä 2006.)

## 4.2. Projektit

Työskentely ja samalla uusien taitojen oppiminen tapahtuvat proAkateмиassa erilaisten projektien kautta. Projektit ovat melko vapaamuotoisia ja niitä toteutetaan niin koulun sisällä oleville kuin ulkopuolisille tahoille. Vaikka koko ajan ollaan kulkemassa kohti ohjatumpaa projektinhallintaa, ei projekteille ole tehty erityistä ohjeistusta kuten useissa yrityksissä ja kunnissa on tapana. Euroopan komissio on tehnyt oman projektiohjeensa, jota monissa tahoissa noudatetaan yleisenäkin projektiohjeena (esim. Oulun kaupungin... 2003). ProAkateмиassa jokainen tiimi on tähän asti tehnyt oman projektiohjeensa. Tällä hetkellä on kuitenkin valmistumassa proAkateмиan yhteinen projektimalli, joka pitää sisällään esimerkiksi ohjeen projektisuunnitelmalle sekä loppuraportille (Vanhatalo 2006.)

Projekti määritellään kertaluontoiseksi tehtäväksi, jossa on oma erillinen organisaationsa. Projekti on määräaikainen ja kertaluontoinen kokonaisuus, jolla on omat, määritellyt tavoitteensa. Projekteina toteutettavien töiden juuret ulottuvat kauas historiaan. Niin Egyptin pyramidit kuin useat sodatkin voidaan nähdä projekteina, jotka vaativat erityistä projektinhallinnan taitoa. Järjestäytyneempi projektinhallinta alkoi 1950-luvulla. (Wikipedia 2006.)

### 4.2.1 Projektit proAkatemiassa

ProAkatemiassa ei ole valmiiksi määritelty, minkälaisia töitä tiimiyritykset saavat tai voivat tehdä. Yleensä yritykset perustamiskirjassaan määrittelevät toimialansa hyvin laajoiksi, jotta se ei tulevaisuudessa rajoittaisi heidän toimintaansa. Suurimmalta osalta projektit sijoittuvat markkinointiin, graafisen materiaalin tuottamiseen ja tapahtumien järjestämiseen näiden alhaisten etukäteiskustannusten vuoksi. Mukaan mahtuu kuitenkin myös esimerkiksi ratsastuskoulutoimintaa.

Projektityöskentelyn tarkoitus on oppia erilaisia taitoja, joihin olennaisesti kuuluvat yrityksen pyörittämiseen liittyvät taidot. Tämän vuoksi projektit tehdään oikeille asiakkaille ja toteutetaan asiakkaan kanssa yhteistyössä mahdollisimman suurella ammattitaidolla. Samalla se lähentää opiskelijaa työelämään. EVAn tutkimuksen (2001) mukaan koulutuksen kehittämisessä tärkeimpänä pidettiin koulun ja työelämän lähentymistä sekä käytännön taitojen /ammattiopetuksen lisäämistä kolmanneksi tärkeimpänä asiana. Projektien tekeminen ovat oppimisen perusta, johon linkittyy niin dialogi lannoituksissa kuin kirjaesseeitkin. (Leinonen ym. 2002: 86 - 92.)

Projektit ovat sisällöltään melko erilaisia. Toisissa tehdään jokin yksittäinen kokonaisuus, kuten www-sivut, promootio tai markkinointitutkimus, toisissa tapauksissa uudistetaan kokonaan yrityksen graafinen ilme tai suunnitellaan ja toteutetaan kokonainen markkinointikampanja. Jotkin projektit saadaan suoraan asiakkaalta, toiset ovat tiimin tai tiimien yhdessä suunnittelemissa tuotteita tai palveluja, joita markkinoidaan ulospäin. Keskeisimmät oppimisen alueet ovat kuitenkin johtajuus ja johdettavana oleminen, markkinointi sekä yrittäjyys (Leinonen ym. 2002: 93 - 94).

### 4.2.2. Työssä oppiminen

Järvinen ym. (2000: 98 - 99) ovat jakaneet työssä oppimisen neljään tasoon. Alin taso kuvaa yksilöllistä, seuraava taso ryhmän, kolmas organisationaalista ja ylin taso professionaalista oppimista. Ihminen toimii niin tasojen sisällä kuin niiden välilläkin. Tasot ovatkin kerrostumia tai prosesseja, jotka kietoutuvat toisiinsa. Tämän lisäksi oppimista määrittää neljä ulottuvuutta. Ensimmäisenä voidaan nähdä yksilön ajattelussa ja toiminnassa alueita, jotka ovat hänen itsensä ja toisten tuntemia ja toiseksi päinvastaisia alueita, jotka päinvastaisia alueita, jotka ovat piilossa niin itseltä kuin muiltakin. Kolmantena on myös alueita, joita ei itse näe, mutta muut näkevät ja neljäntenä alueita, jotka itse näkee, mutta haluaa pitää piilossa muilta. Tämä tarkoittaa, että tiedolla on myös sosiaalinen ulottuvuus, johon yksilön on välttämätöntä tukeutua oppiakseen.

Projekteissa sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa projektiryhmää ja asiakasta. Projektiryhmä on usein kuin tiimi tiimin sisällä, jossa vallitsevat samat lait yhdessä toimimisesta ja oppimisesta kuin koko tiiminkin kesken. Jokainen voi itse vaikuttaa, minkä tyyliin projektiin haluaa osallistua. Valinta voidaan tehdä niin kiinnostuksen, uuden oppimisen kuin palkkionkin kannalta. Valinnan mahdollisuus lisää työn motivoivuutta. Motivaatioita on niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että ihmisen toimintaa säätelevät palkkiot tai rangaistukset, kun taas sisäisessä motivaatiossa on kyse siitä, että toiminta itsessään on palkitsevaa. (Hakkarainen ym. 2004: 203.)

Parhaimmassa tapauksessa mielenkiintoisessa projektissa työskentely johtaa virtaustilaan. Kokiessaan oppivansa uutta, tehtävä tempaa mukaansa. Virtaukselle on olemassa myös kääntöpuolensa, pitkästyminen. Oppimisen kannalta virtausta kannattaa tavoitella, koska se johtaa ihmisen kasvuun ja kehitykseen. Joutuessamme ylittämään itsemme ja aikaisempia saavutuksia saavuttaaksemme, voimme kokea virtauksen yhä uudelleen. (Hakkarainen ym. 2004: 194.)

Projektioppimisessa painottuvat uusien asioiden oppimisen ja taitojen kehittämisen tärkeys niin oman, kuin yrityksenkin kehittymisen ja menestymisen kannalta. Osaamista kehittävä yhteisöllinen toiminta voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen.

- Ensimmäisenä ovat ideaalitavoitteet, jossa yhteisön jokaisella tasolla tulee olla ideaalisia tavoitteita, jotka eivät ole saavutettavissa ja siksi ne ohjaavat ja sallivat edistymistä.
- Toisena yhteisön jäsenten tulisi huomata, että oma työ on keino edistää ideaalitavoitteita.
- Kolmantena kokonaisuutena ovat sisäiset palkkiot, joita on esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyys, työtovereiden arvostus sekä mahdollisesti palkkaus.
- Neljäntenä kohtana ovat kehittyvät työtavoitteet, jossa yhteisö itse asettaa toiminnan alatavoitteet. Kehitys tuottaa jatkotavoitteita, jotka puolestaan ohjaavat kehitystä.
- Viides osa-alue on osaamisen jakaminen muille yhteisön jäsenille. (Jalava & Virtanen 1998.)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Alkuperäinen lähde: Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. *Surpassing Ourselves. An Inquiry into the Nature and Implications of Expertise.* USA: Open Court

## 4.3. Tiimit

### 4.3.1. Turvaa tiimistä

ProAkatemiassa opiskelu tapahtuu tiimeissä. Tiimeissä opiskelun malli pohjautuu Tiimiakatemiaan, jossa tiimeissä opiskelun tarkoitusta on selitetty työelämän tiimiosaamistaideoilla. Lisäksi siellä uskotaan, että jokaisen yksilön, opiskelijan, oppiminen tehostuu yhdessä toimiessa. Tiimin kautta opiskellessa on koko ajan saatavilla vertaistensa tuki ja apu. Toisaalta myös yrityksen pyörittäminen ja siellä erityisesti asiakasprojektien tekeminen vaatii useamman henkilön panostusta ja laajempaa osaamista, kuin mitä yhdeltä ihmiseltä löytyy. Viimeinen, mutta ei suinkaan vähäisin seikka, on tiimin tuoma sosiaalinen mukavuus, vuorovaikutus ja turvallisuus. (Leinonen ym. 2002: 65.)

Tiimeissä opiskelun mielekkyyttä ja tuloksellisuutta voidaan perustella myös tutkimalla niin historiaa kuin nykypäivän liike-elämääkin. Katzenbach ja Smith (1998: 27 - 28) listaavat joukon kansainvälisiä huippuyrityksiä, joissa menestyksen salaisuus on tiimeissä. Samalla he muistuttavat ansiokkaita tiimejä löytyvän muualtakin kuin yrityselämästä. Esimerkiksi Persianlahden sodassa tiimit saavuttivat voitokkaita suorituksia.

Koko opiskelu proAkatemiassa pohjautuu tiimien muodostamiseen ja niiden toimintaan ja siksi jo opiskelijoita valitessa erilaiset persoonallisuudet ratkaisevat paljon. Persoonallisuuksien erilaisuudella pyritään siihen, että tiimiin tulisi monentyyppisiä ihmisiä, joka taas luo mahdollisuuden erilaisiin tiimirooleihin. Jotta tiimi toimisi mahdollisimman hyvin, tulisi siinä olla erilaisten tiimiroolien edustajia.

ProAkatemiaan hakiessa opiskelijoille järjestetään valintakoe, johon opiskelija tekee hakemuksen ja hänet haastatellaan. Usein valintoihin liittyy erilaisia tiimityötaitoja mittaavia testejä tai seurantalanteita. Valintatilanteessa erilaisista tiimiroolijaoista tarkastellaan eniten Belbinin tiimirooleja, joita Heikkilä (2002) on listaa olevaksi yhdeksän. Nämä ovat kasvi, resurssien kartoittaja, koordinaattori, muokkaaja, tarkkaileva arvioija, tiimityöskentelijä, toimeenpanija, viimeistelijä ja spesialisti. Erilaiset tiiminjäsenet tuovat tiimiin tasapainoa. Tällä tavoin pystytään tukemaan inhimillisiä heikkoja puolia ja tiimin jäsenten jo olemassa olevat vahvuudet hyödynnetään mahdollisimman korkealle. (Heikkilä 2002: 67 - 94.)

Valintatilanteessa tiimiroolien valintaa vaikeuttaa se, että tiimiroolit muodostuvat tiimin kehitysvaiheessa, joten on vaikeaa ennustaa pelkästään luonteenpiirteiden perusteella tuleva rooli. Heikkilä (2002: 66) kuitenkin huomauttaa, että uusille tiimin jäsenille on myös mahdollista jakaa tiimiroolit persoonallisuustestien pohjalta.



Vaikka Pat Riley (1993: 16) onkin sitä mieltä, että jokainen ihminen osaa perheensä ja naapurustonsa tuoman kokemuksen perusteella toimia tiimissä, voi yrittäminen tiimissä tuottaa toisille hankaluuksia. Tiimien jäseniä valittaessa onkin syytä painottaa tiimiroolien lisäksi myös yrittäjyyttä. Yhteen hiileen puhaltaminen helpottaa yrittämisen alkutaipaleella. Heikkilä (2002: 15) vertaakin tiimityöskentelyä hanhiparven lentoon, jossa yhteistyössä taistellaan ilmanvastusta vastaan ja jaksetaan paremmin.

#### 4.3.2. Tiimiytyminen

ProAkatemiaan tullessaan opiskelijat eivät joitain poikkeuksia lukuun ottamatta tunne toisiaan, jolloin tiimiytyminen tapahtuu perinteisiä kaavoja noudattaen. Tiimiakatemian perinteiden mukaisesti uuden tiimin jäseniä kutsutaan pingviineiksi. Tämä kuvastaa heidän tapaansa kulkea ryhmässä ja nyökytellä kysymyksille. Pingviini -termi kuitenkin rohkaisee tiimiä keksimään itselleen ja yritykselleen mahdollisimman nopeasti nimen ja muodostamaan omaa identiteettiä. Tämä nopeuttaa tiimiytyminen alkuaikoja, johon yrityksen virallinen perustaminen tuo omat paineensa. (Leinonen ym. 2002: 66.)

Tiimin kehittymisestä on useita teorioita. Yleistä näille kaikille on jako erilaisiin vaiheisiin. Alussa ollaan varautuneita ja vältetään tuomasta omia mielipiteitä julki. Opetellaan tuntemaan niin itseä tiimin jäsenenä kuin toisiakin. Kun toisiin on tutustuttu, rohkaistutaan kertomaan omia mielipiteitä. Tällöin voidaan sanoa asioita liiankin jyrkästi tai kohdistaa negatiiviset huomautukset persoonaan. Samalla syntyy helposti tiimin sisäisiä klikkejä. Tiimi käy läpi yhden tai useampia kriisejä. Kriiseistä selviäminen vaatii tiimin valmentajalta taitoa etäältä ohjata tiimiä eteenpäin, jotta päästään aktiivisen työskentelyn vaiheeseen. Tällöin vahvistuvat tiimin yhteiset arvot ja visio ja töitä tehdään mahdollisimman tehokkaasti. (Heikkilä 2002: 273 - 304.)

Tiimin kehittymistä nopeuttavat hyvät tiimipelaajat, jotka osaavat jo varhaisessa vaiheessa keskittyä yhteiseen hyvään ja muokata omaa toimintaansa toisten mukaan. Sovittaessaan omaa toimintaansa tiimin toimintaan, tiimin jäsen vahvistaa koko tiimiä. (Riley 1993: 21.)

Tiimin ja tiimihengen vahvistumisessa on tärkeää, että tiimi viettää aikaa yhdessä, erityisesti tiimin alkuvaiheessa. Yhdessä vietetyn ajan tulee olla niin aikataulutettua kuin spontaaniakin. Erityisesti luovat oivallukset ja uusien asioiden kehittäminen vaativat spontaania yhdessäoloa (Katzenbach & Smith 2000: 142). ProAkatemiassa yhdessä oleminen lähtee lannoituksista ja tiimipalavereista, mutta näiden lisäksi tiimi järjestää vapaamuotoisempia tapoja olla yhdessä esimerkiksi illanviettojen tai mökkiretkien muodossa.

#### 4.3.3. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa

Tiimeissä työskentely on usein hauskempaa ja mielekkäämpää, kuin yksin puurtaminen. Oppimisen kannalta hauskuus on tärkeää, koska mukava ilmapiiri luo itsevarmuutta. Oppija kokee mielihyvää tuntiessaan saavuttavansa jotain uutta tuntematta stressiä tai turhautumista. Samalla hänen motivaationsa kasvaa ja hän on vastaanottavaisempi uudelle oppimiselle. (Prashnig 2000: 29.)

Tiimeissä jäsenten oppimat asiat tuodaan kaikkien tietoisuuteen ja tiimi voi yhdessä käydä läpi kokemuksiaan ja taitojaan. Tällöin tiimin jäsenten osaamisen summa on suurempi, kuin kenenkään yksittäisen tiimin jäsenen. (Katzenbach & Smith 1998: 30). Oppimisen yhdistäminen korostuu tilanteissa, joissa suoritusvaatimukset ovat suuria. Monitaitoiset tiimit kykenevät tehokkaaseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, joka taas osaltaan lisää yksilöiden taitoja. (Järvinen ym. 2000: 107.) Senge (1990: 234 - 236) muistuttaa, että tiimin oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää, ettei tiimi hukkaa energiaansa kohdistamalla kiinnostustaan ja aktiivisuuttaan eri suuntiin. Jotta tiimi voi toimia tehokkaasti ja samalla oppiminen tehostuu, tulee tiimillä olla yhteinen, jaettu visio, joka kehittää tiimiä samaan suuntaan, niin yhdessä kuin yksilötasollakin.

#### 4.3.4. Dialogi

Tiimeissä opetellaan kommunikointia, koska sujuva ja suora kommunikatio on tiimityöskentelyn elinehto. Tiimin sisäisessä kommunikoinnissa pätee samat ongelmat, kuin muussakin kommunikoinnissa. Erilaiset häiriötekijät vaikuttavat viestin perille menoon sekä analysointiin ja ymmärtämiseen. Toisaalta luottamus ja avoimuus parantavat kommunikatiota. Tällöin ymmärretään toista paremmin ja huomataan, että asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, jotta niistä voisi keskustella. (Heikkilä 2002: 178 - 185.)

Dialogi tarkoittaa yhdessä ajattelua. Se on ollut käytössä vuosisatoja, erityisesti alkukantaisissa kulttuureissa se on ollut käytetty kommunikointimuoto. Kreikkalaisten *dia-logos* tarkoittaa vapaata ajatusten vaihtoa ryhmässä, josta ryhmä, ei niinkään yksilö, löytää merkityksiä. (Senge 1990: 10.)

Dialogi on tärkein ja usein vaikein kommunikointitaito, joka tiimityöskentelyllä opitaan. Se on keskustelua, joka on enemmän kuin keskustelu: se on luova prosessi, jossa voi eläytyä erilaisiin vaihtoehtoihin ja kyseenalaistaa omia ajatusmalleja. Dialogin avulla voi koetella omia oppimisen kohteena olevia käsityksiä, mielipiteitä ja uskomuksia. (Dialogi oppimisessa... 2002.) Dialogissa kuunteleminen on äärimmäisen tärkeää, siksi dialogin sääntö on: kuuntele, kunnioita, odota ja puhu.

Tulevaisuuden yhteiskunta odottaa niin työntekijöiltään kuin johtajiltaan yhä enemmän vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Useat yritysjohtajat korostivat Aamulehden (Laakso ym. 2006) artikkelissa persoonallisuutta ja kykyä kuunnella ja aistia toisia ihmisiä. Dialogia he eivät sanana maininneet, mutta sen osaaminen vie vuorovaikutustaitojen osaamisen perinteisiä taitoja pidemmälle.

#### 4.3.5. Valmentaja

ProAkatemiassa jokaisella tiimillä on oma valmentajansa, joka on TAMKin työntekijä ja samalla vastaa proAkatemian yhteisistä asioista. Hän on tiimin ulkopuolinen henkilö, jonka tehtävänä on ohjata tiimiä eteenpäin ja huolehtia, että perusasiat, kuten yrityksen perustaminen, tulee tehtyä oikein. Valmentaja ei ole opettaja, vaan johtaa oppimista antamalla tukea ja luomalla siihen mahdollisuuksia. Samalla valmentaja myös ohjaa jokaista oppijaa ohjaamaan ja johtamaan itse itseään, omaa tiimiään sekä projektiryhmäänsä. (Leinonen 2002: 158.)

Valmentajan tulee ohjata tiimiä eteenpäin. Tarvittaessa valmentaja voi tuoda keskusteluun uusia näkökulmia tai ohjata tiimiä, mikäli se eksyy epäolennaisuuksiin. Järvinen ym. (2000: 108) korostaakin tiimin ohjaajan merkitystä tiimin kehittymisen kannalta. Ohjaajan, valmentajan, avulla tiimi voi kehittyä huipputiimiksi.

#### 4.3.6. Tiimin leader

Valmentajan lisäksi moni tiimi valitsee joukostaan johtajan, niin sanotun tiimin leaderin, jolle määritellään omat tehtävänsä tiimin johtajana. Hänen asemansa tiimin jäsenenä on erilainen kuin ulkopuolisen valmentajan. Tiimi kaipaa hierarkiaa ja siksi tiimit itsekin huomaavat tarpeen nimetä leaderi. Tiimin vetäjän tehtävinä proAkatemiassa ovat usein samat tehtävät, kuin tiimin vetäjälle yleensäkin luetaan. Näitä ovat esimerkiksi päämäärän ja tavoitteiden selkeyttäminen sekä niistä kiinni pitäminen, sitoutumisen sekä erilaisien työskentelytapojen kehittäminen ja ulkoisten esteiden poistaminen (Katzenbach & Smith 1998: 148). Leaderin tehtävänä on siis johtaa tiimiä, ei niinkään tiimin yritystä, joten suoranaista päätäntävaltaa leaderillä on vähän.

## 5. Tutkimus

### 5.1. Mitä muuta tutkimusta aiheesta

#### 5.1.1. Väänänen & Auvinen

Evi Väänänen ja Anu Auvinen Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiasta ovat vuonna 2004 valmistuneessa opinnäytetyössään tutkineet, miten Tiimiakatemiasta valmistuneet tradenomit ovat sijoittuneet työelämään ja kuinka hyvin he ovat kokeneet opintojensa vastanneen työelämän vaatimuksiin.

Tutkimus osoitti, että Tiimiakatemiasta valmistuneet tradenomit olivat tyytyväisiä opinahjoonsa ja sieltä saamiinsa työelämän valmiuksiin. Atk-opetus, kielet ja taloushallinnolliset tieto-aidot koettiin heikoimmaksi osa-alueeksi. (Tiivistelmä... 2004.)

ProAkatemian opiskelijat opiskelevat nämä taidot pääsääntöisesti ensimmäisen vuoden perusopintojen aikana Teiskontien toimipisteessä. Tiimiakatemiassa opinnot aloitetaan ilman erillisiä perusopintoja.

### 5.1.2. Yli-Suomu

Espoon-Vantaan teknillisessä ammattikorkeakoulussa opiskellut Riikka-Maria Yli-Suomu on tutkinut opinnäytetyössään vuodelta 2001 tradenomikoulutukseen liittyviä työelämän näkemyksiä ja odotuksia. Hänen työnsä tavoitteena oli hahmottaa tradenomikoulutuksen ja työelämän tarpeiden kohtaamista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tradenomikoulutuksessa on onnistuttu antamaan työelämän toiveita vastaavia valmiuksia ammatilliseen perusosaamiseen, tiedonhankintataitoihin, kielitaitoon ja tietoteknisiin valmiuksiin.

Tutkimuksen mukaan parempia valmiuksia odotettiin kuitenkin laajalaisessa kriittisessä ajattelussa, työtehtävien ja työpaikan kehittämisessä, innovatiivisessa työotteessa, projektinhallinnassa ja kokonaisuudenhallinnassa. (Yli-Suomu 2001.)

ProAkademia liiketalouden suuntautumisvaihtoehtona pyrkii tarjoamaan opiskelijoille juuri niitä taitoja, joihin Yli-Suomun tutkimuksen mukaan työnantajat odottavat tradenomikoulutuksen käyneiltä parempia valmiuksia.

### 5.1.3. Stenström, Laine & Valkonen

Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulusta valmistuneet kokevat koulutuksessa saamansa työelämävalmiudet riittämättömiksi. Kyky nähdä ja hallita kokonaisuuksia, ajankäytön hallinta, epävarmuuden sietokyky, käytännön ammattitaito ja vastuullisuus ovat asiantuntijavalmiuksia, joita painotetaan työelämässä enemmän kuin opiskelussa. (Stenström, Laine & Valkonen 2005: 72.) ProAkatemian kompetenssien mukainen opiskelu vahvistaa erityisesti juuri näitä työelämän odottamia valmiuksia.

### 5.1.4. Tradenomiliiton työnantajatutkimukset

Tradenomiliiton työnantajatutkimusten mukaan

- tradenomeja pidetään käytännönläheisinä osaajina
- tradenomit sopivat työnantajien mielestä erittäin hyvin koulutettavaksi asiantuntijatehtäviin
- tradenomikoulutus antaa valmiuksia erityisesti ammatillisessa perusosaamisessa (tiedonhankintataidot, kielitaito ja tietotekniset taidot). (Tietoa tradenomien... 2006.)

## 5.2. Tiedon hankinnan keinot ja vaiheet

Tutkimusmenetelmäksi valittiin strukturoitu yksilöhaastattelu, koska halusimme saada aineistoa, jota voitaisiin muuntaa numeeriseen muotoon ja vertailla.

ProAkatemiasta on valmistunut sen perustamisen jälkeen noin 80 tradenomia. Tavoitteena oli haastatella 20 opiskelijaa sekä heidän esimieheensä. Haastattelut pyrittiin pääasiassa tekemään kasvotusten. Työn edistytessä puhelinhaastattelu kuitenkin osoittautui yhtä hyväksi tavaksi käydä kysymyssarja läpi. Puhelinhaastatteluun siirtymistä puolsi myös se, että useimmat ensimmäisistä haastatteluista sujuivat alle puolessa tunnissa, mitä voidaan pitää rajana kasvokkaisten haastattelujen kannattavuudelle (Hirsjärvi ym.2004: 195).

Kysymykset oli muotoiltu melko suoraan proAkatemialaisen kompetensseista (Liite 2). Vastaja sai arvioida jokaista kompetenssia asteikolla 4-10. Asteikko osoittautui haastattelutilanteessa helppotajuiseksi ja vastaajan kannalta miellyttäväksi, sillä perinteisiin kouluarvosanoihin perustavana jokainen tunsu sen hyvin.

Vastaja sai myös mahdollisuuden kertoa omin sanoin taidoistaan tai kommentoida opiskelua proAkatemiassa yleensä. Esimiehet puolestaan saivat halutessaan kommentoida alaistaan (Liite 3). Haastattelu on paras keino saada selville, mitä tutkittavat ajattelevat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 174). Niin vastaukset kuin kommentitkin kirjoitimme käsin paperiselle lomakkeelle.

Vastaukset siirsimme Excel -taulukkoon, jossa laskimme keskiarvot keskiarvo –funktioita käyttäen ja laadimme kuvaajat. Toinen vaihtoehto olisi ollut SPSS-ohjelma. Exceliin päädyimme sen tuttuuden vuoksi. Otoksen pienuuden vuoksi emme olisi muutenkaan voineet tehdä luotettavia tilastollisia analyysyjä, joten Excel sopi senkin vuoksi hyvin tarkoitukseen.

Päätelmät teimme keskustellen ja vertaillen. Tutkimuksemme on luonteeltaan laadullinen, se on kuvaileva ja suuntaa-antava.

## 6. Tulokset

### 6.1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatietoja

Haastattelimme seuraavissa yrityksissä työskenteleviä proAkatemialta valmistuneita entisiä opiskelijoita ja heidän esimiehiään: Tampereen ammattiopisto, Intrum Justitia Oy, Tampereen Messut Oy, Suomen Telecenter Oy, ISS Proko Oy, GNT Finland Oy, VVO-yhtymä Oyj, Alko Oy, Aktia Säästöpankki Oy, Würth Oy ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Valtaosa yrityksistä on suuria, kansallisia ja jopa kansainvälisiä yhtiöitä. Työntekijämäärät huomioitiin kuitenkin konttori/osasto/myymäläkohtaisesti. Myös vastaukset suhteutettiin omaan yksikköön. Haastattelimme 13 työntekijää ja 8 esimestä.

#### 6.1.1. Työntekijöiden asema

Suurin osa vastaajista toimii asiantuntija- tai toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä. Osa tarkensi toimenkuvaansa kertomalla toimivansa esimerkiksi myyjänä ja tuotekouluttajana, taloushallinnon töissä, puhelinvaihteessa sekä opettajana. Yhden vastaajan toimenkuva on palvelu-, myynti- ja hoitotyö. Muutama vastaajista toimii työnjohdon tehtävissä sekä yksi keskijohdossa.

#### 6.1.2. Työntekijöiden ikä ja sukupuoli

Sukupuolirakenne heijastaa proAkatemian normaalia, naisvaltaista rakennetta. Vastanneista 61,5 % oli naisia ja 38,5 % miehiä. Haastatellut olivat neljästä eri tiimistä, joista kolmesta haastattelimme sekä miehiä että naisia, yhdestä vain naista.

Vastaajien keski-ikä on 27 vuotta, vaihdellen 24 ja 31 ikävuoden välillä. Naisten keski-ikä on 27 ja miesten 29 vuotta. Nuorin vastaajista on viimeisimpänä valmistuneesta tiimistä, mutta muutoin ikä jakautuu tasaisesti riippumatta tiimin valmistumisajankohdasta.

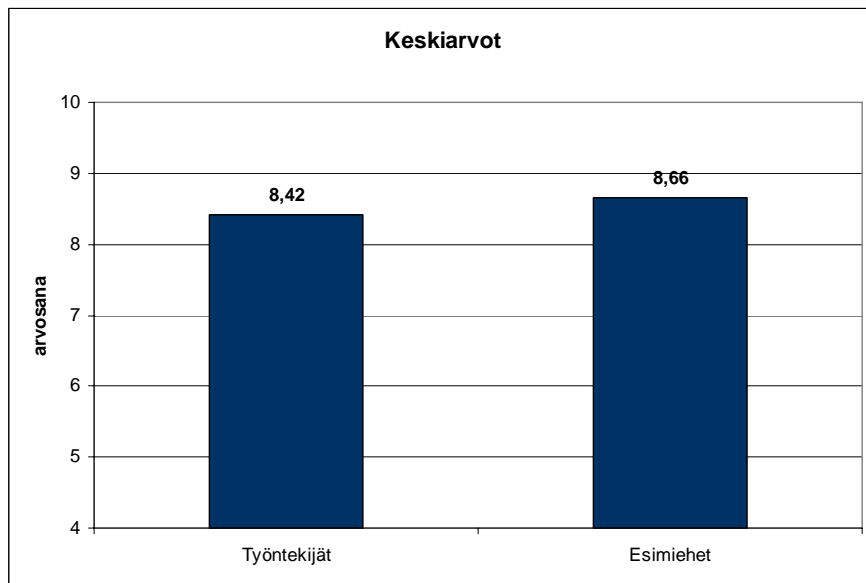
#### 6.1.3. Esimiesten asema

Esimiehet toimivat kaikki johtajina. Johtotehtävät jakautuvat toimitusjohtajasta työnjohtoon. Suurin osa esimiehistä on keskijohdon tehtävissä. Esimiehiltä emme nähneet tarpeelliseksi kysyä ikää. Koimme myös sukupuolen merkityksettömäksi arvioinnin kannalta.

## 6.2. Yleistä työntekijöiden vastauksista

Haastatteluun suhtauduttiin positiivisesti, kaikki vastasivat kysymyksiin mielellään. Muutama sanoi tiedustelujen yhteydessä, ettei halua esimiestään haastateltavan tai uskoi hänellä olevan liian kiire haastattelulle. Heidät jätimme haastattelun ulkopuolelle. Muutamassa tapauksessa esimiehen vastaukset kuitenkin jäivät saamatta, koska emme yrityksistä huolimatta tavoittaneet esimiestä. Nämä tekijät pienensivät otoskokoja alun perin suunnitellusta.

Vastauksista päätellen proAkatemiasta valmistuneiden osaamistaso on korkea ja kompetenssit hallitaan hyvin. Kaikkien vastausten keskiarvo on 8,42. Miehet arvioivat osaamisensa hieman naisia korkeammaksi, miesten keskiarvo on 8,46 ja naisten 8,38. Ero johtunee naisten ja miesten sukupuolten välisistä eroista. ”Naiset ovat taipuvaisempia vähättelemään sekä omaa osaamistaan, että suoriutumistaan. – Näyttää myös siltä, että naiset arvioivat taitojaan tiukemmin normeihin kuin miehet” (Jalagin & Sunnari 2005).



Kuvio 1. Kaikkien vastausten keskiarvot



### 6.3. Yleistä esimiesten vastauksista

Esimiesten antamat vastaukset tuovat tukea työntekijöiden arvioinnille sekä vahvistavat ajatusta hyvin sisäistetyistä kompetensseista. Vastaukset kulkivat samassa linjassa työntekijöiden vastausten kanssa ja kuten kuvio 1 osoittaa, kaikkien vastausten keskiarvo oli 8,66. Esimiesten vastauksissa oli useampaan kohtaan vastattu, ettei kyseistä kompetenssia voi arvioida. Tämä selittyy sillä, että kaikki esimiehet eivät seuraa työntekijöitä päivittäisessä työssä.

*”En ole seurannut, mutta varmasti tekee aloitteita.”*

*”Ei ole tullut esille.”*

Joitakin kompetensseja työntekijät eivät pääse nykyisessä työssään toteuttamaan, mutta ovat arvioineet kohdan aikaisemmin esiin tulleen osaamisen johdosta.

*”Työnkuvaan ei kuulu uushankinnat tms.  
Käytännössä tähän viittaavia toimia on tehty.”*

*”Ei ole ajankohtaista vielä.”*

*”Ei tule tässä työssä esille.”*

### 6.4. Organisaatio ja tiimit

Organisaatio ja tiimit -otsikon alla kysyimme toimintaa tiimissä sekä tiimin kehityksen ja toiminnan ymmärtämistä. Kysyimme myös työyhteisössä toimimisesta sekä millainen johdettava työntekijä on.

Tiimityöskentelyn ymmärtäminen sekä organisaation toiminta on sisäistetty proAkateмиassa hyvin. Jotkut työntekijät mainitsivat proAkatemian nimenomaan helpottaneen toimeen tulemista erilaisten ihmisten kanssa.

*“Jos tullut toimeen 20 ihmisen kanssa,  
niin tulee toimeen kenen kanssa vaan.”*

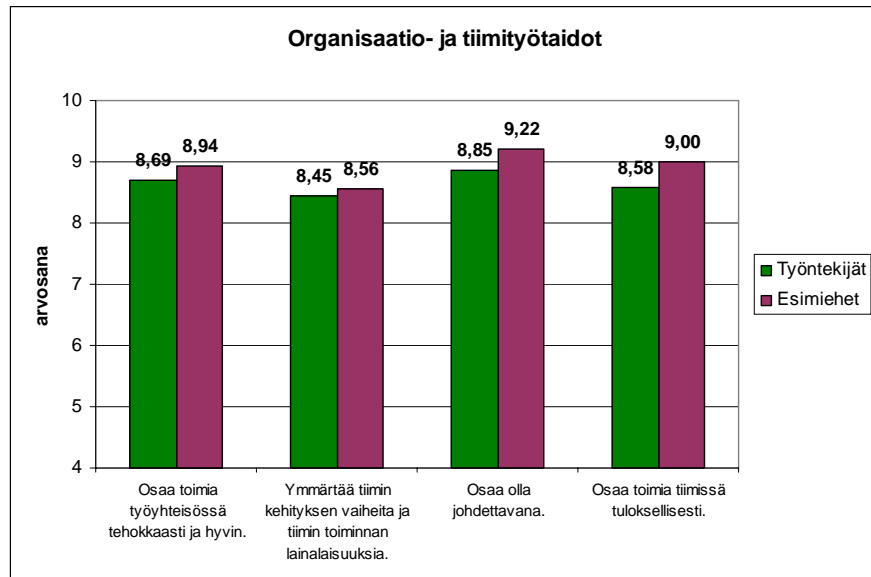
Toisaalta monet valittelivat tiimien puuttumista työpaikoilla. Jotkut antoivat tämän johdosta huonompia arvosanoja, toiset jättivät arvioimatta kokonaan.

*”Ei periaatteessa tiimejä ollenkaan,  
kaikki tuhat samassa tiimissä.”*

Työntekijöiden vastausten keskiarvot jakaantuivat tasaisesti 8,5 molemmin puolin. Vastauksissa oli mukana muutama kymppi. Kysyttäessä tiimin kehityksen ja toiminnan ymmärtämisestä, olivat miehet arvioineet taitonsa korkeammaksi kuin naiset, miesten keskiarvo 8,80 kun naisilla on 8,10.

Kuviosta 2 näemme, että esimiehet arvioivat osaamisen hieman työntekijöiden kommentteja paremmaksi. Heidän vastauksensa keskiarvot sijoittuvat 8,56 ja 9,22 välille. Myös esimiehet antoivat kymppejä. Erityisen hyväksi esimiehet arvioivat työntekijöiden kykyä olla johdettavana. Esimiehet eivät erikseen maininneet tiimien puuttumista. Mahdollisesti he kokevat tiimit erilaisina yksikköinä, kuin mihin työntekijät ovat pro-Akatemiassa tottuneet.

*”Vaikea vastata: tiimiläiset eivät voi vaikuttaa kovin paljon tiimiinsä – ei vastuuta asioista.”*



Kuvio 2. Organisaatio- ja tiimityötaidot

## 6.5. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja mittaavassa osiossa kysyimme niiden hallinnasta yleisesti sekä esiintymiskyvystä, jolla tarkoitimme kommunikoivaa esiintymistä. Kirjoitustaidoille ja vieraan kielen taidoille oli kullekin oma kysymyksensä. Halusimme myös tietää, kuinka hyvin neuvottelutaidot ja kokous- sekä palaverikäytännöt ovat hallinnassa.

Naisten itsekriittinen arviointi näkyi työntekijöiden arvioidessa esiintymisensä selkeyttä ja vaikuttavuutta. Naisten keskiarvo kysymyksessä on 7,81, kun miehillä vastaava luku on 8,30. Kirjoitustaidoissa luvut kuitenkin kääntyvät toisinpäin, naisten keskiarvo on 8,81 ja miesten 8,05.

Persoonallisuuden koettiin vaikuttavan vuorovaikutustaitoihin ja työntekijöiden antamat numerot vaihtelivatkin 5 ja 10 välillä. Kuvioista 3 ja 4 voimme nähdä keskiarvojen vaihtelun viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa. Kokouksia ja neuvotteluja työntekijät pitivät melko erilaisina, kuin mihin he ovat tottuneet proAkatemiassa ollessaan.

*”Palaverit on aika erilaisia.”*

Esimiehet eivät kyenneet voivansa arvioida palaveri- ja kokoustaitoja. Heidän vastauksissaan nousi esille, etteivät he olleet nähneet työntekijää kokous- tai palaveritilanteessa. Se ei kuitenkaan merkittävästi vaikuta vastausten keskiarvoon, kuten kuvioista 4 voidaan todeta. Kokonaisuudessaan esimiehet arvioivat vuorovaikutustaitojen olevan hyviä, keskiarvot 8,00 ja 8,97 välillä. Hekin nostivat esille persoonan vaikutuksen vuorovaikutukseen.

*”Jotkin asiat voisi ilmaista vaikuttavammin.  
Persoonallisuus vaikuttaa myös.”*

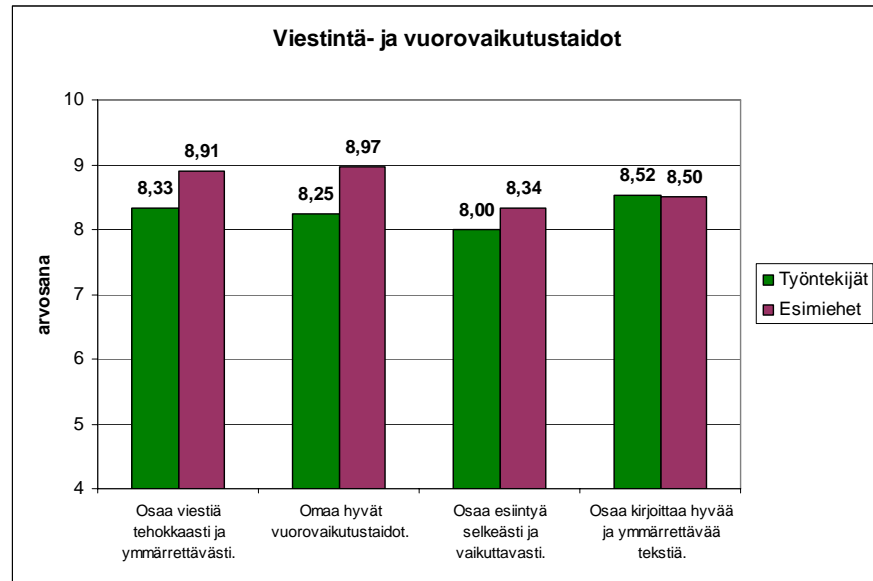
Työntekijä

*”Ei halua olla suuna päänä.”*

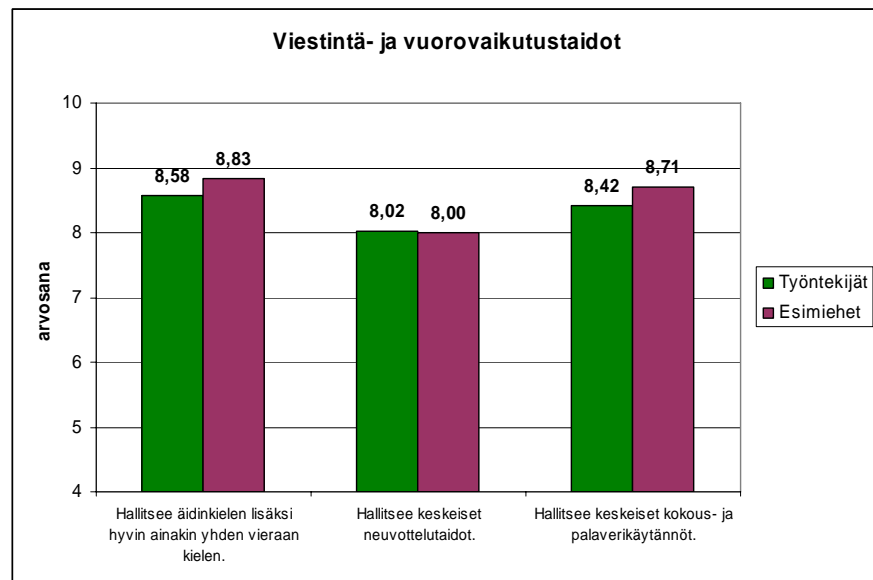
Esimies

Kielitaitoa kysyttäessä englanti jyräsi vahvasti. Ainoastaan yksi vastaajista kertoi osaavansa ruotsia 10 arvoisesti. Osa työntekijöistä arvioi kielitaitoaan joko tässä työssä esiin tulleen käytännön kokemuksen pohjalta, tai aikaisemman tarpeen perusteella. Toiset tyytyivät arvioimaan kielitaitoaan koulumenestykseen perustuen.

*”Englanti. Töissä joutuu melko paljon käyttämään kieltä,  
esim. hollantilaisten asiakkaiden kanssa asioidessa.”*



Kuvio 3. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot 1



Kuvio 4. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot 2

## 6.6. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen otsikon alle sijoittuvat suuri osa niistä konkreettisista tiedoista ja taidoista, joita proAkatemiassa odotetaan opiskelijalle tarttuvan. Näitä ovat myynnin merkitys ja sen osaaminen, asiakkuudet, innovointi sekä tuotteistaminen ja hinnoittelu. Projektijohtaminen ja projektissa toimiminen sisällytettiin tähän kokonaisuuteen, kuten myös markkinointisuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen sekä viestinnän ja verkostojen merkitys.

Taitojen kokonaisvaltainen osaaminen on haastavaa, ja työntekijöiden vastauksissa onkin havaittavissa pientä epävarmuutta.

*”Laatiminen sujuu, mutta käytännön toteutus... Crazydealla ei ollut akatemialla kovin selkeää suunnitelmaa.”*

Toisaalta kaikkia edellä mainittuja taitoja ei voi hyödyntää jokaisessa työpaikassa. Toimenkuvasta riippuen toiset eivät voi laatia markkinointisuunnitelmia, toisille taas hinnoitteluun puuttuminen on mahdotonta.

*”Ei mitään hinnoitteluvastuuta.”*

*”En ole kauheasti joutunut myymään, jatkossa tulee enemmän.”*

Kokonaisuuden kysymysten selkeiksi vahvuusalueiksi työntekijöiden itsearvioinneissa nousevat myynnin merkityksen ymmärtäminen, keskiarvo 9,46, sekä asiakkuuden merkityksen ymmärtäminen keskiarvolla 9,35. Kuvioista 5 nähdään, että esimiehet eivät kuitenkaan ole antaneet yhtä korkeaa arviointia. Tuotteiden hinnoittelua ja tuotteistamista arvioitaessa keskiarvot pysyttelevät hieman kahdeksan yläpuolella. Miehet ovat molemmissa taidoissa arvioineet osaamisensa paremmaksi, tuotteistamisessa miesten keskiarvo 8,50 ja naisten 7,83. Hinnoittelussa miesten vastausten keskiarvoksi saadaan 8,35 ja naisten 7,63. Vastauksia tarkemmin tutkittaessa ei kuitenkaan ole havaittavissa selkeää syytä eroon. Pieni otoskoko mahdollistaa eroavaisuuksia keskiarvoissa.

Kuvio 6 osoittaa, että esimiehet arvostavat työntekijöiden kykyä johtaa projektia enemmän, kuin he itse arvioivat. Kuvioista 7 nähdään pientä vaihtelua markkinointisuunnitelman laatimisessa, viestinnän merkityksessä sekä verkostoitumisessa. Vastauksissa oli havaittavissa jonkin verran merkityseroja esimiesten ja työntekijöiden välillä niin verkostoissa kuin viestinnässäkin.

*”Halua ei ole niin paljon, mutta ymmärrän niiden merkityksen. Persoonallisuuskysymys.”*

Työntekijä

*”Laskuttajan paikalta ei paljon verkostoiduta.”*

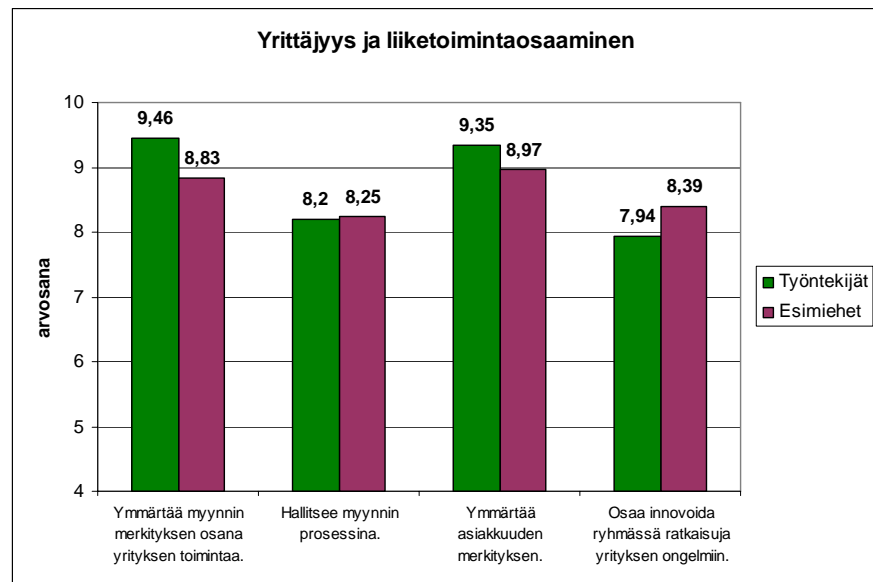
Työntekijä

*”Vaikea vastata, jonkin verran verkostoitunut myymälän ulkopuolelle.”*

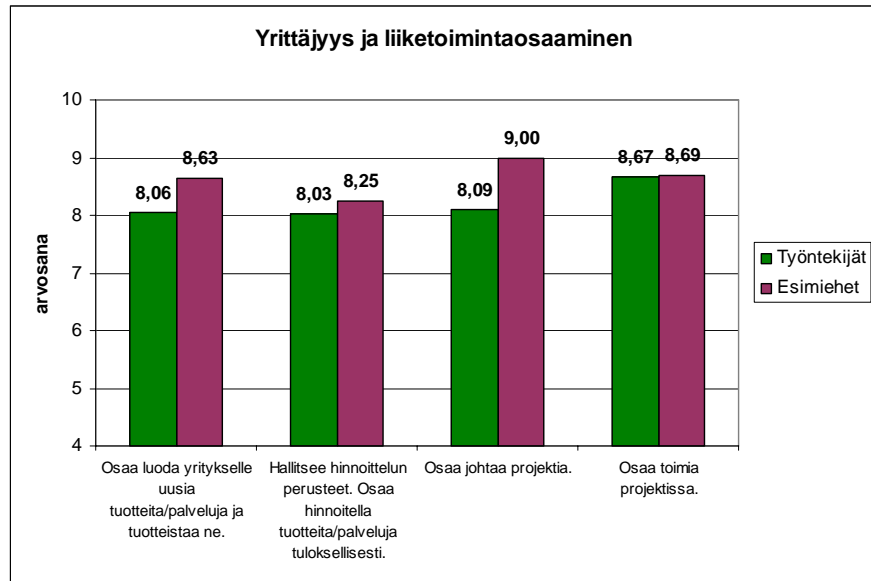
Esimies

*”Varmasti osaa tehdä, mutta täällä ei voi näyttää osaamista.”*

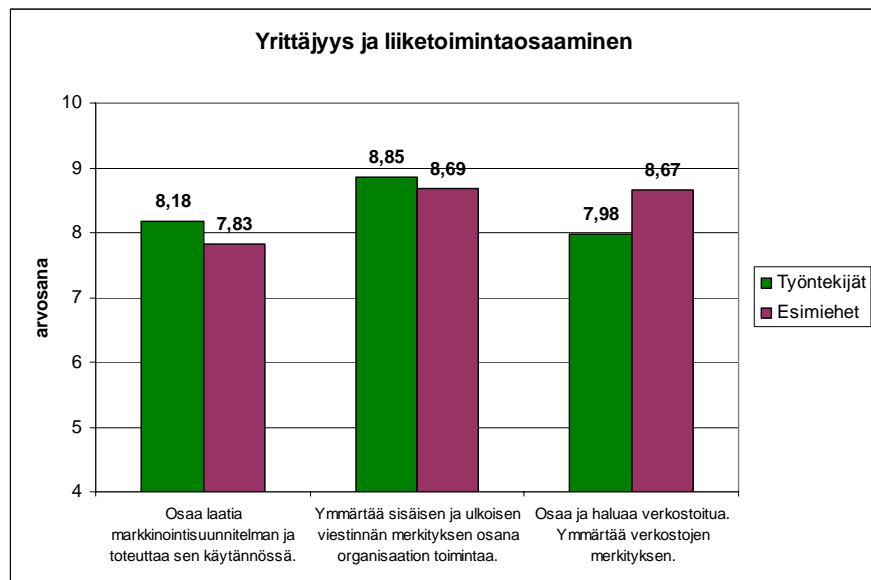
Esimies



Kuvio 5. Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen 1



Kuvio 6. Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen 2



Kuvio 7. Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen 3

## 6.7. Itsensä johtaminen

Viimeisessä osiossa kysyimme itsensä johtamisesta. Kysymyksissä käsiteltiin ajankäyttöä, muutoksen, kaaoksen ja paineen sietokykyä sekä aloittekykyä. Itsenäinen työskentely sekä tiedonhakeminen huomioitiin omilla kysymyksillään, samoin tiedon jakaminen muulle organisaatiolle.

Vastausten perusteella itsensä johtamisen liittyvät taidot on hyvin hallinnassa. Kuten kuvioista 8 nähdään, työntekijöiden vastausten keskiarvot vaihtelivat ajankäytön hallinnan 7,96 ja tiedon hakemisen ja soveltamisen 8,75 välillä. Miesten ja naisten vastauksissa oli jonkin verran hajontaa suhteiden vaihdellen kysymyksittäin. ProAkatemian vaikutus tuli esille erityisesti tiedonhakuun ja prosessointiin liittyvissä kysymyksissä.

*”[proAkatemiasta] oppinut sen, että itseä pitää kouluttaa.”*

*”Erialaisten lähteiden käyttötiedon haku on hallussa, mutta prosessointi on tapauskohtaista. Riippuu omasta kokemuksesta.”*

Paineensietokykyään työntekijät pitivät hyvänä, mutta halusivat silti mieluummin toimia rauhallisesti ja järjestyksessä.

*”Sietokyky on aika hyvä, mutta se ei tarkoita että tykkäisin paineesta.”*

*”Pystyn toimimaan hankalassakin tilanteessa, mutta rakastan järjestystä.”*

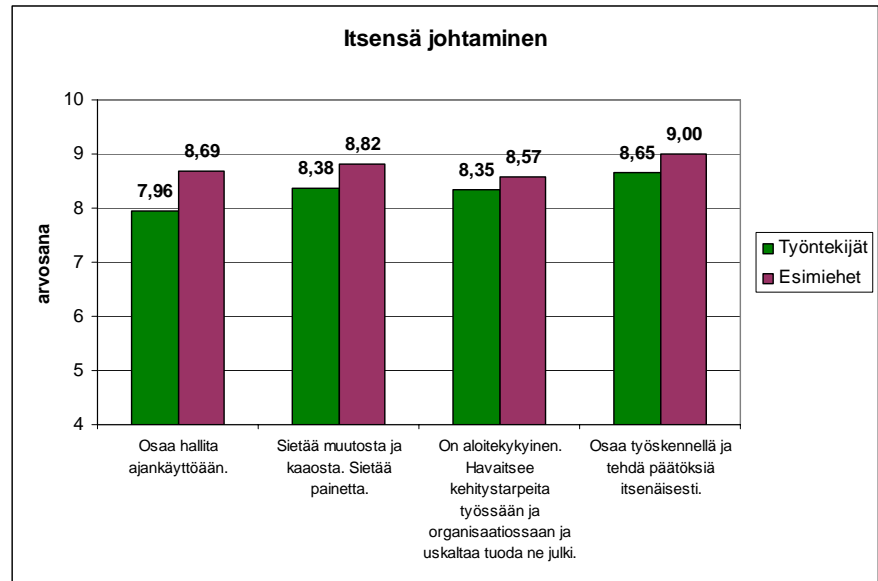
Esimiesten arvioinneissa parhaimmaksi nousi itsenäinen työskentely ja päätöksentekokyky, jossa keskiarvo on 9,00. Kuvioita 8 ja 9 vertailtaessa voidaan havaita, että tietojen syventäminen, hakeminen ja jakaminen saavat hieman alemmat arvosanat kuin itsenäinen työskentely ja paineen sietokyky. Vaikka arvosanat ovat hyviä, kommentteista on havaittavissa, että parantamisen varaa on varmasti jokaisella.

*”Osa pyydettäessä. Ois hyvä jos toisi tiedon julki kysymättä.”*

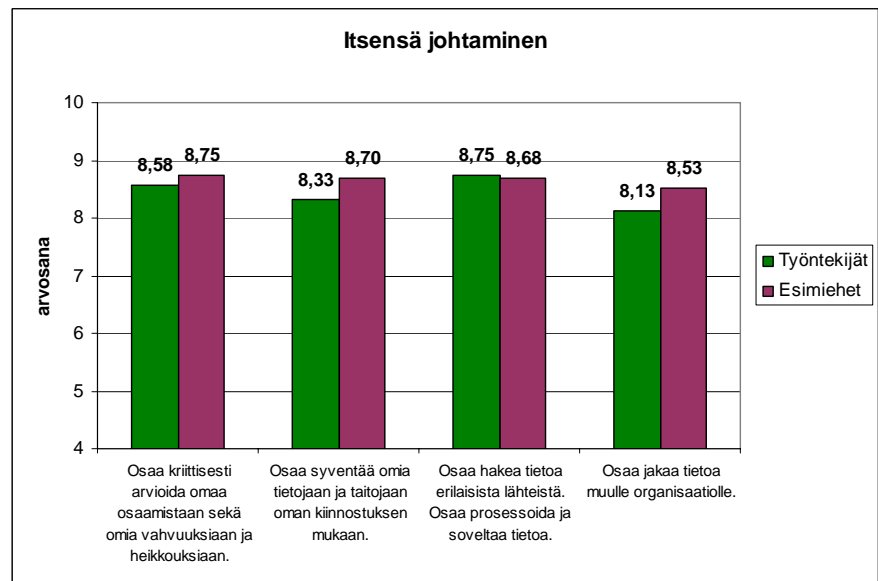
*”Varmasti havaitsee, mutta julkituominen on vielä kehittämistä vailla.”*

*”Ei usko itse olevansa niin hyvä kuin hän on. Itseluottamusta enemmän.”*





Kuvio 8. Itsensä johtaminen 1



Kuvio 9. Itsensä johtaminen 2

## 7. Yhteenveto

### 7.1. Tutkimuksen arviointia

Haastattelun kysymyksenasettelu ja kysymysten laajuus hämmensivät joitakin vastaajia. Haastattelukierros kuitenkin päätettiin mennä läpi koko joukon osalta samoilla kysymyksillä siitä huolimatta.

Kysymysrunko rakennettiin proAkatemian kompetenssit -listan pohjalta (Liite 1). Kompastuimme siihen, että pyrimme noudattamaan kompetenssilistaa mahdollisimman tarkasti. Olisi kannattanut pohtia tarkemmin, mikä kussakin kompetenssissa olisi juuri se ydinosaminen, mitä kannattaa kysyä. Toinen vaihtoehto olisi ollut rakentaa huomattavasti laajempi kysymyspatteri, jossa jokaisen kompetenssin pienikin osa-alue kysyttäisiin erikseen.

Haastattelua olisi voinut syventää tutustumalla ennen kysymysten suunnittelua samasta aihepiiristä jo tehtyihin tutkimuksiin ja asettamalla osittain samoja kysymyksiä, jotta olisimme voineet vertailla tutkimuksia. Tällaisia kysymyksiä olisi voinut olla: kuinka hyvin entiset opiskelijat ovat kokeneet opintojensa vastanneen työelämän vaatimuksiin sekä kysymys tietoteknisestä osaamisesta.

Tutkintotyön aikataulu venyi muutamalla kuukaudella suunnitellusta kestäyökiireiden vuoksi: ”Likka oli tallilla ja Laura metsässä.” Yhteistyö sujui koko prosessin ajan sujuvasti ja saimme aikataulumme sopimaan yhteen loppujen lopuksi yllättävän helposti.

### 7.2. ProAkatemialta tulee huipputyyppejä

Tutkimuksemme perusteella proAkatemialaiselle asetetut kompetenssit vastaavat hyvin tietoja ja taitoja, jotka he opiskelunsa aikana oppivat. Oppimismetodi vaikuttaa kehittävän opiskelijan kykyä vahvistaa omaa persoonaansa ja kehittää vahvuuksiaan. ProAkademia on onnistunut joko valitsemaan oppilaikseen tai kouluttamaan heistä persoonia, joista työnantajat pitävät. Tutkimuksemme pohjalta emme pysty toteamaan, onko opiskelijavalinta erityisen onnistunutta vai muokkaako opiskelumetodi opiskelijoita omaan proAkademia -muottiin. Esimiesten kommenttien perusteella proAkatemialta valmistuneet ovat tavoiteltuja työntekijöitä.

*”Koulutus vahvistanut persoonaa.”*

*”Meillä tällä hetkellä kuusi ihmistä proAkatemiasta, itse olen tavallinen tradenomi. ProAkatemia on erittäin hyvä koulutus, suosittelen ehdottomasti enemmän kuin tavallista liiketaloutta.”*

*”Jos proAkatemiasta tulee näin hyviä tyyppejä, niitä kyllä kaivataan opetusosalalle.”*

Tutkimuksen perusteella voimme havaita, että proAkatemialta valmistuneet osaavat realistisesti arvioida omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Toki työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa on eroja, mutta ne ovat melko tasaisia. Ainoastaan yhdessä tapauksessa työntekijä oli arvioinut itsensä jokaisessa kysymyksessä paremmaksi kuin esimiehen kanta oli.

Naisten ja miesten vastauksissa oli jonkin verran eroja, jotka useammin olivat niin päin, että naiset arvioivat osaamisensa huonommaksi. Vaikka eroja voidaankin selittää naisten yleisellä kriittisyydellä ja jopa itsensä vähättelyllä, on tässä tutkimuksessa huomioitava otoksen pienuus. Kaiken kaikkiaan on havaittavissa, että proAkatemia vahvistaa opiskelijan persoonaa ja itsetuntemusta sukupuolesta riippumatta.

*”...itseluottamus, jos olisin valmistunut muualta, ei olisi niin vahvaa käsitystä mitä osaa ja mitä ei.”*

Tutkimuksessamme havaitsimme, että kaikkia proAkatemialaisen kompetensseja ei pääse toteuttamaan työelämässä. Tilanne mahdollisesti muuttuu, kun työelämässä ollaan oltu useampia vuosia ja työtehtävät laajenevat. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi tuotteistaminen, hinnoittelu ja markkinointisuunnitelman teko ja toteuttaminen. Toisaalta on syytä muistaa, että nämä taidot ovat avainasemassa opiskelijan perustaessa ja pyörittäessä omaa yritystä.

Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista tehdä tutkimus proAkatemialta valmistuneille, jotka toimivat yrittäjänä. Tutkimuksessa voisi kartoittaa, miten kompetenssit toteutuvat yrittäjän arjessa. Selvitettäviä oppeja voisi olla erityisesti yrityksen perustamiseen liittyvät asiat, taloushallinto, hinnoittelu, tuotteistaminen ja markkinointi. Toki muidenkin kompetenssien toteutuminen ja tarpeellisuus käytännössä olisi mielenkiintoista tietää.

Suurin osa proAkatemialaisen kompetensseista ovat metataitoja, eli niihin vaikuttavat persoonallisuus, eivätkä taidot ole opiskeltavissa teoriasa. Taidoista osa voidaan liittää sisäiseen yrittäjyyteen, jota ei mainita kompetenssien yhteydessä. Mielestämme termiä olisi syytä korostaa ja selventää opiskelijoille ja huomioida se kompetensseissa.

Sisäinen yrittäjyys on ominaisuus, joka parantaa ihmisen toimintaa ja kykyä omaksua uusia asioita niin yrittäjänä kuin työntekijänä ulkopuolisellakin.

Toinen asia, joka mielestämme olisi syytä lisätä proAkatemialaisen kompetensseihin, ovat tietotekniset valmiudet. Nyky-yhteiskunnassa odotetaan työntekijöiden pystyvän tekemään töitä tietokoneen avulla ja sen välityksellä, jolloin perusvalmiudet tietokoneen käytöstä ja yleisimmistä ohjelmista tulisi olla. Tietojenkäsittelyn opiskelijoiden nämä taidot on jo koulutusohjelman puitteissa osattava, mutta liiketalouden opiskelijoiden on mahdollista selviytyä pakollisista tietoteknisistä kursseista hallitsematta taitoja riittävän hyvin.

Työntekijöiden vastauksista ja kommentteista saattoi todeta, opiskeluaikana joidenkin taitojen oppimista ei huomannut ja välillä koko opiskelu saattoi vaikuttaa tehottomalta.

*”Oli kausia, että tuntui, että akatemialla vaan hengailaan, mutta hyvä siitä tuli.”*

Opitut taidot tulevat kuitenkin työelämässä esille ja myös esimiehet arvostavat näitä taitoja. Esimiehet korostavat erityisesti, kuinka proAkatemialta valmistuu hyviä tyyppisiä, pelkkä osaaminen ei tänä päivänä riitä.

*”Jälkeen päin tajuaa, että oon aika hyvä.”*

## Lähteet

- Ahokas, Piia & Mikkilä, Sanna 2006. Osaamiskartoitustyökalun kehittäminen proAkatemialle. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere.
- Asetus ammattikorkeakouluopinnoista 256/1995. [online] [viitattu 17.4.2006]  
[www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950256](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950256)
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Dialogi oppimisessa 2002. [online] [viitattu 2.5. 2006]  
<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/dialogi.htm>
- EVA 2001. Mestareita vai maistereita? Raportti Suomen koulutusjärjestelmästä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Grönroos, Mauri 2003. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hakkarainen, Kai, Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heinonen, Jaana & Vento-Vierikko Irma 2002. Sisäinen yrittäjäyys – uskalla, muutu, menesty. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Jalagin, Seija, Sunnari, Vappu 2005. Arvioinnissa voi olla ansoja tasa-arvonäkökulmasta. Artikkelissa UPJ-kapinahenkeä ilmassa. Akatiimi. [online] [viitattu 10.10.2006]  
[www.acatiimi.fi/3\\_05/t3\\_05c.htm](http://www.acatiimi.fi/3_05/t3_05c.htm)
- Jalava, Urpo, Virtanen, Petri 1998. Tietoa luova projekti: polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä
- Juholin, Elisa 2003. Viestintä työyhteisössä. [online] [viitattu 11.6.2006].  
[www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta\\_tyoyhteisossa.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html)
- Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. : Juva: WS Bookwell Oy.

- Katzenbach, Jon R, Smith, Douglas K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY: Porvoo.
- Koivunen, Hannele, 2000. Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Koski, Jussi T., Tuominen, Saku 2004. Kuinka ideat syntyvät. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Laakso, Tarja, Mörttinen, Matti, Sinervo, Suvi 2006. Aamulehti/ Su|Asiat. Täyden kymppin pöytä. 2.10.2006, 6-11
- Laasanen, Hanna & Tanner, Kirsi 2002. ProAkatemian oppimismenetelmien kuvaaminen. TAMK Liiketalouden yrittäjyyden ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto. Opettajakoulutuksen opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampere.
- Laki ammattikorkeakouluopinnoista 255/1995. [online] [viitattu 17.4.2006]  
[www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950255](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950255)
- Leinonen, Niina, Partanen, Timo & Palviainen, Petri 2002. Tiimiakatemia – tositarina tekeillä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Liiketalouden koulutusohjelma, Tiimiakatemia Jyväskylä > koulutukselliset ja ammatilliset osaamistavoitteet 2006. [online] [viitattu 26.10.2006]  
[www.jypoly.fi/oopas06/tiimiakatemiajklasaamistavoitteet.htm](http://www.jypoly.fi/oopas06/tiimiakatemiajklasaamistavoitteet.htm)
- Lindberg, Tiina 2006. ProAkademia – yrittäjyyden pikkujättiläinen. Teoksessa Helena Tirvonen (toim.) Yksin – yhdessä: luovaa osaamista t&k verkostoissa. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Domus-Offset Oy.
- Oulun kaupungin EU-projektiohje 2003.[online] [viitattu 26.9. 2006]  
[www.ouka.fi/eu/pdf/EU-projektiohje.pdf](http://www.ouka.fi/eu/pdf/EU-projektiohje.pdf)
- Prashnig, Barbara 2000. Erilaisuuden voima. Opetustyylit ja oppiminen. WS Bookwell Oy: Juva.
- Peltola, Heikki 2000. Hikeä ja hurmosta, hyvä työ tekee hyvää. Helsinki: Kauppakaari.
- Projekti 2006. [online] [viitattu 13.10.2006]  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Projekti>
- Riley, Pat 1993. The Winner Within. Berkley.
- Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation. Century Business: GB.
- Sjöholm, Harri 2006. Tulevaisuuden työelämän ehdottomuudet. Swot consulting (yhdessä elinikäisen oppimisen valiokunnan kanssa) 6.4.2006.

- Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.
- Stenström, Marja-Leena & Laine, Kati & Valkonen, Sakari 2005. Ammattikorkeakoulut väylänä työelämään. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra). 2003. Suomi vuonna 2015 -kurssin 6. loppuraportti. [online] [viitattu 8.10.2006].  
[www.sitra.fi/julkaisut/Suomi2015%5CSuomi2015-Raportti6.pdf?download=](http://www.sitra.fi/julkaisut/Suomi2015%5CSuomi2015-Raportti6.pdf?download=)
- Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tampereen ammattikorkeakoulun opinto-opas 2006 - 2007. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tietoa tradenomin osaamisesta urasuunnittelun tueksi. [online] [viitattu 13.10.2006]  
[www.tradenomiliitto.fi/asp/system/empty.asp?P=51&VID=default&SID=966975764860896&S=2&A=closeall&C=25614](http://www.tradenomiliitto.fi/asp/system/empty.asp?P=51&VID=default&SID=966975764860896&S=2&A=closeall&C=25614)
- Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Tradenomit työmarkkinoilla. [online] [viitattu 11.10.2006]  
[www.tradenomiliitto.fi/asp/system/empty.asp?P=41&VID=default&SID=446248403855796&S=0&C=26215](http://www.tradenomiliitto.fi/asp/system/empty.asp?P=41&VID=default&SID=446248403855796&S=0&C=26215)
- Työelämän muutos ja odotuksia työntekijöiden osaamiselle. [online] [viitattu 17.10.2006]  
<http://verkko-opo.tampere.fi/tyomuutos.html>
- Valmentaja – Oppimisen ja yhteisön johtaja 2006. [online] [viitattu 27.9.2006]  
<http://www.tiimiakatemia.net/opp-tiimi-valmentajat.php>
- Valpola, Anneli 2005. Ammattitaito jakoon – hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vanhatalo, Eija. HUIMAdivisioona, proAkatemia. Haastattelu 28.9. 2006. Tampere
- Vesala, Päivi 2001. Oppivuus ammattikorkeakoulussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Väyrynen, Nepu 2005a. Yrittäjyys ei olekaan ylivoimaista? Tradenomi News. 3/2005, 6-11

Väyrynen, Nepu 2005b. Suomalainen työelämä on murroksessa, miten pärjää tradenomi?  
Tradenomi News 2/2005, 8-10.

Väänänen, Evi & Auvinen Anu 2004. Tiivistelmä opinnäytetyöstä: Tiimiakatemiasta valmistuneiden tradenomien sijoittuminen työelämään. [online] [viitattu 13.10.2006]  
[www.kirjasto.jypoly.fi/opin/alku.html](http://www.kirjasto.jypoly.fi/opin/alku.html)

[www.proakatemia.fi](http://www.proakatemia.fi) [online] [viitattu 27.9.2006]

[www.tiimiakatemia.net](http://www.tiimiakatemia.net). [online] [viitattu 17.4.2006]

Yli-Suomu, Riikka-Maria 2001. Tradenomikoulutus työelämän näkökulmasta. Opinnäytetyö.  
Espoon – Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu/Mercuria Business School, Liiketalous. Vantaa.

Yliherva Jukka 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. [online] [viitattu 8.10.2006].  
[www.sitra.fi/julkaisut/Raportti64.pdf?download=](http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti64.pdf?download=)



# Liitteet

## Liite 1: ProAkatemialaisen kompetenssit

1(2)

ProAkatemialta valmistunut tradenomi

### Organisaatio ja tiimit

- Ymmärtää tiimin kehityksen vaiheita, tiimin toiminnan lainalaisuuksia sekä osaa toimia tiimissä tuloksellisesti.
- Ymmärtää työorganisaation toimintaa ja osaa toimia työyhteisössä tehokkaasti ja hyvin.
- Ymmärtää johtamisen teoriaa ja kehittää itseään johtajana. Osaa johtaa projektia menestyksekkäästi. Osaa olla johdettavana.

### Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

- Osaa viestiä tehokkaasti ja ymmärrettävästi sekä kehittää itseään viestijänä. Omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Osaa esiintyä selkeästi ja vaikuttavasti. Osaa kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä.
- Hallitsee äidinkielen lisäksi hyvin ainakin yhden vieraan kielen.
- Hallitsee keskeiset neuvottelutaidot. Osaa kriittisesti arvioida ja kehittää omia neuvottelutaitokykyjään. Osaa valmistautua neuvotteluun ja viedä neuvottelun menestyksekkäästi päätökseen.
- Hallitsee keskeiset kokous- ja palaverikäytännöt. Osaa valmistella kokouksen ja viedä kokouksen tehokkaasti läpi. Hallitsee keskeiset dokumentointikäytännöt.

### Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

- Ymmärtää, miten yritys toimii. Hallitsee yritystoiminnan perusteet.
- Osaa perustaa yrityksen ja tehdä liiketoimintasuunnitelman.
- Ymmärtää myynnin merkityksen osana yrityksen toimintaa. Hallitsee myynnin perusteet ja osaa organisoida myyntiprojekteja.
- Ymmärtää asiakkuuden merkityksen ja asiakkuuden hallinnan perusteita.
- Hallitsee keskeisiä yrityksen liiketoimintaan ja toiminnan seurantaan liittyviä toimintoja, kuten osaa budjetoida ja seurata budjettia yritys- ja projektitasolla, osaa tehdä kustannuslaskentaa, ymmärtää tuloslaskelmaa ja tasetta sekä ymmärtää keskeisiä yrityksen tunnuslukuja. Osaa laatia sopimuksia.
- Hallitsee keskeisiä innovointityökaluja. Osaa innovoida ryhmässä ratkaisuja yrityksen ongelmiin.

jatkuu

2(2)

- Osaa luoda yritykselle uusia tuotteita/palveluja ja tuotteistaa ne.
- Hallitsee hinnoittelun perusteet. Osaa hinnoitella tuotteita/palveluja tuloksellisesti.
- Hallitsee projektin hallinnan perusteet. Osaa johtaa projektia. Osaa toimia projektissa.
- Osaa laatia markkinointisuunnitelman ja toteuttaa sen käytännössä.
- Ymmärtää viestinnän merkityksen osana organisaation toimintaa. Osaa viestiä roolinsa mukaisesti organisaatiossa.
- Osaa ja haluaa verkostoitua. Ymmärtää verkostojen merkityksen.

### **Itsensä johtaminen**

- Osaa hallita ajankäyttöään. Sietää muutosta ja kaaosta. Sietää painetta.
- On aloitekykyinen. Osaa työskennellä ja tehdä päätöksiä itsenäisesti
- Osaa kriittisesti arvioida omaa osaamistaan sekä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Osaa syventää omia tietojaan ja taitojaan oman kiinnostuksen mukaan. On tavoitteellinen.
- Osaa ja haluaa oppia. Osaa suunnitella oppimistaan. Osaa hakea tietoa erilaisista lähteistä. Osaa prosessoida ja soveltaa tietoa. Osaa jakaa tietoa muulle organisaatiolle.

**Liite 2: Haastattelurunko**

1(5)

IKÄ:

**Toimiala:**

- 1) teollisuus
- 2) rakentaminen
- 3) tukku- ja vähittäiskauppa
- 4) yksityiset palvelut
- 5) julkiset palvelut
- 6) alkutuotanto
- 7) majoitus- ja ravitsemustoiminta
- 8) rahoitustoiminta
- 9) kuljetus-, varastointi- ja tietoliikenne
- 10) kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelut; liike-elämän palvelut
- 11) julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- 12) koulutus
- 13) muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut

**Yrityksen koko:**

- 1) 1-9
- 2) 10-99
- 3) 100-499
- 4) yli 500

**Asema ja toimenkuva:**

- 1) johtajat ja ylimmät virkamiehet
- 2) erityisasiantuntijat
- 3) asiantuntijat
- 4) toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät
- 5) palvelu- myynti- ja hoitotyöntekijät
- 6) maanviljelijät, metsätyöntekijät
- 7) rakennus-, korjaus- ja valmistustyöntekijät
- 8) prosessi- ja kuljetustyöntekijät
- 9) muut työntekijät

jatkuu

**Arvioi osaamistasi kouluarvosanoin 4-10.****1. ORGANISAATIO JA TIIMIT****1.1. Osaa toimia työyhteisössä tehokkaasti ja hyvin.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**1.2. Ymmärtää tiimin kehityksen vaiheita ja tiimin toiminnan lainalaisuuksia**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**1.3. Osaa olla johdettavana.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**1.4. Osaa toimia tiimissä tuloksellisesti**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**2. VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOT****2.1. Osaa viestiä tehokkaasti ja ymmärrettävästi**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**2.2. Omaa hyvät vuorovaikutustaidot.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**2.3. Osaa esiintyä selkeästi ja vaikuttavasti.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

jatkuu

**2.4. Osaa kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**2.5. Hallitsee äidinkielen lisäksi hyvin ainakin yhden vieraan kielen.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**2.6. Hallitsee keskeiset neuvottelutaidot**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**2.7. Hallitsee keskeiset kokous- ja palaverikäytännöt.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**3. YRITTÄJYYS JA LIIKETOIMINTAOSAAMINEN****3.1. Ymmärtää myynnin merkityksen osana yrityksen toimintaa.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**3.2. Hallitsee myynnin prosessina.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**3.3. Ymmärtää asiakkuuden merkityksen.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**3.4. Osaa innovoida ryhmässä ratkaisuja yrityksen ongelmiin.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

jatkuu

**3.5. Osaa luoda yritykselle uusia tuotteita/palveluja ja tuotteistaa ne.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

**3.6. Hallitsee hinnoittelun perusteet. Osaa hinnoitella tuotteita/palveluja tuloksellisesti.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

**3.7. Osaa johtaa projektia.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

**3.8. Osaa toimia projektissa.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

**3.9. Osaa laatia markkinointisuunnitelman ja toteuttaa sen käytännössä.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

**3.10. Ymmärtää sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkityksen osana organisaation toimintaa.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

**3.11. Osaa ja haluaa verkostoitua. Ymmärtää verkostojen merkityksen.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

**4. ITSENSÄ JOHTAMINEN****4.1. Osaa hallita ajankäyttöään.**

Arvosana:  
Ei voi arvioida  
Kommentit:

jatkuu

**4.2. Sietää muutosta ja kaaosta. Sietää painetta.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**4.3. On aloitekykyinen. Havaitsee kehitystarpeita työssään ja organisaatiossaan ja uskalltaa tuoda ne julki.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**4.4. Osaa työskennellä ja tehdä päätöksiä itsenäisesti.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**4.5. Osaa kriittisesti arvioida omaa osaamistaan sekä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**4.6. Osaa syventää omia tietojaan ja taitojaan oman kiinnostuksen mukaan.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**4.7. Osaa hakea tietoa erilaisista lähteistä. Osaa prosessoida ja soveltaa tietoa.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**4.8. Osaa jakaa tietoa muulle organisaatiolle.**

Arvosana:

Ei voi arvioida

Kommentit:

**Liite 3: Haastatteluissa sanottua**

1(9)

**TYÖNTEKIJÖIDEN KOMMENTTEJA**

1.1.

”Jos tullut toimeen 20 ihmisen kanssa, niin tulee toimeen kenen kanssa vaan.”

”Olen tottunut erilaisiin ihmisiin, kaikkien kanssa pystyn tekemään töitä.”

”Työtä teen yksin, muilla toisenlaisia töitä. Ei toimita vahvassa yhteistyössä.”

1.2.

”Ei ole tiimejä.”

”Ei periaatteessa tiimejä ollenkaan, kaikki tuhat samassa tiimissä.”

”Olen elänyt vaiheet läpi, niin tunnen ne hyvin.”

”Koko myymälä muodostaa myymälätiimin ja tuotekouluttajat muodostavat oman tiiminsä.”

1.3.

”Pystyn ottamaan asioita vastaan.”

”Olen kriittinen johdettava. Hoidan työt hyvin, mutta kyseenalaistan tehtäviä.”

”Kyseenalaistan asioita. Järjestän itse omat tekemiseni.”

1.4.

”Ei ole tiimejä.”

”Lähinnä työryhmässä.”

”Tulen toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa.”

”Olen oppinut ajattelemaan toisten juttujen helpottamista, en ajattele vain itseäni.”

”Vaikea arvioida tiimiasioita.”

2.1.

”Jonkin verran kehitettävää ilmaisun selkeydessä.”

”Totta kai osaan.”

2.2.

”Mitä ne on?”

”Olen tottunut tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Työyhteisössä ikähaitari on suurempi kuin proAkatemialla.”

2.3.

”Miesvaltaisella alalla vaikea päteä.”

”Joskus päiviä ettei onnistu mikään, puhelimesta puhuminen joskus vaikeaa (artikulointi).”

”Jotkin asiat voisi ilmaista vaikuttavammin. Persoonallisuus vaikuttaa myös.”

”Ei siitä vakuuttavuudesta niin tiedä.”

jatkuu



## 2.4.

”Käsikirjoituksesta ei saa selvää, mutta sisältö on muuta. Töissä tulee lähinnä kirjoitettua sähköpostia ja muuta lyhyttä viestintää.”

”Kirjallinen ulosanti on mielestäni hyvää.”

## 2.5.

”Englanti”

”Englanti”

”Englanti”

”Ruotsi”

”Englanti”

”Englanti, työssä tarvitaan ruotsia.”

”Englanti on vahva. Olen asunut Englannissa ja Irlannissa ja ollut vaihdossa Hollannissa.”

”Englanti. Töissä joutuu melko paljon käyttämään kieltä, esim. hollantilaisten asiakkaiden kanssa asioidessa.”

## 2.6.

”Paljon ei ole päässyt neuvottelemaan vielä.”

”Ei kovasti neuvotellut, tässä työssä ei tarvitse neuvotella.”

”Kahdenkymmenen hengen tasapäinen tiimi takana.”

”Dialogi sujuu hyvin.”

”Kovin paljon ei ole joutunut neuvottelutilanteisiin.”

## 2.7.

”Palaverit on aika erilaisia.”

”Parin kuukauden välein työpaikkakokouksia, toimin sihteerinä (muistion tekeminen).”

”Töissä parin kuukauden välein myymäläpalaveri, mutta kokoustaminen on vieraampaa.”

”Paljon en ole käyttänyt. Meillä ei pidetä palavereja.”

## 3.1.

”En ole kauheasti joutunut myymään, jatkossa tulee enemmän.”

”Opetan tätä.”

”Tällä alalla niin keskeinen osa kokonaisuutta. Näkyy selkeästi, että asiakkaat ovat palkanmaksajia. Myynti vaikuttaa työmäärään ja sitä kautta tuntipalkkaan (osa-aikaiset).”

”Vaikka en ole myyntitykki, niin ymmärrän toki.”

## 3.2.

”Pitäisi osata!”

”Selkeä prosessi. Asiakkaita autetaan valinnoissa joko itse kysymällä tai kysymyksiin vastaamalla. Oman ammattitaidon kautta autetaan asiakasta ongelmissa.”

3.3.

”Asiakas koko ajan enemmän ja enemmän keskipisteeseen, pidin asiakkuuskoulutuksen työkavereille. Olen usein asiakkaan ensimmäinen kontakti.”

”On etu, että asiakas tulee uudelleen myymälään. Hyvä palvelu ja tuotetoiveet kirjataan ylös.”

”Omalta osaltani yritän edistää.”

3.4.

”Niitä on paljon. Tehdään viikoittain, mutta ei oikein kiinnosta.”

”ProAkademia –pohjalta innovointi sujuu hyvin. Tunnustusta akatemialle.”

3.5.

”Koulutuspuolella ei ole uusia tuotteita.”

”Juuri sitä mun pitäisi tehdä.”

”Työkavereiden kesken heittelen ideoita, mutta ne jäävät usein ideoiden asteelle. Tosi hierarkkinen organisaatio.”

”Luovuus tai ideoiden keksiminen ei ole vahvuuteni (ei tässä työssä hirveästi tehdä).”

”Ei mahdollisuutta vaikuttaa. Ei voi toimia aloitteentekijänä.”

”Kuljetusta ei paljon muuteta.”

3.6.

”Ei kuulu minun tehtäviini.”

”En osaa näitä tuotteita hinnoitella, en ole vielä perehtynyt.”

”Taitoa ei tarvita täällä, tuntuma on.”

”Opetan tätä.”

”Tällä hetkellä en itse pysty vaikuttamaan, mutta koulutustilaisuuksien hinnoitteluun on näkemystä.”

”Ei mitään hinnoitteluvastuuta.”

3.7.

”En ole työelämässä johtanut projektia.”

”Johtamisprojekteista, joissa on iso tiimi, ei ole kokemusta. 2-3 henkeä yleisimmin.”

3.8.

”Olen hyvä projektityöntekijä.”

”ProAkademia tuonut kokemusta.”

”Kyllä se siinä sujuu. En välttämättä ole kyselemässä uusia töitä.”

3.9.

”Tältä istumalta en osaisi.”

”Ei tarvita täällä.”

”Opetan tätä.”

”Laatiminen sujuu, mutta käytännön toteutus... Crazydealla ei ollut akatemialla kovin selkeää suunnitelmaa.”

”Täällä en ole tehnyt.”

3.10.

”Toimii hemmetin huonosti, että on pakko ymmärtää.”

”Molempia tarvitaan, tehdään joka päivä. Tämä täytyy tässä työssä osata.”

”Hahmotan hyvin kokonaisuuden siitä miten viestitään asiakkaille ja yhtiön johto viestii työntekijöille.”

3.11.

”Ymmärrän kyllä, mutta...”

”Ei kiinnostusta **tässä** yrityksessä.”

”Osaaminen ja haluaminen on eri asia.”

”Halua ei ole niin paljon, mutta ymmärrän niiden merkityksen. Persoonallisuuskysymys.”

”Laskuttajan paikalta ei paljon verkostoiduta.”

4.1.

”Vaihtelevasti.”

”Olen hyvä aikatauluttamaan.”

”Jonkin verran parannettavaa, asiat tahtovat jäädä viime tippaan.”

”Välillä meinaa lähteä hanskasta.”

4.2.

”Terve kiire tekee hyvää, kasaantuessa vaikea hallita.”

”Sietokyky on aika hyvä, mutta se ei tarkoita että tykkäisin paineesta.”

”Pystyn toimimaan hankalassakin tilanteessa, mutta rakastan järjestystä.”

4.3.

”Vaikka on ollut samassa jo viisi vuotta, osaa katsoa asioita tuorein silmin ja kyseenalaistaa.”

”Joskus saatan jäädä jurmuttamaan, enkä huomaa sanoa asioita ääneen.”

4.4.

”Näin isossa firmassa vaikea tehdä itsenäisiä päätöksiä.”

”Ei tehdä päätöksiä yksin.”

”Haen yleensä vahvistusta päätöksille muilta.”

jatkuu

4.5.

”Osaan olla tosi kriittinen, en luule liikoja itsestäni.”

”Mielestäni olen aika itsekriittinen, mutta en tiedä osaanko kovin hyvin vastaanottaa kritiikkiä. Riippuu toki kenen silmin katsoo.”

4.6.

”Mahdollisuudet tietysti vaikuttavat...”

”[proAkatemiasta] oppinut sen, että itseä pitää kouluttaa.”

”Koulutus antaa hyvät mahdollisuudet tiedonhakuun.”

4.7.

”Laiskuus nousee pintaan.”

”ProAkatemiassa opittua.”

”Erialaisten lähteiden käyttötiedon haku on hallussa, mutta prosessointi on tapauskohtaista. Riippuu omasta kokemuksesta.”

4.8.

”On niinku mun vastuulla.”

”En panttaa tietoa, mutta voisin tuoda selkeämmin muille.”

### **Yleisiä kommentteja:**

”Missään ei ole ollut proAkatemian jälkeen oikeaa kriisiä.”

”...itseluottamus, jos olisin valmistunut muualta, ei olisi niin vahvaa käsitystä mitä osaa ja mitä ei.”

”Osaa isossa porukassa tulla toimeen kaikkien kanssa.”

”Osaan pysyä ajan hermolla helposti. Löydän kirjat helposti, löydän tiedon helposti. Käytin koulutuksessa omia esseitäni.”

”Jälkeenpäin tajuaa, että oon aika hyvä.”

”Oli kausia, että tuntui, että akatemialla vaan hengailaan, mutta hyvä siitä tuli.”

**ESIMIESTEN KOMMENTTEJA:**

1.1.

”Innostusta löytyy.”

”Kokonaisuus työajalta 8-.”

”Ihmisenä avaa suunsa aina, ei panttaa, kysyy ja kyseenalaistaa.”

1.2.

”Kaikkea ei toki voi ymmärtää.”

”Vaikea vastata: tiimiläiset eivät voi vaikuttaa kovin paljon tiimiinsä – ei vastuuta asioista.”

”Ottaa toiset huomioon.”

”Erittäin hyvin oivaltanut tilanteen, odottaa muutoksia.”

1.3.

”Kaipaa suoraviivaista, selkeää johtamista.”

”On vastaanottavainen.”

1.4.

”Tiimit uusi asia [yrityksessä].”

”Koko talo on tulosvastuullinen yksikkö, joka vaikuttaa toimintaan. On toiminut esitelmöitsijänä.”

2.1.

”Kaksisuuntainen tie: puhu ja kuuntele.”

”Kaikkien mielipide [10], loistava perehdyttäjä.”

2.2.

”Tulee hyvin toimeen kaikkien kanssa, myös asiakkaiden.”

2.3.

”Puhe ei aina selvää, juuta ja jaata.”

2.4.

”Kirjoitusvirheet [työntekijän] ovat talossa hauskuuden aihe.”

”Ei ole joutunut tekstintuottajan rooliin. Myymälässä ei ole sellaisia tehtäviä.”

2.5.

”Ei ole aina ensimmäisenä ilmoittautumassa, kun tarvitaan vieraan kielen osaajaa. Epävarmuutta.”

”Kokemusta ulkomailta.”

7(9)

2.6.

”Ulosanti ei aina selkeää, johdonmukaisuutta kaivataan.”

”Kovin paljon ei neuvotella. Lähinnä saadakseen hyvät vuorot. Joskus toki pitää neuvotella asiakkaan kanssa.”

”Kahdenkeskiset keskustelut kehityskeskustelutyypisiä, ei harrasteta brainstormingia tms. joten vähemmän toimintaa tiimissä tai vastaavassa.”

2.7.

”Ei ole sellaisissa tehtävissä (puheenjohtaja/sihtööri).”

”Osaa tuoda asioita esille.”

”Ei halua olla suuna päänä.”

3.1.

”Jokaisen tässä firmassa pitää ymmärtää.”

”Tämä työ on vain asiakaspalvelua.”

”Myymme lähinnä itseämme, että työpaikka pysyy.”

3.2.

”Ei poltetta myymiseen. Ymmärtää myynnin tärkeyden, mutta ei ole kiinnostunut.”

3.4.

”Kysymys on vaikea.”

”Osaa ottaa ajatuksia vastaan.”

”Nuori vielä ja ollut talossa vähän aikaa.”

3.5.

”Työnkuvaan ei kuulu uushankinnat tms. Käytännössä tähän viittaavia toimia on tehty.”

”Voisi olla kauaskantoisempaa ajattelua, liikaa tässä päivässä.”

3.6.

”Ohjeistus tulee ulkopuolelta, joka määrittelee hinnoittelua, kustannusrakennetta ym. Ei tarvitse miettiä.”

3.7.

”Ei ole ollut johtotehtävissä, ei mielellään johda.”

”Ei ole ajankohtaista vielä.”

”Täällä [myymälässä] ei ole projektitoimintaa.”

3.8.

”Projektin ulkopuolelle viestiminen olisi saanut olla oma-aloitteisempaa.”

jatkuu

3.9.

”Ei vielä.”

”Elelee tätä päivää, suunnitelmallisuudessa kehitettävää. Suunnittelu ei tosin kuulu toimenkuvaan.”

”Ei tule tässä työssä esille.”

”Varmasti osaa tehdä, mutta täällä ei voi näyttää osaamista.”

3.10.

”Ymmärtää. Silti viesti ei aina kulje (luonnekysymys).”

3.11.

”On halua ja osaamista.”

”Vaikea vastata, jonkin verran verkostoitunut myymälän ulkopuolelle.”

4.1.

”Näinä vaikeina aikoina hän on tehnyt vähiten ylitöitä, eli osaa tehdä hommat järkevästi.”

”Vaikea arvioida, kun ollaan tiukasti pöydän takana.”

4.2.

”Ei vielä.”

”Välillä valtava kaaos [työpaikalla].”

4.3.

”En ole seurannut, mutta varmasti tekee aloitteita.”

”Varmasti havaitsee, mutta julkituominen on vielä kehittämistä vaille.”

”Kaipaisin enemmän kehittävien ideoiden esittämistä.”

4.4.

”En ole suorassa kontaktissa.”

4.5.

”Ei ole tullut esille.”

”Ei usko itse olevansa niin hyvä kuin hän on. Itseluottamusta enemmän.”

4.6.

”Osaa, muttei aina tee.”

”Toisen omaa kiinnostusta on vaikea tietää.”

”Ottaa selvää.”

”Mahdollisuuksia rajallisesti. Niiden puitteissa joita on ollut, toiminut ysin arvoisesti.”

4.7.

”Liian vähän hakee [tietoa] lähteistä, enemmän menee kysymyslinjalle.”

”Ollut tuotekouluttamisen puolella, jonka perusteella vastaan.”

jatkuu

4.8.

”Aktiivisesti kertoo sen, minkä tietää.”

”Osaa pyydetessä. Ois hyvä jos toisi tiedon julki kysymättä.”

**Yleisiä kommentteja:**

”Meillä tällä hetkellä kuusi ihmistä proAkatemiasta, itse olen tavallinen tradenomi. ProAkatemia on erittäin hyvä koulutus, suosittelen ehdottomasti enemmän kuin tavallista liiketaloutta.”

”Loistava.”

”Koulutus vahvistanut persoonaa.”

”Jos proAkatemiasta tulee näin hyviä tyyppejä, niitä kyllä kaivataan opetusosalalle.”