

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ OSAON  
AJONEUVONOSTURIALAN JA SIDOSRYHMIEN  
VÄLINEN YHTEISTYÖ

Tuomela Tomi

Opinnäytetyö  
Tekniikka ja liikenne  
Teollisuuden verkostojohtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

2021

Tekniikka ja liikenne  
Teollisuuden verkostojohtaminen  
Insinööri ylempi AMK

---

<b>Tekijä(t)</b>	Tomi Tuomela	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	FM Sari Mattinen ja FT Outi Hyry-Honka		
<b>Toimeksiantaja</b>	Jussi Kangasmaa, yksikönjohtaja, Koulutuskuntayhtymä OSAO		
<b>Työn nimi</b>	Koulutuskuntayhtymä OSAOn ajoneuvonosturialan ja sidosryhmien välinen yhteistyö		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	47 + 3		

---

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkia Koulutuskuntayhtymä OSAOn ajoneuvonosturikoulutuksen ja yrittäjien välistä toimintaa. Oppilaitoksen ja yrittäjien verkostomaista toimintaa on ollut jo 22 vuotta, eikä sitä ole aikaisemmin tutkittu. Perinteinen oppilaitoksessa tapahtuva nosturikoulutuksen lähiopetus loppui ja se avasi kehittämistyölle tilaisuuden. Työssä tutkittiin, miten ajoneuvonosturikoulutuksen ja sidosryhmien välinen yhteistyö on toiminut, sekä selvitettiin mahdollisuuksia uusille koulutusmuodoille.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena teemahaastattelujen avulla. Työn tavoitteena oli selvittää yhteistyötä sekä arvioida ja kehittää sitä. Tutkimuskysymyksiä oli: Miten verkostot ovat toimineet? Miten saadaan toimiva yhteistyö yrittäjien kanssa? Miten hyödynnetään osaamisen ja verkoston johtamista?

Työn tietoperusta rakentui verkoston johtamisesta, viestinnästä ja toiminnasta sekä osaamisen johtamisesta. Verkostossa toimimisessa on omat haasteensa, ja tietoperustassa keskityttiin sen tyypillisiin ongelmiin. Verkoston johtaminen on monitasoinen ilmiö, johon vaikuttaa moni asia. Laadukas viestintä on haastavaa, ja tutkimus antoi ratkaisuja myös viestinnän haasteisiin. Osaamisen johtaminen keskittyi siihen, miksi oli tärkeää tietää, miten osaamista johdetaan ja miten se hyödytti yrityksiä.

Tuloksista voidaan nähdä, että yhteistyö oli toiminut hyvin, mutta viestinnässä oli ollut haasteita. Viestintää verkostossa pitäisi olla enemmän, koska verkoston toimijat lähenisivät ja yhteistyö toimisi paremmin. Osaamisen johtamisessa havaittiin kehittämisen tarvetta. Oppisopimus ja rekrytointi mahdollistavat työvoiman saannin, ja niihin piti panostaa yhä enemmän. Johtopäätöksissä painotettiin, miten dialogi, puhuminen ja yhdessä tekeminen tuottivat hyviä tuloksia verkoston toiminnassa. Osaamisen johtamisessa nousi esille se, että jokaisen yrityksen on tutkittava, mitkä tavat osaamisen lisäämisessä toimivat parhaiten. Tutkimusta sekä sen tuloksia voidaan hyödyntää Koulutuskuntayhtymän omissa verkostoissa ja se soveltuu myös yritysten verkostojen tutkimiseen.

Management of Industrial Network  
Master of Engineering

---

<b>Author(s)</b>	Tomi Tuomela	Year	2021
<b>Supervisor(s)</b>	Sari Mattinen, M.Sc. and Outi Hyry-Honka, Ph.D		
<b>Commissioned by</b>	Jussi Kangasmaa, Head of unit, Educational Consortium OSAO		
<b>Subject of thesis</b>	Cooperation between OSAO Mobile Crane Line and Field of Industry		
<b>Number of pages</b>	47 + 3		

---

The purpose of the thesis was to study the activities between Educational Consortium OSAO's mobile crane training and entrepreneurs. The networking activities of the educational institution and entrepreneurs had been in place for 22 years and have not been studied before. The traditional contact teaching of crane training at educational institution came to end and it opened up an opportunity for development work. The study examined how cooperation between mobile crane training and network had worked and explored the possibilities for new forms of training.

The thesis was carried out as a qualitative case study with help of thematic interviews. The aim of the work was to find out the cooperation and to evaluate and develop it. The research questions were: how have the networks worked? How to get effective cooperation with entrepreneurs? How to utilize competence and network management?

The knowledge base of the work was network management, communication and operations, as well as competence management. Working in a network has its own challenges and the knowledge base focused on typical problems. Network management is a multi-faceted phenomenon that is affected by many things. Quality communication is challenging and research also provides answers to communication challenges. Competence management focused on why it is important to know how competence is management and how it utilizes companies.

The results show that the collaboration had worked well but there had been challenges in communication. There should be more communication in the network because the actors in the network converge and cooperation would work better. There was need for development in competence management. Apprenticeships and recruitment training enable access to labour force and more and more must be invested in them. The executive decisions emphasize how dialogue, speaking and working together produce good results in the operations of the network. Competence management emphasizes that every company must study which ways of increasing competence work best. The research and its results can be utilized Educational Consortium OSAO's own networks and they are suitable for researching corporate networks.

Key words                      Network, cooperation, management, communication

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Toimeksiantaja Koulutuskuntayhtymä OSAO .....	2
1.2	Ajoneuvonosturikoulutus Oulussa .....	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	3
2	VERKOSTOJEN AIKAKAUSI .....	6
2.1	Verkostojohtaminen .....	6
2.2	Vuorovaikutus ja verkoston viestintä .....	10
2.3	Toimiva verkosto .....	12
2.4	Osaamisen johtaminen .....	16
3	METODOLOGISET VALINNAT .....	21
3.1	Tutkimusstrategia .....	21
3.2	Tapaustutkimus .....	21
3.3	Haastattelu .....	22
3.4	Analyysimenetelmät.....	24
3.5	Tutkimuksen toteutus.....	24
3.6	Sisältöanalyysi.....	26
4	TULOKSET.....	28
4.1	Oppilaitoksen ja yrittäjien välinen yhteistyö .....	29
4.1.1	Koulutuskuntayhtymä OSAO ja yritysten välinen toiminta .....	29
4.1.2	Verkoston dialogi .....	31
4.1.3	Verkoston kommunikointi ja viestintä.....	32
4.2	Osaamisen hankkiminen ja kehittäminen .....	34
4.2.1	Rekrykoulutus.....	34
4.2.2	Oppisopimuskoulutus ja muut palvelut .....	35
4.3	Vapaa sana .....	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
5.1	Verkoston toiminta.....	38
5.2	Toimiva yhteistyö.....	39
5.3	Osaamisen ja verkostojohtamisen hyödyllisyys.....	40

Management of Industrial Network  
Master of Engineering

---

5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen arviointi .....	42
5.5	Jatkotutkimusaiheita .....	44
6	POHDINTA .....	45
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	50

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yhteiskunnan muuttuminen verkostoyhteiskunnaksi.....	6
Kuvio 2. Verkoston monipuolisuus. ....	7
Kuvio 3. Dialogisen kohtaamisen prosessi.....	11
Kuvio 4. Yrityksen osaamisen kehittäminen.....	19
Kuvio 5. Sisältöanalyysi yksinkertaistettuna ja värikoodattuna.....	27

## 1 JOHDANTO

Suomessa ajoneuvonosturialalla on kova pula työntekijöistä ja se tulee nopeasti kasvamaan. Uusia työntekijöitä ei saada vuosittain alalle yhtä paljon kuin sieltä poistuu tai eläköityy. Tulevaisuus näyttää heikolta työn ja tekijöiden kohtaamisen suhteen. Alalla tarvitaan kuumeisesti uusia kehitysaskelia, jotka ratkaisevat työvoiman saatavuuden haasteita. Suomessa ajoneuvonosturialan yrittäjiä on noin sata ja uusia kuljettajia kouluttavia oppilaitoksia vain muutama. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan haasteisiin ja tuo uusia kehitysajatuksia, jotka auttavat koko nosturialaa.

Jatkuvasti nopeutuva muutos on aikamme suurimpia megatrendejä. Yritysten on pystyttävä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti kuin niiden toimintaympäristö ja mielellään nopeammin kuin kilpailijansa. Kyvystä uudistua nopeasti on tullut organisaation tärkeää osaamista. Perinteisesti yritykset uudistuvat vain kriisien kautta. Jatkuva uudistuminen edellyttää joustavuutta sekä kykyä ennakoida ja johtaa muutosta. Uudistuminen tarkoittaa oppimista, kasvamista, kehittymistä ja muutosta. Uudistuminen edellyttää myös paljon luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaalakka 2009, 39–57.) Yhteisön muutos on yksilön muutos, jossa tutut toimintatavat kyseenalaistetaan ja jokaisen tulee löytää itsensä jälleen osana uudelleen muovautuvaa yhteisöä. Vaikka moni meistä on halukas muutokseen, niin vain harva meistä on kykenevä rakentamaan sitä päämäärätietoisesti ja itsenäisesti. (Hackselius-Fonsén 2017, 80.)

Koulutuskuntayhtymä OSAO on ainoa ajoneuvonosturikuljettajia kouluttava oppilaitos Pohjois-Suomessa. Ajoneuvonosturikoulutukseen ei välttynyt vuoden 2018 ammatillisen koulutuksen reformista ja sen jälkeisistä muutoksista. Muutoksilla oli myös seurausta ajoneuvonosturikoulutuksen tutkinnon muotoutumiseen. Ajoneuvonosturikuljettajan ammattitutkinto sijoitettiin maarakennusalan ammattitutkinnon alle yhdeksi suuntautumisvaihtoehdoksi.

Reformi ja sitä seuranneet muutokset aiheuttivat myös muutoksia koulutusten rahoitusten muodostumiseen. Ajoneuvonosturikoulutus oli kärsivä osapuoli ja taloudelliset mahdollisuudet pitää koulutusta hankaloituivat. Opinnäytetyössä paneudutaan muutoksista seuranneisiin ongelmiin.

### 1.1 Toimeksiantaja Koulutuskuntayhtymä OSAO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Koulutuskuntayhtymä OSAO perustettiin vuonna 1994 ja sen omistavat Oulu, Kempele, Liminka, Ii, Muhos, Hailuoto, Lumijoki ja Tyrnävä. Lisäksi sopimuskuntina ovat Pudasjärvi ja Taivalkoski. Konserniin kuuluu koulutusyksiköiden lisäksi myös OSAO Edu Oy ja Virpiniemen liikuntaopisto. Toimintatuotto on vuositasolla 90 miljoonaa euroa. Koulutuskuntayhtymä työllistää noin 870 ihmistä ja on yksi Oulun alueen suurista työllistäjistä. Työnantajakumppaneita on yli 3000. Koulutuskuntayhtymä OSAOlla suoritetaan noin 2500 tutkintoa vuodessa. (OSAO 2019.)

Koulutuskuntayhtymä OSAOn Haukiputaan yksikössä koulutetaan nosturialaa. Yksikössä koulutetaan myös talonrakennusta, maarakennusta, ajoneuvoalaa, ravintola- ja cateringalaa, sähköalaa ja tekstiilialaa. Perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja suoritetaan vuodessa noin 250 kappaletta. Yksikössä on henkilökuntaa noin 130. (OSAO 2019.)

### 1.2 Ajoneuvonosturikoulutus Oulussa

Nosturialan koulutus lähti liikkeelle Oulussa vuonna 1997. Oulun aikuiskoulutuskeskus sai aloitekirjeen Maarakentajien Oulun piiriyhdistykseltä, nykyiseltä Infra Ry:ltä. Aloitekirjeen pyynnössä Pohjois-Suomen nosturialan yrittäjät halusivat aloittaa ajoneuvonosturikoulutuksen Pohjois-Suomen tarpeeseen. Vuonna 1997 laskettiin koulutuksen palvelevan yli viittäkymmentä työnantajaa, joista osa oli valtakunnallisesti merkittäviä. (Alapartanen 2021; Haapaniemi 2021.)

Opetushallitus valvovana viranomaisena hyväksyi koulutuksen aloittamisen ja Oulun lääninhallitus sekä alueen ELY-keskus suhtautuivat rahoittajina myönteisesti hankkeeseen. Haasteeksi kuitenkin tuli erimielisyys järjestämissopimuksesta nosturialan tutkintotoimikunnan kanssa. Erimielisyyttä kesti lähes kaksi vuotta, kunnes vuoden 1999 alussa koulutuksen suunnittelu alkoi. Ensimmäinen omaehtoinen koulutus aloitettiin 1.9.1999. (Alapartanen 2021.)

Ensimmäinen työvoimakoulutus Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa järjestettiin syksyllä 2002. Ajoneuvonosturialan työvoimakoulutukset ostettiin valtakunnallisesti ensin Tampereen ELY-keskuksen kautta ja sen jälkeen Lahden ELY-keskuksen kautta. (Alapartanen 2021; Haapaniemi 2021.)

Oulun Aikuiskoulutuskeskus yhdistettiin Koulutuskuntayhtymä OSAOon 1.1.2018. Samalla yhdistettiin oppilaitosten maarakennustoiminta ja opetuspaikaksi tuli Koulutuskuntayhtymä OSAOn Haukiputaan yksikkö. Yksikköön siirtyi myös maarakennukseen kuuluva ajoneuvonosturikoulutus, joka säilyi muutoksessa samansisältöisenä. (OSAO 2019.)

Sidosryhmiä ovat kaikki ne ryhmät, joilla on yrityksen kanssa kahdensuuntainen vuorovaikutussuhde: kukin sidosryhmä asettaa yrityksen käyttöön tiettyjä panoksia mutta vaatii vastikkeeksi rahaa tai muita taloudellisia hyötyjä, esimerkiksi tuotteita tai palveluja. Yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne ihmiset ja organisaatiot, jotka ovat yrityksen kanssa tällaisessa panos-vastike-suhteessa. (Kamensky 2015, 107.)

Ajoneuvonosturialan koulutuksen ja sidosryhmien välinen yhteistyö on alkanut jo 22 vuotta sitten. Sidosryhmiin voidaan laskea useita eri alojen toimijoita, kuten ministeriöt, ELY-keskukset, TE-toimistot, tutkintotoimikunta, yrittäjät, Liebherr-Finland ja erilaiset korjaamot. Vaikka yhteistyötä on tehty kaikkien toimijoiden suuntaan, tärkein yhteistyö on kuitenkin ollut nosturialan yrittäjien kanssa. Yrittäjien aloitekirjeen pohjalta Oulun Aikuiskoulutuskeskus aloitti koulutuksen järjestämisen Oulussa. Koulutus on palvellut Pohjois-Suomen yrittäjien lisäksi koko maan nosturialan yrittäjiä. Opinnäytetyössä rajataan sidosryhmäksi nosturialan yrittäjät Oulun talousalueella.

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö tutkii Koulutuskuntayhtymä OSAOn ajoneuvonosturialan ja sidosryhmien välistä yhteistyötä. Opinnäytetyössä selvitetään sidosryhmien toimivuutta, sekä arvioidaan ja kehitetään sitä.

Opinnäytetyönä tehtävä kehitystyö on ajankohtainen, eikä vastaavanlaista työtä ajoneuvonosturialalla ole aikaisemmin tehty. Rakennus- ja nostoalan opinnäytteitä löytyy useita. Ne ovat lähinnä ammattikorkeakoulutasoa ja keskittyneet turvallisuusnäkökulmiin. Verkostoihin liittyviä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytteitä löytyy todella paljon.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Koulutuskuntayhtymä OSAOn ajoneuvonosturialan koulutuksen ja sidosryhmien yhteistyötä sekä arvioida ja kehittää

sitä. Opinnäytetyössä selvitetään haastattelujen avulla, miten yhteistyö ja viestintä sidosryhmien kanssa on toiminut, sekä pyritään löytämään uusia osaamisen polkuja.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää verkostojen toimivuuden nykytila ja löytää toimivia ratkaisuja muuttuvaan yhteistyöhön, mistä Koulutuskuntayhtymä OSAO ja sidosryhmät hyötyisivät parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on osaamisen ja verkostojohtamisen näkökulmasta kehittää parempaa verkostotoimintaa. Oppilaitosmaailman trendinä on siirtää oppimista enemmän työelämän suuntaan. On tärkeää kehittää verkostojen toimintaa ja niissä tapahtuvaa vuoropuhelua. Opinnäytetyö on osa tätä kehitystä.

Laadullisessa tutkimustyössä tyypillisesti asetetaan 1–3 keskeistä kysymystä, yleensä siinä voi olla myös toissijaisia kysymyksiä. On kuitenkin muistettava tutkimuskysymyksiä laatiessa, että niitä voidaan tutkia. Tutkimuskysymyksien pitää antaa vastaus tutkittuun aiheeseen. On tärkeää keskittyä mieluummin suppeampaan aihepiiriin, kuin liian laajaan. (Leavy 2017, 128.)

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin:

1. Miten verkostot ovat toimineet?
2. Miten saadaan toimiva yhteistyö yrittäjien kanssa?
3. Miten hyödynnetään osaamisen ja verkoston johtamista?

Opinnäytetyön aihe liittyy monella tasolla työelämän kehittämiseen. Aihe vie kehittämistyön tutkijan uraa eteenpäin ja syventää yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Johdetaanpa sitten organisaation sisäistä yhteistyötä tai ulkoisia verkostoja, on tärkeää ymmärtää, että johdetaan ihmisiä, ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihmissuhteita (Wenström 2020, 109).

Opinnäytetyö on tärkeä ja ajankohtainen. Sillä saavutetaan lisäarvoa koulutuskuntayhtymä OSAOille, koska aihe mahdollistaa nosturialan toiminnan kehittämisen. Lisäksi kehitystyö tuo lisäarvoa syvemmän yhteistyön muodossa. Syvemmillä yhteistyöllä päästään aktiivisempaan vuorovaikutukseen, kun sidosryhmät ja oppilaitos ovat lähempänä toisiaan. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää

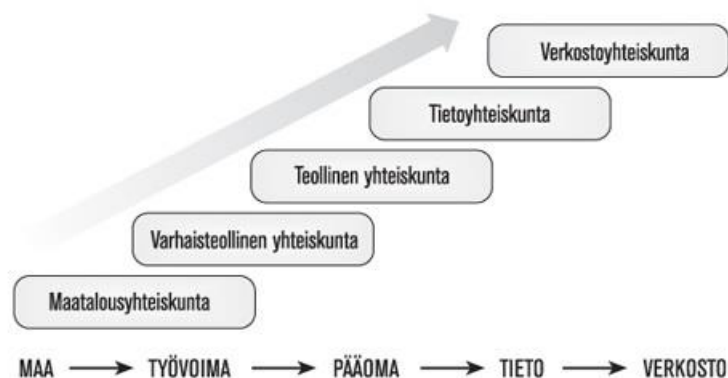
Koulutuskuntayhtymä OSAOn eri opiskelualoilla ja niiden verkostojen yhteistyössä.

Opinnäytetyö soveltuu opiskeltavaan teollisuuden verkostojohtamiseen erinomaisesti, koska työssä tutkitaan alan verkostoja. Verkostotyössä on kyse autonomisten eli omaehtoisten toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Omaehtoiset toimijat ovat vapaita päätöksentekijöitä, jotka valitsevat itse omat tavoitteensa, toimintatapansa, prioriteettinsa ja sen, mihin verkostoihin osallistuvat ja millä tavalla. Omaehtoisuus on aina tietenkin suhteellista, sillä kukaan ei ole täysin riippumaton. (Järvensivu 2019.)

## 2 VERKOSTOJEN AIKAKAUSI

### 2.1 Verkostojohtaminen

Maailma on muuttunut nopeasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Muutokset ovat olleet teknologisia, taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja kulttuurisia. Elämme niin monien muutosten keskellä, että kokonaisuuksia on usein vaikea hahmottaa. Sydänmaalakka (2009, 20) on kokonais kuvan ymmärtämiseksi koostanut yhteen kuvaan sen, miten toimintaympäristömme on muuttunut (Kuvio 1). Olemme siirtyneet maatalousyhteiskunnasta varhaisteollisen yhteiskunnan kautta teolliseen yhteiskuntaan, jossa elimme pääosan viime vuosisataa. Tietoyhteiskuntaan siirryimme viime vuosisadan lopulla. Tietoyhteiskunta perustuu uudelleenlaiseen teknologiaan, osaamiseen ja toimintatapoihin. Tieto on yhteiskunnan tärkein pääoma. (Sydänmaalakka 2009, 20.) Taloudellisen laman kovat kokemukset saivat yritykset ja yhteisöt etsimään uusia yhteistyömuotoja ja verkostojen perustamista tuettiin julkisin ja järjestöjen varoin. Verkostoitumisella pyrittiin kilpailukyvyyn parantamiseen. (Toiviainen 2006,10; Möller, Rajala & Svahn 2004, 17.)

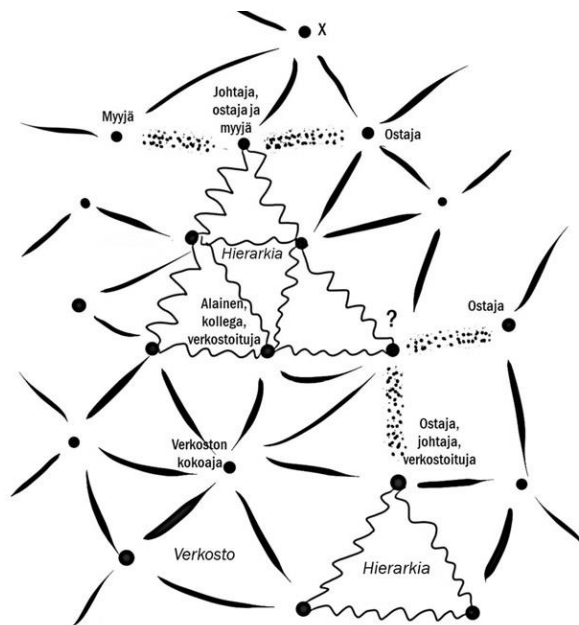


Kuvio 1. Yhteiskunnan muuttuminen verkostoyhteiskunnaksi (Sydänmaalakka 2009, 20)

Elämme verkostotaloudessa, jossa organisaation kyky toimia osana verkostoa ja muodostaa omia liiketoimintaverkostoja nähdään uutena keskeisenä menestymisen edellytyksenä. Verkostot ovat keskeisimpiä keinoja, joiden avulla yritykset hakevat tehokkuuden parantamista ja kilpailukykyä sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Sydänmaalakka 2012, 57; Kamensky 2015, 162.)

Verkostoyhteiskunnassa tieto sinällään ei ole enää tärkein pääoma, vaan rinnalle nousevat verkostot. Nämä verkostot ovat syntyneet, kun ihmiset ovat entistä laajemmin alkaneet käyttää uutta teknologiaa. Tieto sijaitsee sosiaalisissa ja teknologisissa verkostoissa, joiden hyödyntäminen on muuttunut avainosaamiseksi. Verkostoyhteiskunnassa on myös siirrytty verkostoyrityksiin. (Sydänmaalakka 2009, 20.)

Verkostoituminen on hyvin monitasoinen ilmiö, mikä tekee siitä vaikeasti hahmotettavan ja hallittavan. Verkostoja voi lähestyä yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Kyky toimia osana useampaa verkostoa ja rakentaa erilaisia verkostosuhteita ovat keskeisiä tulevaisuuden menestymisen edellytyksiä niin organisaatiolle, tiimille kuin yksilöillekin. (Sydänmaalakka 2012, 58–59; Möller ym. 2004, 7.) Järvensivu (2019, 25) ilmentää hyvin verkoston toiminnan monipuolisuutta (Kuvio 2). Verkostoympäristössä toimiminen, strategisten verkkojen jäsenyys ja niiden systemaattinen rakentaminen ja hyödyntäminen edellyttävät yrityksiltä paitsi uudenlaista suuntautumista, myös joukkoa uusia liikkeenjohdon kyvykkyyksiä (Möller ym. 2004, 196).



Kuvio 2. Verkoston monipuolisuus (Järvensivu 2019, 25)

Yrityksen näkökulmasta verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyökumppaneiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Ver-

koston toimivuus ratkaisee tuotteen tai palvelun laadun ja toiminnan tehokkuuden. (Jylhä & Viitala 2019, 96.) Verkottuminen ja verkostoituminen käsitteinä eroavat toisistaan. Verkottuminen on tietotekniikan ja tietoverkkojen sekä verkoliiketoiminnan käyttöä. Niiden merkitys yhteydenpidon välineenä kasvaa. Tietoverkkoa voi verrata verkostoissa tietoa kuljettavaan hermojärjestelmään. Verkostoituminen on monenkeskistä yhteistyötä, esimerkiksi yritysten muodostama tuotanto- tai yritysverkosto. Yritykset hakevat yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joiden ratkaisemiseen niiden omat voimavarat eivät riitä. Verkko ja verkosto ovat ikään kuin saman asian kaksi eri puolta, toinen on tekninen ja toinen sosiaalinen. Verkosto ilman verkkoa jää vajaatehoiseksi. (Niemelä 2002, 13; Möller ym. 2004, 17, 87.)

Verkostojohtaminen on kokonaisuuksien hallintaa (Sydänmaalakka 2009, 109). Puustinen (2017, 53) kertoo, että verkostojen rakennetta on mahdollista muokata ja käyttää tätä johtamisen välineenä. Verkostojohtamisen käsitteen voi yhdistää kykyyn rakentaa verkostoja, kun taas vuorovaikutusjohtaminen tuo ensimmäisenä mieleen ihmisen vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutusosaaminen käsittää kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomiset taidot (Mönkkönen 2007, 28). Yhdistettäessä nämä johtamisen näkökulmat, nähdään niiden välinen kytkös. Johtaja voi olla taitava rakentamaan verkostosuhteita, mutta niiden hyöty jää puolitiehen, ellei vuorovaikutus osapuolten välillä toimi. Vastaavasti jollakulla voi olla hyvät vuorovaikutustaidot, mutta ellei hän rakenna oikeita verkostoja, tulos saattaa jäädä laihaksi, kukaan ei enää menesty yksin. Pitkäaikaiseen menestykseen vaaditaan win-win-tilanteita. (Kamensky 2015, 127.) Möller ym. (2004, 22) toteavat kuitenkin, että puhdas win-win-näkemyks voi olla liian yksinkertaistava ajateltaessa, kuinka monenlaisia toimintoja erilaisilla verkostosuhteilla toteutetaan. Verkostot ovat korvaamassa sekä markkinaehtoisia suhteita että perinteisesti sisäistettyjä yritystoimintoja. (Möller ym. 2004, 22.)

Möller ym. (2004, 12) toteavat, että jokainen verkosto on todellisuudessa oman kehityshistoriansa ja jäsentensä muodostama ainutlaatuinen kokonaisuus, mikä tekee niiden rakentamisen hyvin haasteelliseksi. Toisaalta on hyvin vaikeaa kehittää tutkimuspohjaisia suosituksia jokaisen yksittäisen ja ainutkertaisen verkon johtamiseen. Jokainen verkosto on räätälöitävä tilanteen ja tarpeen mukaan. Lisäksi verkostoille on ominaista, että ne itsekin muuttuvat ympäristön muutoksen mukana (Niemelä 2002, 18).

Johtaja voi tehdä paljon mutta ei yksin. Siksi puhutaan johtajista, ei tekijöistä. Tämän identiteetin löytäminen on toisille luontaista, toisille äärimmäisen haastavaa. Helputusta tähän tuo, että jokainen johtaja on ja saa olla erilainen. Toimivat rakenteet yhdistettyinä laadukkaan markkinatiedon hyödyntämiseen ja kumppaniverkoston hallintaan ovat pohja hyvälle johtamiselle. (Hackselius-Fonsén 2017, 103.)

Verkostoa ei voida johtaa perinteisesti ylhäältä alas, koska se ei perustu tällaiseen hierarkiaan. Verkoston toiminta on osittain itseohjautuvaa. Se on kokonaisuuden hallintaa, ilman mahdollisuuksia tiukkaan kontrolliin. Se vaatii onnistuakseen hyvää luottamusta ja uudenlaisia yhteistoimintavalmiuksia. (Sydänmaalakka 2012, 62.) Ei ole olemassa yhtä yleistä verkostonjohtamismuotoa, vaan kuhunkin verkostotyyppiin tulisi soveltaa sen liiketoiminnan onnistumisen kannalta tuloksekkaita organisointi- ja johtamismuotoja. Verkostosuhteiden johtamiseen vaikuttavat niin yhteistyö kuin neuvotteluvoiman eli kilpailun ja vahvan aseman antaman auktoriteetin käyttö. (Möller ym. 2004, 22.) Verkoston kaltaisessa systeemissä voi olla muita vaikutusvaltaisempia tekijöitä, mutta yksikään toimija ei koskaan ole täysin yksinvaltainen, vaan jokainen on riippuvainen toisten vallankäytöstä (Järvensivu 2019, 12).

Verkoston johtamismallia eli sitä, miten verkoston johtaminen on organisoitu ja minkälaisien käytäntöjen kautta verkkoa johdetaan, voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta. Arviointia voidaan tehdä tehokkuuden kannalta tai verkoston kannustavuuden ja yhteisöllisyyden pohjalta. Johtamismallin toimivuutta ja käytäntöjä voi arvioida epäsuorasti sillä, miten hyvin verkosto saavuttaa tärkeimmät tavoitteensa. Kuitenkaan johtamisen toiminnallinen onnistuminen ei vielä takaa sen koettua oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. (Möller ym. 2001, 75.)

Vastavuoroisuuden mahdollisuus syntyy, kun tunnemme toisemme ja tiedämme, mitä tietoa ja osaamista sekä mitä tarpeita ja odotuksia toisilla on. Kun luotamme, jaamme ja otamme tietoa ja osaamista vastaan syvemmin. Kun sitoudumme, panemme tiedon ja osaamisen käyttöön. Verkostojohtamisen keskeinen tehtävä on tukea verkoston dialogisuutta eli kykyä ajatella yhdessä. Dialogisuus edellyttää rakenteita, joissa avautuminen yhteiselle keskustelulle on mahdollista, sekä taitoja rakentaa ja ylläpitää luottamukseen perustuvaa yhdessä ajattelua. (Järvensivu 2019, 73; Arnkil & Seikkula 2009, 15; Cross & Parker 2004, 95.)

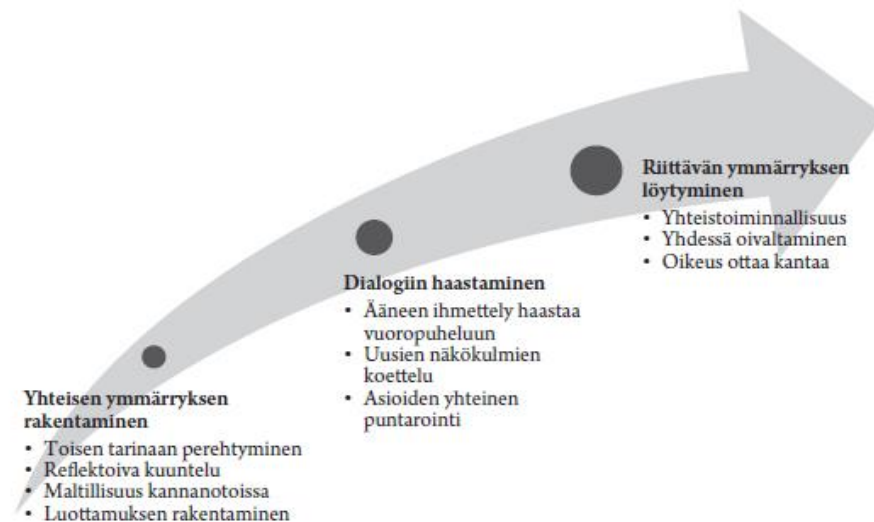
## 2.2 Vuorovaikutus ja verkoston viestintä

Viestintä on perusta, jonka tarkoituksena on luoda työskentelyedellytyksiä erilaisissa yhteisöissä, kuten yrityksissä, julkisyhteisöissä, järjestöissä ja verkostoissa. Viestintää tapahtuu kaikilla niillä areenoilla, joissa yhteisön jäsenet toimivat joko fyysisesti työtilassa tai virtuaaliympäristössä. Viestintä kuuluu organisaation toiminnan ytimeen. Viestintää on kuvattu jopa organisaation verenkierroksi, jota ilman yritys näivettyisi tai kenties lakkaisi olemasta kokonaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Viestintää tarvitaan edistämään myös yhteisön vapaamuotoista vuorovaikutusta kaikissa niissä verkostoissa, joissa ihmiset tapaavat toisiaan sekä organisaatioissa että sen ulkopuolella. Organisaatioiden väliset vuorovaikutussuhteet muodostavat verkostojen perustan. Vuorovaikutuksellisten suhteiden avulla yritykset oppivat tuntemaan toistensa tuotteet, erityisosaamisen ja tavan toimia. Vain suhteiden avulla ne oppivat ymmärtämään, miten ne voivat parhaiten hyödyttää toinen toisiaan. (Möller ym. 2004, 222; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 10.) Toiviainen (2006, 37) kertoo, miten uudenlainen organisaatorajat ylittävä yhteistointa asettaa kehitysristiriitoja ja jännitteitä. Niiden käsittely ja ratkominen ovat osallistuville ihmisille ja yrityksille vaativa oppimisprosessi. Kamensky (2015) muistuttaa, että yksilöiden välinen vuorovaikutus on tekijä, joka lopullisesti ratkaisee yritysverkostojen hyödyllisyyden. Yritystenkin vuorovaikutus tapahtuu viime kädessä ihmisten välillä. Kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys on ihmisten välisen toimivan vuorovaikutuksen perusedellytyksiä. Tulokset vaativat pitkäaikaista yhteistyön opettelua ja ehkä suorastaan epämurkavuusalueelle menemistä, joka on aina vaikeaa. (Kamensky 2015, 164.) Mönkkönen (2007, 16) kuvaa lisäksi, miten merkittävät kokemukset ja oivallukset tapahtuvat ihmissuhteissa eli ihmisten välissä. Sillä alueella ihmiset ovat myös hyvin haavoittuvaisia (Mönkkönen 2007, 16).

Keskustelu voi nousta dialogin tasolle luonnollisestikin, mutta liian usein keskustelijat esittävät vain omia ajatuksiaan eivätkä aidosti kuuntele toisiaan. Hyvistä aikomuksista huolimatta keskustelut käydään tuon tuostakin debatin, löysän ajatustenvaihdon tai tyhjän puheen tasolla ja yhteisen oppimisen esteet jätetään käsittelemättä. (Järvensivu 2019, 53.) Viestinnän pitää olla jatkuvaa ja monipuolista. Säännöllinen viestintä lisää saatavilla olevaa tiedon määrää ja auttaa verkoston

toimijoita pääsemään lähemmäksi toistensa osaamista, ideoita, ajatuksia ja aiko-  
muksia. (Cross & Parker 2004, 100.) Dialogisen vuorovaikutuksen olemukseen  
kuuluu, että vuorovaikutuksen osapuolet ovat kiinnostuneita tutkimaan toistensa  
esittämiä näkökulmia ja että heillä on rohkeutta uusien ideoiden yhteiseen kehiti-  
telyyn (Mönkkönen 2007, 185). Mönkkönen (2018, 169) havainnollistaa Mönkkö-  
nen & Roosin (2015) dialogisen kohtaamisen prosessia (Kuvio 3).



Kuvio 3. Dialogisen kohtaamisen prosessi (Mönkkönen & Roos 2015)

Uudet ajatukset syntyvät yleensä yhteisen toiminnan, yhteisten tehtävien ja yhteisen todellisuuden rakentamisen kautta. Dialogisuuden näkökulmasta on syytä hetkeksi luopua omista vakiintuneista ajattelutavoistaan ja ottaa oppia toisilta. Se merkitsee rohkeutta astua tietämättömyyden alueelle. Tämä tarkoittaa, että hetkeksi irrottaudutaan omasta näkökulmasta, tutkitaan toisen logiikkaa ja pyritään yhdessä hahmottamaan niiden leikkauskohtia. (Mönkkönen 2018, 169.)

Cross ja Parker (2004, 100) kuvaavat, että luottamus on sanojen ja tekojen synkroniaa. Ihmiset, joiden puheet ja teot ovat yhteneväiset, ovat organisaatiossa luotetumpia kuin heidän, joilla ne eivät kohtaa (Cross & Parker 2004, 100). Hackselius-Fonsén (2017, 48) jatkaa samasta todeten, että luottamus on kokemusperäinen tunne. Se edellyttää avoimuutta, tasavertaisuutta ja ennustettavuutta. Johtaja saavuttaa sen toimimalla itse näiden teemojen mukaisesti. Luottamus perustuu tuntemukseen ennustettavuudesta. Oma ajattelumme on meille tuttua, mutta

toisten ajattelusta saamme näytteitä vain hetkittäin. Tämä selittää, miksi loogisesti johdonmukainen ja aktiivinen viestintä on merkityksellistä luottamuksen rakentumiselle. (Hackselius-Fonsén 2017, 48–52.) Luottamus kehittyy, muuttuu ja lisääntyy pitkällisten sosiaalisten vaihto- ja vuorovaikutusprosessien kautta, joita neuvotellaan ja uudistetaan jatkuvasti verkostoyhteistyössä. Luottamuksen näkökulmasta osapuolet uhraavat panoksia aluksi siihen, että he osoittavat toisilleen olevansa luottamuksen arvoisia. Suhteiden kehittymisen seurauksena osapuolet alkavat hiljalleen ymmärtää syvemmin toisiaan sekä oppia, millaisia panoksia saavutetaan luottamuksen ylläpitämiseksi ja sen edelleen kehittämiseksi tarvitaan. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 23.)

### 2.3 Toimiva verkosto

Paikallisten vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää muun muassa siksi, että uusi kehitysnäkemykset rakentuu paikallisen aloitteellisuuden varaan. Olemme eläneet pitkän valtiojohtoisen kehittämisen kauden. Se on paikoin jähmettänyt ajatuksen odotukseen, jonka mukaan kaikki hyvä tulee valtiolta tai poliitikoilta. Joskus se vaikuttaa niin, että paikalliset lähtökohdat ja vahvuudet hämärtyvät. Julkista valtaa silti tarvitaan. Kun paikallinen aloitteellisuus yhdistyy kehittämissä politiikan voimavaroihin, alkaa tapahtua. (Niemelä 2002, 37.)

Etenkin pienistä yrityksistä koostuvan verkoston perimmäinen kysymys tässä ihmisten maailmassa liittyy kysymykseen henkilökemiasta. Jos kemia toimii hyvin, verkostoyhteistyön tuomiin etuihin pääsee nopeasti käsiksi ja ylivoimaiseltakin tuntuvat vaikeudet voidaan voittaa. Jos taas yhteistyö takkuu, saatetaan suuretkin mahdollisuudet hukata. (Niemelä 2002, 71.) Yhteistyön kautta kumppanit sitoutuvat tukemaan muutosta ja näkevät yrityksen kehityksen oman menestyksensä mahdollistajana. Tämä sitouttaa heidät uuden vaiheen läpiviemiseen ja yhteistyön syventämiseen. (Hackselius-Fonsén 2017, 23.)

Niemelä ja Hackselius-Fonsén (2017, 23) puhuvat yhteistyön henkilökemiasta, epäonnistumisesta ja onnistumisesta. Arnkil ja Seikkula (2009, 36) nostavat esille yhden verkostoyhteistyön haasteen. Ammattilaisten kokoontuessa pyritään usein määrittämään, minkä ongelman äärellä ollaan. Mahdollisimman yhteinen ongelman määrittely tekee toiminnasta koordinoitua. Yhteistä ongelmaa ei voi määrittellä, koska sellaista ei lopulta ole. Asianosaisten ongelmat voivat kyllä kytkeytyä tai punoutua toisiinsa tai sysätä toisiaan liikkeelle, mutta kullakin toimijalla on oma

ongelmansa. Kun monta ammattilaista kohtaa, heillä on kullakin oma näkökulmansa. Näkökulmia ei voi vaihtaa keskenään, mutta kukin voi monipuolistaa katsomuksiaan. Toisenlaisista lähestymiskulmista ja näkemyksistä voi oppia lisää. Toisen erilaisen näkökulman tarjoaman kontrastin avulla voi oppia ymmärtämään lisää omasta näkökulmaisuudestaan. (Arnkil & Seikkula 2009, 36–37.)

Yhteistyön rakentamisessa on kaksi pääsääntöä ja viisautta on nähdä, kumpaa niistä milloinkin sovelletaan. Ensimmäinen sääntö on, että yhteistyötä voi opetella ja harjaannuttaa samoin kuin muitakin inhimillisiä kykyjä. Jos verkoston mahdollisuusnäköala on riittävän kirkas ja houkutteleva, se suuntaa yhteistyötä yllättävänkin tehokkaasti. Yhteistyöhön kannattaa panostaa eikä kannata luovuttaa ensimmäisten vaikeuksien ilmentyessä. (Niemelä 2002, 71–72.)

Toinen pääsääntö painottaa verkostoyhteiskunnan etuna sitä, ettei koteloituvia ja jäytäviä ristiriitoja tarvitse sietää loputtomiin. Jos ryhmän yhteistyö ei toimi, ryhmän jäseniä vaihdetaan, kunnes toimiva kokoonpano saadaan aikaiseksi. Kyky yhteistyöhön on yksi tänä päivänä tarvittavia keskeisiä valmiuksia. (Niemelä 2002, 72.) Puustinen (2017, 53) ja Möller ym. (2004, 77) kertovat, että toimijoiden asemaa on mahdollista muuttaa, toimijoita on mahdollisuus lisätä, vähentää tai vaihtaa riippuen verkoston institutionaalisista reunaehdoista. Tilanne riippuu verkoston jäsenyrityksen aseman merkittävydestä ja vaihtoehtoisista toimijoista tai yrityksistä. Isotkin kumppanit voidaan vaihtaa, jos on olemassa kilpailukykyisempiä vaihtoehtoja, joilla on hyvin nopea valmius liittyä verkoston jäseneksi. (Puustinen 2017, 53; Möller ym. 2004, 77.)

Yhteistyöverkostoissa toiminnan perustukset pitää suunnitella ja rakentaa erityisellä huolella. Onnistuneelle verkostoitumiselle näyttäisi olevan olemassa useita menestystekijöitä, joista keskeisimpiä ovat toimijoiden yhteensopivat visiot ja liiketoimintastrategiat sekä oikeudenmukainen voiton- ja kustannustenjakko verkostoyhteistyöhän osallistuvien yritysten kesken. Lisäksi mukana olevien yritysten tulee löytää keskeinen luottamus, avoimuus, luonteva kommunikaatio ja tehokas informaation vaihto. (Möller ym. 2004, 87.) Järvensivu (2019, 150) painottaa lisäksi suhtautumaan avoimesti, hyväksyvästi ja sallivasti erilaisiin osallistumisen tapoihin. Etukäteen ei tiedetä, aktivoituuko joku tiedonsaaja tai satunnainen osallistuja myöhemmin vahvaksi osallistujaksi (Järvensivu 2019, 150).

Niemelä (2002, 32) määrittelee, että verkostovisio on verkoston laajennettu liikeidea. Vision pitää olla aidosti yhteinen ja osapuolten pitää ymmärtää se samalla tavalla. Tähän ei ole edelleenkään keksitty parempaa keinoa kuin puhuminen ja keskusteleminen. Etenkin alkuvaiheessa jatkuva puhuminen saattaa turhauttaa, mutta se on silti tärkeää. Mitä selvemmäksi tavoite puhutaan, sitä nopeammin siihen päästään. Yhteistyö epäonnistuu tai mutkistuu, jos yhteistyön osapuolille jää erilaisia käsityksiä siitä, mitä ollaan tavoittelemassa. Kokemuksen karttuessa visio muuttuu ja täsmentyy mutta osapuolten on tarkennettava sitä yhdessä. (Niemelä 2002, 32.)

Verkostoaihioksi sanotaan alustavaa käsitystä siitä, minkälaiselle yritysverkostolle ja laajemmin useasta verkostosta koostuvalle osaamiskeskittymälle olisi tarvetta. Verkoston idea tai aihio voi syntyä monin tavoin. Usein verkostoaihio on hyvinkin ilmeinen, esimerkiksi silloin kun tarjolla on useita saman alan yrityksiä. Joskus aihio syntyy paikallisia voimavaroja tutkitessa. Joskus markkinoilla havaitaan tarve ja siihen etsitään osaamiskeskittymää. Aihio voi avautua yrittäjäjärjestön käymissä keskusteluissa. Se voi kehkeytyä kunnallisen tai seudullisen ryhmän pohtiessa, miten elämän taloudelliset edellytykset omalla talousalueella turvataan. Useimmiten verkostoaihio on lopulta aika ilmeinen ja se syntyy yritysten tai seudun vahvuuksista. Aihion täsmentymistä ja etenkin se kehittäminen auttaa, jos seudun voimavarat kartoitetaan huolellisesti. (Niemelä 2002, 33–34.)

Avoimissa verkostoissa toiminta on jatkuvassa muutoksessa ja keskinäisriippuvaista siten, että yhdelläkään toimijalla ei ole kykyä tehdä päätöksiä toisten puolesta. Verkostotyötä on mahdollistettava. Jos yhdessä halutaan saada jotain aikaiseksi, yhteistyö on tehtävä mahdolliseksi ja rakennettava sille alustat. Verkoston johtamista on esimerkiksi keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen sekä yhteistyön koordinointi ja fasilitointi. (Järvensivu 2019, 77.) Mitä välttämättömämpää, harvinaisempaa ja vaikeammin kopioitavissa olevaa yrityksen osaaminen ja arvontuotanto verkostolle on, sitä riippuvaisempi verkosto on yrityksestä ja sitä parempi sen neuvotteluasema verkostossa on. (Möller ym. 2004, 77.)

Avoimessa verkostokokonaisuudessa johtamisen tavoitteena ei ole saada verkostoa haltuun. Jos onnistutaan saamaan verkosto haltuun, tämä on käytännön harhaa, tai sitten on muodostunut hierarkia. Verkoston hallitseminen on väärä

tavoite siksikin, että verkoston vahvuus on sen kyvyssä joustaa itseohjautuvasti. Hallitsemisen sijaan pyritään rakentamaan verkostokokonaisuuden puitteissa verkostomaista yhteistyötä esimerkiksi edistämällä keskinäistä tuntemista, luottamista ja sitoutumista. (Järvensivu 2019, 77.) Möllerin ym. (2004, 77) toteavat opportunistisen käyttäytymisen olevan verkoston toiminnan eräs keskeinen riskitekijä.

Verkoston jäsenyys voi olla luonteeltaan vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä. Yksi tapa kuvata verkoston syvyyttä on neliportainen asteikko, joka samalla kuvaa verkostoyhteistyön mahdollisen kehityspolun:

1. kertaluontoiset tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset
2. projektikohtainen yhteistyö
3. yhden tai useamman vuoden vuosisopimus
4. pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus eli partnerisuus.

Varsinkin alkuvaiheessa verkoston toiminta perustuu tarkkoihin sääntöihin, mutta sen kehittyessä tarvitaan joustavamman toiminnan mahdollistavaa luottamusta. (Niemelä 2002, 20.) On muistettava, että verkostotyön arvo on luonteeltaan etukäteen hahmottumaton ja toiminnan kautta syntyvä, joten aina ei voi etukäteen tietää, mitä hyötyä verkostotyöstä lopulta on tai mitä panostuksia matkan varrella vaaditaan. (Järvensivu 2019, 147.)

Meistä jokainen on verkostoitunut jollain tavalla. Pienin verkostoitumisen muoto on oma perhe. Perheen jäsenet voivat asua kaupungin eri asuinalueilla, eri kaupungeissa tai jopa eri maissa. Kun laajennetaan verkostoajatusta, perheen jälkeen tulee työt ja harrastukset. Verkostoituminen on työssä normaalia toimintaa, eikä sitä edes aina verkostomaisena toimintana ajatella. Harrastukset yhdistävät monenlaisia ihmisiä ja se on myös verkosto. Tietoperustassa mainittiin, miten elämme verkostoyhteiskunnan aikakautta, sekä verkostot ovat monenlaisia ja vaikeasti hahmoteltavia. Jokainen meistä on nykyaikana verkostoitunut, kun tutkii asiaa tarkemmin.

Verkostoitumista tapahtuu sosiaalisissa medioissa, joissa ollaan yhteydessä toisiin ihmisiin. Emme enää välttämättä tunne ihmisiä syvällisesti mutta voimme sanoa olevamme verkostuneita. Sitä olemme aina olleet mutta verkostoituminen on

muuttanut muotoa ja tuonut meidät lähemmäksi toisiamme, mutta samalla etäännyttänyt. On mahdollista olla yhteyksissä keneen tahansa, lähes milloin tahansa, mutta samalla emme välttämättä kohtaa toisia kasvotusten. Ihmissuhteet jäävät pinnallisiksi ja verkostomaisessa toiminnassa kuitenkin ihmisten keskinäinen tekeminen on välttämätöntä.

Vuorovaikutus ja dialogi ovat yhteistyön toiminnalta välttämättömiä, niin kuin tietoperustassa mainittiin. Verkoston toiminta on ihmisten kanssa tekemistä ja ennen kaikkea se on puhumista. Monella on kokemusta työelämästä tai muiden verkostojen hyvistä puolista ja huonoista ilmapiireistä sekä erilaisista kriiseistä. Se miten niihin on päädytty voi olla esimerkiksi dialogin puuttuminen ja vallankäyttö. Usein kriisit kulminoituvat johtajan tai määräävän henkilön käsiteltäväksi. Johtaja voi olla persoonaltaan minkälainen tahansa, mutta sosiaalinen osaaminen on oltava erinomaista, varsinkin huippujohtajalla. Verkostoissa toimiminen voi olla yritysten välistä, työpaikan sisäistä, harrastustoimintaa tai perheenä olemista, ja aina se on puhetta, dialogia ja yhteistyötä.

#### 2.4 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, joita kaikkia tarvitaan hyvään suoritukseen tietyissä tilanteissa. Tieto on siis vain yksi osa osaamista, tarvitaan taitoa viedä osaaminen käytäntöön. Myös asenne on tärkeä osa osaamista. Syvällinen osaaminen edellyttää yleensä paljon kokemuksia ja kontakteja. Yhä suurempi osa osaamisestamme on sosiaalisissa verkostoissa. (Sydänmaalakka 2009, 30.) Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä yrityksessä (Jylhä & Viitala 2019, 201).

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien. Tämän jälkeen on arvioitava, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat organisaation, tiimien ja yksilöiden kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön mahdollisim-

man tehokkaasti. (Sydänmaalakka 2009, 42.) Yrityksen sisäisen osaamisen, organisoinnin ja johtamisen kehittäminen edellyttää, että olemassa olevat osaamiset ja kehitystyön tavoitteena olevan toiminnan vaativat kyvykkyydet tunnustetaan. Oman osaamisen tunnistamisen kautta päästään kiinni siihen, missä yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät osaamisalueet ovat ja missä tarvitaan kehittämistä. (Helander ym. 2013, 13.)

Nykyään suurimmassa osassa yrityksiä ajatellaan, että tärkein menestystekijä on lopulta vahva osaaminen (Jylhä & Viitala 2013, 201). On siis järkevää muodostaa jonkinlainen kokonaiskäsitys yrityksen olemassa olevasta osaamisesta. Tätä käsitystä voidaan tarvittaessa tilannekohtaisesti täsmentää tai täydentää sekä määrävlein päivittää. (Helander ym. 2013, 44.) Osaamisen kehittämisessä on hyvä korostaa verkostojen ja yhteistyön merkitystä. Kaikkea osaamista ei tarvitse välttämättä hankkia omaan yritykseen. Yhteistyöllä ja kumppanuuksilla voidaan hankkia ja ylläpitää monenlaista osaamista. Osaaminen on hajautuneena erilaisissa verkostoissa, joiden hyödyntäminen on nykyään äärimmäisen tärkeää. (Sydänmaalakka 2009, 42.)

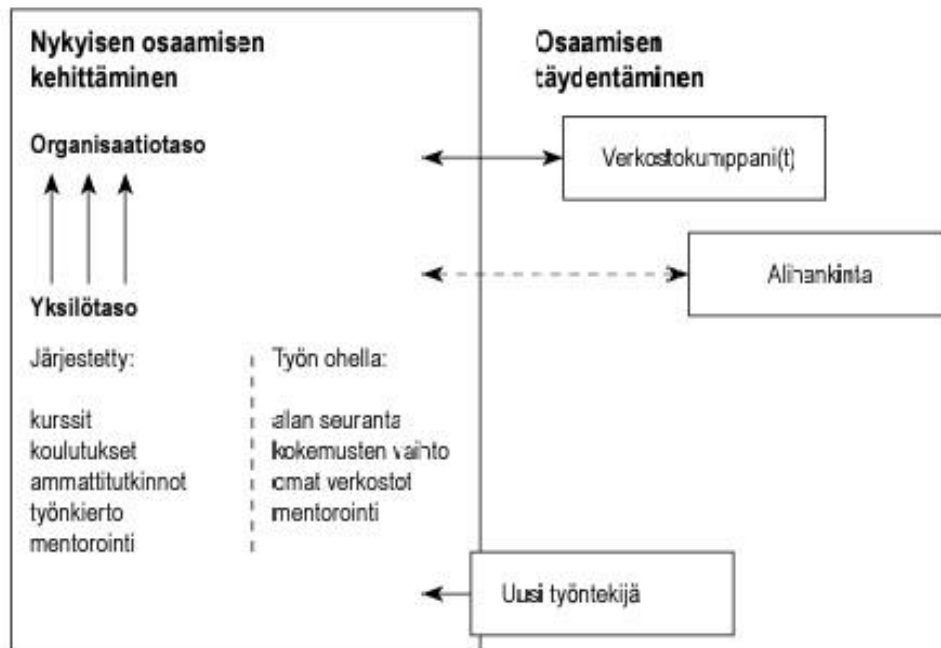
Osaamisen tunnistaminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä osaaminen on kiinni ihmisissä (Helander ym. 2013, 13). Osaamisen johtamisen tarkastelussa on oleellista huomioida, että pelkkä käsitys siitä, mitä kaikkea osaamista organisaatiossa ja yksilöissä on, ei riitä. Yksilöillä tulee olla halukkuutta, kyvykkyyttä ja tahtoa käyttää osaamisiaan. Halukkuus käyttää omaa osaamistaan saattaa laskea esimerkiksi huonon kohtelun seurauksena tai yksilö voi olla kykenemätön toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla heikon fyysisen olotilan takia. Työsuorituksissaan ihminen tarvitsee tahdon ponnistusta saavuttaakseen tavoitteensa. Tahto on vielä suuressa määrin tutkimatton ja määrittelemätön käsite. Kuitenkin juuri tahto edustaa toiminnan voimaa ja eteenpäin vievää pyrkimystä, jolla yksilö tarttuu tehtäviinsä ja käyttää osaamistaan. Tahto on viimeinen kriittinen tekijä ennen kuin suoritus saadaan aikaiseksi. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 48–49.) Osaamisen johtamisessa on lopulta kyse ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta sekä lisäämisestä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Jylhä & Viitala 2019, 201). Osaaminen on ihmisissä kiinni, eikä hyvien, osaavien ihmisten rekrytoiminen ja pitäminen ole helppoa (Helander ym. 2013, 15).

Menestyvä tuote tai palvelu syntyy monenlaisten ja nopeasti kehittyvien huippuosaamisten yhdistelmänä. Innovatiivisin tapa vastata asiakkaiden odotuksiin menestyä. Innovatiivisuudesta ja osaamisen kehittämisestä on tullut eräs menestyksen avain. Tarvitaan lisää koulutusta, mutta sekään ei enää riitä. Puhumme elinikäisestä oppimisesta, oppivista yrityksistä, oppivista verkostoista, oppivista alueista jne. Menestyvä tuotanto edellyttää ehjää arvoketjua, joka kohta kohdalta koostuu huippuosaamisesta. Tämä johtaa osaamista kokoavien osaamiskeskittymien ja osaamisklustereiden kilpailukyvyyn kasvuun. Tuotteissa ja palveluissa tarvittava erikoisosaaminen haetaan sieltä, missä sitä on. Suurikaan yritys ei enää kykene kehittämään kaikkea tarvittavaa osaamista. Se keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja ostaa tarvitsemansa osaamistarpeet ulkopuolisilta osajilta. Pieni yritys, joka yrittää osata itse kaiken, on mahdottomassa tilanteessa. Osaaminen on yksi yhteistyön johtava peruste. (Niemelä 2002, 17.) Osaamisen johtamisen päämääränä on varmistaa, että yrityksessä tiedetään, mikä osaaminen on tärkeää valitun strategian toteuttamisen kannalta ja että osaamisen riittävyys turvataan kaikissa tilanteissa, myös ennakoiden (Jylhä & Viitala 2019, 201).

Työssä tarvittavat taidot ja osaaminen ovat usein yhdistelmä täsmällistä ja hiltaijaista tietoa. Puhutaan know-how'sta eli kokonaisosaamisesta, jossa täsmällinen tieto yhdistyy käytännön osaamiseen. (Helander ym. 2013, 45.) Vahva osaaminen ja hyvä strategia yhdessä ratkaisevat menestyksen. Se, että yrityksessä on jotain tietoa ja osaamista, ei vielä takaa mitään, ne on myös kyettävä kanavoimaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi. Tämä tapahtuu strategisten prosessien varassa. Osaaminen on siis saatava siirrettyä tuotteisiin, palveluihin ja muihin tuotoksiin, joita asiakkaat arvostavat. Myöskään liikeidean ja strategioiden erinomaisuus ei tuota menestystä, jos niitä ei osata toteuttaa käytännössä. (Jylhä & Viitala 2019, 201.)

Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yleensä yritystä koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin, joita henkilöt tarvitsevat tehdäkseen työnsä paremmin. Pitkäkestoisempien koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittämistä laajemmin ja syvällisemmin. On arvioitu, että yritysten nykyisessä muutosvauhdissa vain noin 80 prosenttia kaikesta uudesta opittavasta voidaan enää hankkia perinteisen koulutuksen keinoin. (Jylhä & Viitala 2013, 201.)

Yrityksen osaamisen kehittäminen koostuu nykyisen osaamisen kehittämisestä ja osaamisen täydentämisestä (kuvio 4). Nykyisen osaamisen kehittäminen ja-  
kautuu yksilö- ja organisaatiotasoon, joista osaamisen kehittämistoimenpiteet ta-  
pahtuvat yksilötasolla ja organisaatiotasolle ne siirtyvät tiedon jakamisen kautta.  
Osaamista voidaan täydentää ulkopuolisilla resursseilla rekrytoimalla uusia työn-  
tekijöitä, ulkoistamalla osa palveluprosessia alihankkijoille tai pyrkimällä tuotta-  
maan palvelua yhteistyössä verkostokumppanien kanssa. (Helander ym. 2013,  
48–49.)



Kuvio 4. Yrityksen osaamisen kehittäminen (Helander ym. 2013, 48)

Kyky ja halu oppia uutta ovat tärkeimpiä aineettomia kalleuksiamme. Oppiminen on perinteisesti kuulunut kouluun ja opiskeluun, mutta nykyisin myös työelämässä on kehitettävä jatkuvasti omaa osaamistaan. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät uudenlaisia työ- ja ajattelutapoja, joissa edistetään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Siten vuorovaikutus on hyvin olennainen osa ammatillista osaamista. (Mönkkönen 2018, 17.) Helander ym. (2013, 49) kertovat, miten nykyisin osaamisen kehittäminen koostuu järjestetystä osaamisen kehittämisestä ja työn ohessa tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä. Pienet ja keskisuuret palveluyritykset hyödyntävät usein oman alansa koulutuslaitosten tarjontaa osaamisen kehittämisessä, koska harvoin on resurssien puolesta mahdollista koota omaa koulutusryhmää yrityksen työntekijöistä. (Helander ym. 2013, 49.)

Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea yksilön osaamisen johtamista. Tässä opinnäytetyössä on tärkeää löytää parhaat käytännöt sidosryhmäyhteistyöhön niin, että yksilöiden osaaminen kehittyy, jolloin myös yritykset voivat kehittyä. Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit ovat osa-alueita, mitä voidaan jatkuvasti kehittää, puhutaan elinikäisestä oppimisesta. Yritysten johdon sekä työntekijöiden pitäisi muistaa kehittää näitä ominaisuuksia, koska ne näkyvät aina asiakkaille. Asiakas maksaa kaiken yritystoiminnan ja mitä paremmin palvelee asiakasta, sitä paremmin yritys menestyy.

Osaamisen johtaminen on helpompaa, kun koulutus ja oppiminen ovat organisoituja. Tämä tekee siitä helpommin hallittavissa olevan toiminnan. Vahva osaaminen on merkittävimpiä menestystekijöistä ja sitä voi muun muassa olla yritysten sisällä oleva hiljainen tieto. Osaamisen kehittämiseen ei yrityksessä aina tarvita ulkopuolisia tekijöitä, vaan siihen voi keskittyä myös sisäisesti. Menestyminen lähtee systemaattisesta toiminnasta, tavoitteista ja niiden täyttymisestä. Halusta tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin. Mitä osaamista ei löydy yrityksen sisäältä, sitä voidaan täydentää ulkopuoliselta toimijalta. Kuviossa 4 on esitetty selkeästi osaamisen johtamisen toiminta, millä voi lähteä liikkeelle ja käyttää sitä yksilöiden ja yritysten tarpeeseen.

### 3 METODOLOGISET VALINNAT

#### 3.1 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyö keskittyi verkostoihin ja niiden toimintaan. Tutkimusmenetelmäksi soveltui parhaiten laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän vaihtoehtona olisi ollut määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä. Lisäksi yksi vaihtoehto olisi ollut näiden kombinaatio, laadullisen ja määrällisen yhdistäminen. Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastatteluin. Ainoastaan haastatteluin pystyttiin menemään syvemmälle eri teemoihin ja saamaan tietoa, ajatuksia ja tunteita haluttuihin asioihin, siksi laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui parhaiten tähän työhön. Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Juuti & Puusa 2020, 57; Leavy 2017, 9, 124). Vilka (2015, 75) kiteyttää Varton (1992) ajatuksia, miten laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Tavoitteena oli saada ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilka 2015, 75.) Opinnäytetyössä tutkittiin ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita, jotka ovat verkostomaisen toiminnan peruselementtejä. Sosiaalisten suhteiden kautta yritykset ja oppilaitos ovat kietoutuneet pitkään ja merkitykselliseen toimintaan keskenään, joka saatiin kuvattua laadullisessa kehitystyössä.

#### 3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus tarkastelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, joten se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. Tapaustutkijaa ajaa usein eteenpäin tunne tai alustava tieto siitä, että tapaus on jollain tavalla tärkeä – sen lopullinen merkitys paljastuu kuitenkin vasta tutkimuksen kuluessa. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 10.) Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2020, 52; Gillham 2000, 2).

Tapaustutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska aihetta tutkitaan monesta eri näkökulmasta ja käsiteltävänä on pitkään jatkunut ilmiö. Kaikissa empiirissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia. Tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään kuitenkin toisin kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa, jossa tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksen kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö. Siinä siis tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tiettyä tapausta. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 9.) Tapaustutkimus mahdollistaa useita eri näkökulmia käsiteltävään aiheeseen ja antaa mahdollisuuden eri tiedonhankinnan muotoihin (Thomas 2021, 19). Opinnäytetyössä tapauksena oli verkoston toiminta. Tutkimuksen kohteena oli ihmisten välinen toiminta ja varsinkin, miten oppilaitoksen toiminta on näkynyt yrittäjien suuntaan.

### 3.3 Haastattelu

Haastattelut ovat erittäin hyödyllisiä tapaustutkimuksessa (Gillham 2000, 59). Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu on metodi, jonka tutkimuksen eri osapuolet kokevat yleensä miellyttäväksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii monitahoista pohdintaa. Se, millaista tietoa tarvitaan kehitystyön tueksi vaikuttaa siihen, minkälaista haastattelua suunnitellaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laaditut, mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä, ja vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. (Moilanen yms. 2020, 106–108; Gillham 2005, 74; Sarajärvi & Tuomi, 2018, 63–64)

Haastattelun avulla pyritään keräämään sellaista aineistoa, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Teemahaastattelua käytettäessä ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä. Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan ennemminkin teema-alueluettelo. (Juuti &

Puusa 2020, 66.) Teemahaastattelujen toteutukset vaihtelevat lähes avoimesta haastattelusta aina strukturoidusti etenevään haastatteluun (Sarajärvi & Tuomi 2018,65).

Teemahaastattelussa oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinta asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme, 48; Sarajärvi & Tuomi, 2018, 64–65.)

Strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset etukäteen teoriaan nojautuen. Kysymysten muoto ja järjestys on vakioitu: ne esitetään kaikille tutkittaville samalla tavoin, samaa järjestystä noudattaen. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun erona on se, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksille ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten vastausvaihtoehdot ovat valmiina. (Juuti & Puusa 2020,105; Moilanen ym. 2020, 108.) Tähän opinnäytetyöhön soveltui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tutkijalla oli laaja tietämys nosturialasta. Asiantuntemuksensa avulla tutkija pystyi keskustelemaan käsiteltävistä aiheista ja se sai haastateltavat osallistumaan paremmin keskusteluihin. Haastatteluista tuli syvällisempiä ja sitä kautta saatiin laadukkaampaa aineistoa. Haastattelukysymykset oli laadittu siten, että niitä voitiin kysyä haastatteluissa sopivalla hetkellä riippuen, miten keskustelut etenivät.

Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Jo tutkimussuunnitelmassa kerrotaan pääpiirteittäin, mitä aiotaan tutkia, keneltä tietoja hankitaan ja miksi tarvitaan näitä tietoja. Tutkimuksen kohteeksi valittavien henkilöiden tai ryhmien määrä kannattaa huolellisesti harkita. (Hirsjärvi & Hurme, 58; Sarajärvi & Tuomi, 2018, 73.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä pyrkii olemaan joko liian pieni tai liian suuri. Jos haastateltavien joukko on liian pieni, aineistoa on hankala tutkia ja tulkita. Jos joukko on liian suuri, aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. (Kvale 1996, 102; Eskola & Suoranta 1998, 48.)

Usein haastattelujen tekeminen lopetetaan, kun teoreettinen saturaatio saavutetaan. Tämä tarkoittaa sitä, kun haastattelut eivät tuo enää mitään uutta käsiteltävään aiheeseen (Gillham 2005, 50).

### 3.4 Analyysimenetelmät

Teemahaastattelut kannattaa nauhoittaa ja haastattelujen jälkeen litteroida. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnissa on päätettävä, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielen mukaisesti. Ratkaisuun vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan hyödyntää erityisesti analyysi- ja raportointivaiheessa. (Moilanen ym. 2019, 110.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen suurimpia haasteita on kautta aikojen pidetty aineiston analyysiä. Laadullinen tutkimus on mitä suurimmassa määrin käsityöläisyyttä, se on erittäin luova prosessi ja vaatii tutkijalta suurta lukeneisuutta ja äärimmäistä herkkyyttä aineistonsa. Koska laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on inhimillisen ymmärryksen lisääminen, tulee tutkijan kyetä tulkitsemaan saamiaan tuloksia. (Eronen, Syrjäläinen & Värri 2007, 8.)

Opinnäytetyössä käytettiin sisältöanalyysia, mikä on tyypillinen teemahaastattelussa käytettyä analyysimenetelmä. Se soveltui parhaiten haastattelujen analyysimuodoksi. Analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu tai muuten käsitelty aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se pyrittiin luokittelemaan ja siitä pyrittiin löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroidun aineiston lukemisen ja luokittelun jälkeen tutkija palaa takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen. (Moilanen ym. 2019, 110; Sarajärvi & Tuomi 2018, 78–79.)

### 3.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kolmen viikon aikana vuoden 2021 elo-syyskuun vaihteessa. Haastattelu ehdokkailta kysyttiin kiinnostusta ja alustavaa sitoutumista jo useampaa kuukautta aikaisemmin. Haastattelu aika sovittiin puhelimitse 1–2 viikkoa aikaisemmin ja osalta haastateltavista varmistettiin ajankohta vielä päivää tai kahta aikaisemmin. Osa haastatteluista pidettiin virka-aikana ja osa sen jälkeen. Varsinkin virka-aikaan pidetyt haastattelut varmistettiin vielä lähempänä ajankohtaa. Virka-aikana pidetyt haastattelut onnistuivat henkilöiden työjärjestelyjen ansiosta. Iltapäivä oli heidän kiireisintä aikaansa ja tämän takia

haastattelut pidettiin aamupäivän hiljaisempien tuntien aikana. Yksi haastattelu jouduttiin siirtämään seuraavalle viikolle henkilön työkiireiden vuoksi. Yhteistyö haastattelun järjestämisessä oli vaivatonta ja jokaiselle ilmoitettiin jo tässä vaiheessa, että opinnäytetyössä ei tule haastateltavien nimiä esille, mutta suoria lainauksia voidaan käyttää. Kaikki hyväksyivät tämän toiminnan.

Haastattelujen teemat alkoivat kehittymään jo vähitellen opinnäytetyön ideaperin ja suunnitteluvaiheiden kautta. Opinnäytetyön alkuvaiheesta asti oli selvää, että siinä tutkitaan verkoston toimintaa. Haastattelukysymyksiä suunnittelu alkoi ideariihivaiheella, jossa tutkija ideoi kysymyksiä verkostojen toiminnasta ja osaamisen johtamisesta. Kaikki kysymykset kirjoitettiin ylös ajatuksella, ettei huonoja kysymyksiä ole olemassakaan. Tietoperusta, tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset muodostivat tutkijalle kokonaisuuden, mihin perehtyminen selkeytti teemojen ajatukset lopulliseen muotoon. Teemoiksi muodostuivat verkostot, yhteistyö, osaaminen ja koulutus sekä vapaa sana. Jokaiseen teemaan löytyi runsaasti hyviä haastattelukysymyksiä. Tämän jälkeen kaikki kysymykset luokiteltiin vielä tarkemmin teemojen mukaisiin kategorioihin ja järjestettiin järkevään rytmiiin. Näin saatiin kokonaisuus esille.

Tutkija karsi vielä haastattelukysymyksiä ja samantyyppiset kysymykset yhdistettiin palvelemaan teeman kokonaisuutta. Kysymyksiä jouduttiin vielä karsimaan toiseen kertaan ja samalla keskityttiin ajatukseen, vähemmän ja syvällisemmin. Pääkysymyksiä oli yhteensä 23 ja tarkentavia kysymyksiä oli varalle, jos keskustelu ei syventynyt itsekseen. Tällä tavalla päästiin yleisen keskustelun tasosta syvemmälle haastateltavien näkemyksiin ja kokemuksiin. Haastattelurunko suunniteltiin siten, että teemoista voitiin keskustella missä vaiheessa vain riippuen siitä, mihin suuntaan keskustelu eteni. Tämä antoi myös mahdollisuuden palata syventämään jotain aihetta tai siirtämään aiheen käsittelyä myöhäisempään ajankohtaan. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Haastatteluiden harkinnanvarainen näyte oli kuusi henkilöä neljästä eri nostotyötä tekevästä yrityksestä. Haastateltaviksi valittiin osakkaita, johtotehtävissä tai operatiivisessa johtotehtävissä olevia. Haastattelut kestivät 45–60 minuuttia, jolloin eri teemoihin ehdittiin keskittyä syvällisesti. Haastattelut nauhoitettiin saneli-

mella. Haastattelut olivat luonnollisia ja keskustelunomaisia. Keskusteluissa saattoi samanaikaisesti tulla esiin useampi teema ja tuolloin tutkija joutui johdattamaan haastattelua yhteen asiaan kerralla ja palaamaan toiseen asiaa myöhemmin. Näin molemmat osapuolet pystyivät keskittymään teeman sisältöön ja käsiteltävään aiheeseen helpommin. Muuten keskusteluja oli helppo kuljettaa eteenpäin. Kaikki haastattelut saatiin tehtyä rauhallisissa olosuhteissa ja aikaa oli varattu riittävästi. Kaksi haastattelua tehtiin oppilaitoksen tiloissa ja loput olivat yritysten tiloissa. Haastatteluja ei tehty enempää, koska samat ajatukset alkoivat toistumaan. Oltiin hyvin lähellä saturaatiopistettä, jolloin haastattelujen pituus ja niiden työstäminen suhteessa niistä saatavaan hyötyyn ei enää tuonut opinnäytetyölle lisäarvoa.

Nauhoitetut haastattelut kopioitiin tietokoneelle mp3-tiedostona litterointia varten. Litteroinnissa meni aikaa noin kuukausi. Tutkija litteroi viikossa 1–2 haastattelua Wordiin. Litteroinnissa haastateltavan puhevuorot väritettiin sinisellä ja haastattelijan teksti säilyi mustana. Litteroinnin aikana tekstistä poimittiin jo alustavasti tärkeitä asioita. Osa tekstistä lihavoitiin litteroinnin aikana. Selvästi tekstistä erottuvat tärkeät asiat lihavoinnin lisäksi vielä alleviivattiin. Nämä olivat selkeästi merkittäviä ja helpottivat sisältöanalyysin tekemistä. Haastattelut kestivät yhteensä 5 tuntia ja 10 minuuttia ja siitä saatiin litteroitua aineistoa 165 sivua. Haastattelujen kuunteleminen ja litteroinnin aikaiset toimenpiteet auttoivat tutustumaan aineistoon tarkemmin. Tästä oli hyötyä sisältöanalyysin teossa, koska haastatteluaineistoa oli runsaasti.

### 3.6 Sisältöanalyysi

Tutkija jatkoi sisällön analyysia viemällä kaikki haastattelukysymykset ja vastaukset Excel-tiedostoon teemojen mukaisesti. Koska materiaalia oli runsaasti, laitettiin eri teemat Excelin eri välilehdille. Näin saatiin analyysi jäsenneltyä loogisesti ja paremmin havainnoitavaan muotoon. Jokaisen teeman välilehdelle laitettiin aiheen kysymykset ja sen alle sijoitettiin haastateltavien vastaukset. Saadut vastaukset vielä yksinkertaistettiin joko yksittäisiksi sanoiksi tai lauseiksi. Haastattelussa lähes kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset. Joidenkin teemojen vähemmän merkittäviin kysymyksiin ei ollut suoraa vastausta. Yksinkertaistetut vastaukset merkittiin eri värein (Kuvio 5). Tällä värikoodauksella pystyttiin ilmentämään

eri vastaajien suhtautumista teeman aiheisiin ja kokonaisuus oli helpompi hahmottaa. Vihreä tarkoitti positiivista ajattelua kysymykseen. Keltainen väri oli neutraali suhtautuminen ja punainen väri oli negatiivinen mielipide. Lisäksi käytettiin sinistä väriä kuvaamaan kehitettävää aihetta. Haastattelu sisälsi kysymyksiä, joilla saatiin vastaajien omia näkemyksiä kehitettäviin asioihin. Näitä ei pidetty positiivisena tai negatiivisena.



Kuvio 5. Sisältöanalyysi yksinkertaistettuna ja värikoodattuna

Tulokset esitettiin teema-alueittain. Jokaisessa teemassa oli alateemoja, jotka liittyivät samaan kokonaisuuteen. Kaikki teemat analysointiin ja avattiin tuloksissa. Tulokset etenevät loogisessa järjestyksessä lähtien yrityksen perusasioista ja edeten verkostoista, osaamisen johtamiseen ja loppukeskusteluun.

#### 4 TULOKSET

Tutkimusongelmina tässä kehittämistyössä olivat: Miten verkostot ovat toimineet? Miten saadaan toimiva yhteistyö yrittäjien kanssa? Miten verkostotoimintaa kannattaa kehittää johtamisen näkökulmasta? Tutkimustulokset perustuvat haastatteluista kerättyihin aineistoihin.

Haastattelut lähtivät liikkeelle keskusteluista yrityksen toiminnasta. Aluksi selvitettiin monipuolisesti yrityksen tilannetta. Kysymyksiä oli yrityksen koosta, iästä, palveluista, toiminta-alueesta, liikevaihdosta ja työntekijöiden määrästä. Koska koronavirus oli ollut ajankohtainen jo yli vuoden, käytiin haastattelussa myös pieni keskustelu sen aiheuttamista ongelmista. Keskustelu yrityksen toiminnasta palveli kahta tarkoitusta. Ensimmäinen oli se, että yrityksen toimintaa voidaan verrata haastattelussa nouseviin asioihin, ja minkälaisia merkityksiä ne antavat teemoihin. Toinen tarkoitus oli avata keskustelua faktoista ja sen jälkeen siirtyä enemmän haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin. Tällä tavoin päästiin keskustelurytmiin ja siirtyminen aiheesta toiseen oli jouhevaa.

Haastatteluiden harkinnanvarainen näyte oli kuusi haastateltavaa neljästä eri yrityksestä. Haastateltavat olivat yritysten johtoa tai johtotehtävissä olevia. He edustivat yhteensä 220 työllistettyä ihmistä ja neljän yrityksen kokonaisliikevaihto oli noin 35 miljoonaa euroa. Haastateltavien alan työkokemus nykyisissä työtehtävissä oli yhteensä 48 vuotta. Alan työkokemusta haastateltavilla oli yhteensä 82 vuotta. Suomessa on noin 100 ajoneuvonosturialan yritystä ja osa niistä on yhdestä viiteen henkilön yrityksiä. Haastatteluihin osallistuneiden yritysten määrä suhteutettuna koko Suomen yrittäjien määrään ei ollut suuri, mutta näiden yritysten toiminta-alue oli merkittävä. Yritysten toiminta kattoi koko Suomen lisäksi Pohjoismaat ja Baltian alueen. Tämän lisäksi edustettujen yritysten työntekijämäärä verrattuna koko Suomen nosturialan työntekijöihin oli suuri. Raaka arvio koko alan työntekijöistä on noin 900–1200 ihmistä.

Kaikki yritykset olivat nostopalveluja tuottavia. Tämän lisäksi jokaisella yrityksellä oli muuta nostoalaan liittyvää toimintaa, johon he olivat erikoistuneet tai erikoistumassa. Erikoistumiseen vaikuttava tekijä oli uusien ja nuorempien johtajien

saama yritysvastuu. Keskusteluissa kävi ilmi, että yritykset ovat toimineet jo pitkään. Pisimpään toimineen yrityksen ikä oli 66 vuotta. Nosturiala on kautta historian ollut kilpailtu ala ja yritysten on pakko miettiä uusia palveluja ja kassavirtoja. Esimerkiksi polttoaineiden hinnat ovat nousseet koko ajan ja tätä on harvoin kompensoitu asiakkailta työtuntien hinnassa.

#### 4.1 Oppilaitoksen ja yrittäjien välinen yhteistyö

Haastattelujen ensimmäinen pääteema keskittyi verkostojen toimintaan. Teemana tämä tuotti keskustelua laajasti ja eri näkökulmista. Tässä vaiheessa keskustelujen annettiin mennä omia polkuja, eikä niitä rajattu pysymään pelkästään yhdessä asiassa. Näin saatiin syvällisiä keskusteluja aikaiseksi. Tarpeen mukaan palattiin teeman aiheeseen ja keskityttiin toiseen nousseeseen asiaan myöhemmässä vaiheessa. Teeman sisällä oli useita kysymyksiä ja ala-aiheita. Kaikista saatiin mielipiteitä ja näkemyksiä. Tämä sekä hankaloitti haastatteluiden analyysiä, että samalla rikastutti sitä. Materiaalin rikkaus lisää opinnäytetyön laatua. Haastatteluissa viestintä nousi esille yhteistyöteeman alla yhdeksi merkittäväksi asiaksi.

Yhteistyöteema voitiin jakaa kolmeen eri alateemaan. Ensimmäisessä alateemassa keskusteltiin Koulutuskuntayhtymä OSAOn ja yritysten välisestä toiminnasta. Toinen keskittyi toiminnan onnistumiseen ja viestintään. Kolmas alateema oli yritysten välinen verkostomainen toiminta.

##### 4.1.1 Koulutuskuntayhtymä OSAO ja yritysten välinen toiminta

Vastauksista voidaan päätellä, että Koulutuskuntayhtymän OSAOn ja yrittäjien välinen verkosto on toiminut hyvin, koska tähän teemaan ei tullut yhtään negatiivista kommenttia. Teemassa keskityttiin haastateltavien tietämykseen oppilaitoksen toiminnasta, sekä oppilaitoksen ja yrityksen väliseen yhteistyöhön.

Haastattelujen perusteella tietämys ajoneuvonosturikoulutuksesta oli monijaakoista. Osa oli hankkinut ammatillista lisäkoulutusta käymällä ajoneuvonosturikoulutuksen. Heillä oli selvästi havaittavissa syvällisempää tietämystä oppilaitoksen toiminnasta sekä koulutuksen sisällöstä. Kaikki koulutuksen käyneet olivat tyytyväisiä saamaansa koulutukseen ja totesivat sen kehittäneen nykyisessä työtehtävässä toimimista. Tietämys meneillään olevista muutoksista oli vähäistä.

Koulutuskuntayhtymä OSAO on luopunut tällä hetkellä perinteisestä lähiopetuksesta. Tästä oli kaikilla haastateltavilla jotain tietoa, mutta tarkempi informaatio puuttui. Tämä liittyy vahvasti viestintään, jota käsitellään myöhemmin.

Tietämystä ja informaatiota koulutuksen loppumisesta oli olemassa mutta se ei ollut tavoittanut kaikkia tarpeeksi tehokkaasti. Muutoksien tiedottaminen on hyvä esimerkki verkostossa toimimisen haasteellisuudesta. Eräs verkoston toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä on myös osapuolten toimintapaikat. Tätä kuvastaa se missä haastatteluita pidettiin, niitä oli Haukiputaalla, Oulussa ja Kempeleessä. Pitkät välimatkat vaikuttavat siihen, miten usein ihmiset tapaavat toisiaan. Verkoston toiminnan perusasioita on ihmisten kohtaaminen. Kohtaamisissa syntyy vääjäämättä vuorovaikutusta ja kuulumisten vaihtoa.

Haastateltavan tietämykseen oppilaitoksen toiminnasta vaikutti selvästi se, miten pitkään hän oli toiminut alalla ja sen verkostoissa. Tästä oli hyvä esimerkki haastateltava F:llä, joka oli toiminut nykyisessä tehtävässä kahdeksan vuotta ja ollut alalla huomattavasti pidempään. Hän muisti ajoneuvonosturikoulutuksen syntyajat hyvinkin tarkkaan. Haastateltava E:llä oli tietämystä, että koulutusta on olemassa. Loput haastateltavat asettuivat kaikki tälle välille. Haastateltavan A vastaus kiteyttää kaikkien tietämyksen asiasta näin.

*”Kalustoa te olette myynyt pois. Kyllä sen verran tiedän, että jotakin uudelleenorganisointia tässä vissiin on tapahtumassa.”*

Nostureiden myyminen tai uusien koneiden hankkiminen herättää aina mielenkiintoa verkostoissa. Koneista on helppo vaihtaa kuulumisia ja kaikkia kiinnostaa minkälaista kalustoa ja palveluita toisilla on tarjolla. Tämä kuuluu verkoston luonteeseen. Ollaan hereillä mitä ympärillä tapahtuu. Yritysten organisaatiolliset muutokset ovat mielenkiintoisia ja niistä keskustellaan myös mutta vähemmässä määrin. Tietenkin alan verkoston yhtenä tekijänä oppilaitoksen muutokset vaikuttavat kaikkien toimintaan ja se herättää monenlaisia ajatuksia.

Puolet vastaajista ilmoitti jo haastattelun alussa huolestumisensa koulutuksen loppumisesta nykyisessä muodossa. Huoli on ymmärrettävää, koska ajoneuvonosturinkuljettajista on kova pula. Tämä vaikuttaa suoraan yritysten toimintaan

ja palvelujen myyntiin. Varsinkin huoli on yrittäjillä, joilla on kasvavaa myyntiä tai muuten vaihtuvuutta henkilöstömäärässä. Yrityksen kasvun tai palvelujen tuottamisen esteenä voi olla pula hyvistä työntekijöistä.

Yhteistyön yhtenä tärkeimpänä toimintana on tuottaa työntekijöitä alalle. Kumpikin osapuoli on sitoutunut tähän toimintaan ja se on tuottanut tuloksia. Työnantajat ovat ottaneet opiskelijoita työharjoitteluun ja se näkyi vastauksissa. Varsinkin Oulun talousalueella oli huomiota herättävää se, että yritysten nykyiset työntekijät olivat pääsääntöisesti Koulutuskuntayhtymä OSAOsta valmistuneita. Tämä vaikuttaa myös yritysten henkilöstön keski-ikään, joka on alueella huomattavasti nuorempi verrattuna koko nosturialan yleiseen tasoon. Eräs vastaaja kiteytti yhteistyön toiminnan seuraavasti, joka kuvaa laajemmin oppilaitoksen ja yrittäjien välistä toimintaa.

*”Niin no kyllähän me paljon tehdään yhteistyötä sillä lailla, että koululta on tullut niitä oppilaita työharjoitteluun ja sitä kautta sitten aina otettu töihin.”*

#### 4.1.2 Verkoston dialogi

Haastattelun seuraavat kysymykset liittyivät yhteistyön onnistumiseen, henkilökohtaisiin suhteisiin ja mitä ongelmia tai hyvää toiminnassa on ollut. Tässä tuli suoria ja selviä yhteyksiä tietoperustaan. Tietoperustassa käsiteltiin esimerkiksi, miten onnistunut verkosto toimii ja mikä on viestinnän merkitystä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että verkostossa toimiminen on ollut onnistunutta muutoin paitsi viestinnän osalta. Verkostossa toimimisen onnistuminen kiteytyy henkilöiden toimintaan verkostossa. Tietoperustassa painotettiin, miten tärkeää on pitkäjänteinen yhdessä tekeminen, dialogi ja luottamus. Ihmiset edustavat verkostoissa yrityksiä ja tutkimustulosten perusteella keskustelua on ollut tarpeeksi, jotta asiat ovat toimineet. Dialogia olisi voinut olla enemmän, mikä näkyi viestinnän tuloksissa. Tutkimustuloksista voidaan myös todeta, että sosiaaliset suhteet oppilaitoksen ja yrittäjien välillä ovat toimineet. Vastaaja B ilmaisi, että oli ollut miellyttävä tehdä yhteistyötä ja jatkoi, että tutkijan kanssa oli ollut

läheisemmät välit kuin hänen kollegansa. Vastaja A kuvailee verkoston toimijoiden dialogia seuraavasti.

*”Hyvin se on sujunut, ei siinä mitään. Meillähän on hyvin semmoiset lämpöiset välit keskenämme. On ollut hyvin mutkatonta.”*

Hyvät ja toimivat välit ovat seurausta luottamuksesta ja asioiden tekemisistä. Verkoston toimijoiden yhteisten asioiden tekemisen kautta luottamus on vahvistunut, mikä näkyy tuloksissa. Asioista on tiedotettu ja ne on hoidettu ajallaan, eikä ne ole jäänyt venymään. Asioiden unohtamisella tai määräaikojen venyminen on luottamusta heikentävää toimintaa, mitä ei ollut havaittavissa tuloksista.

Ainoastaan yksi vastaja koki yhteistoiminnan epämieluisasti tulosten perusteella. Tähän vaikutti myös koulutuksen muutokset ja epävarmuudet, jotka tulivat keskusteluissa esille. Haastateltavan mielestä toiminta ja yhteistyö olisi voinut olla suunnitelmallisempaa ja monipuolisempaa.

#### 4.1.3 Verkoston kommunikointi ja viestintä

Viestintä on toimivan verkoston yksi avaintekijä. Teemana viestintä nousi merkittävämmäksi tekijäksi kuin ennen haastatteluja ryhdyttäessä oli odotettu. Haastattelukysymys oli, miten parantaisit viestintää tai yhteydenpitoa opettajien kanssa. Aihe herätti paljon ajatuksia. Vastajat olivat johtotehtävissä olevia ja heille viestintä oli tuttu aihe. Yritysten yksi jatkuva haaste on viestinnän riittävyys ja se korostuu vielä lisää verkostomaisessa toiminnassa. Viestinnän pitää olla jatkuvaa ja monipuolista. Säännöllinen viestintä lisää saatavilla olevaa tiedon määrää ja auttaa verkoston toimijoita pääsemään lähemmäksi toistensa osaamista, ideoita, ajatuksia ja aikomuksia. (Cross & Parker 2004, 100.)

Haastatteluista saatujen vastauksien perusteella viestinnän määrä koettiin vähäiseksi oppilaitoksen ja yritysten välillä. Oppilaitoksessa viestintää yritysten suuntaan tekevät työkseen lähinnä opettajat. Opettajat viestivät oppilaitoksesta yrityksiin. He toimivat kentällä ja luovat suhteet yrityksiin. Suhteiden luominen ja niiden ylläpitäminen riippuu resursseista. Kaikilla verkoston toimijoilla on omat työtehtävät resurssien puitteissa. On haasteellista saada resurssit kohtaamaan hektisessä toimintaympäristössä.

Haastattelun vastauksista voidaan tulkita, että viestintää pitää lisätä ja monipuolistaa. Vastauksista nähdään, että viestinnän pitäisi olla niin ammatillista ja virallista kuin myös epävirallisempaa viestintää kaivattiin. Yritykset haluaisivat koordinoituja ja virallisia tapaamisia, missä käytäisiin läpi tulevia koulutuksia sekä muuta koulutustarjontaa. Näissä keskusteluissa käytäisiin myös läpi yrittäjien ajatuksia ja voitaisiin keskittyä johonkin teemaan. Virallisen toiminnan lisäksi yritykset toivoivat enemmän epävirallisempaa ja rennompaa kanssakäymistä. Nämä voisivat olla lounastapaamisia ja yleistä kuulumisten vaihtoa. Eräs vastaaja kiteytti asian näin.

*”Kyllähän sitä pitäisi enempi olla kontaktissa. Varmasti molemmin puolin, että tuota viestinnässä varmasti olisi semmoista parantamisen varaa.”*

Tietoperustassa käsiteltiin verkoston viestintää ja että siinä korostuu dialogisuus, vuorovaikutus, luottamus ja yhdessä toimiminen. Kaikilla verkoston toimijoilla on parannettavaa verkoston toiminnassa ja dialogisuudessa. Verkoston toiminnassa korostettiin avointa ja runsasta kommunikaatiota molempiin suuntiin ja se tuli keskusteluissa myös esille.

Useassa haastattelussa nousi sama kehitysehdotus viestintään. Se oli alueen yrittäjien ja oppilaitoksen yhteinen kokoontuminen 1-2 kertaa vuodessa. Yhteisissä kokoontumisissa käytäisiin läpi koulutuksia ja muita esille nousevia teemoja. Teemana voisi olla aluksi turvallisuusnäkökulmien ja -toimintojen yhtenäistäminen, sekä niiden lisääminen nosturialalla. Keskusteluissa tuli esille, että turvallisuusaiheesta voisi lähteä liikkeelle. Sen jälkeen voisi keskittyä seuraaviin kehitysasioihin. Haastateltava D puhui tiukentuvista asetuksista ja säännöksistä ja siitä, miten olisi hyvä asioita kehittää etupainotteisesti. Toive kokoontumisesta nousi hyvin vahvasti esille ja toiveena oli, että oppilaitos neutraalina toimijana olisi koollekutsuja.

*”Oppilaitos voisi olla semmoisena kutsuvana linkkinä. Oppilaitos kutsuisi alan toimijoita johonkin iltapäiväkahvitilaisuuteen, jossa sitten esiteltäisiin vaihtoehtoja... sitten olisi vapaata keskustelua asiasta, jotta yritystenkin välillä ajatukset vaihtuisi.”*

Yhteistyöteeman alla keskusteltiin lyhyesti yritysten välisestä toiminnasta. Haastateltavilta kysyttiin yhteistyöstä muiden nosturifirmojen kanssa. Tuloksista voidaan todeta, että kaikki alueen ajoneuvonosturialan yrittäjät ovat verkostoituneet keskenään ja he tekevät yhteistyötä.

*”Me käytämme heidän palveluja. He paikkaa meitä ja me paikataan heitä, että se on semmoista päivittäistä käytännön yhteistyötä.”*

Asiakaskunta on kuitenkin pieni ja kaikki yrittäjät haluavat palvella asiakkaita. Yrittäjät pyytävät apua toisiltaan, jos heillä on itsellään jokin este toimittaa nostopalvelua asiakkaalle. Yleensä apua saatiin toiselta nosturialan yritykseltä ja itse myös annettiin apua sitä pyydettyäessä.

#### 4.2 Osaamisen hankkiminen ja kehittäminen

Kehittämistyönä haastatteluissa keskusteltiin osaamisen johtamisesta. Siinä keskityttiin rekrykoulutuksiin, oppisopimukseen ja muihin koulutuspalveluihin. Haastateltavilta kysyttiin kiinnostusta rekrykoulutuksen pitämiseen yksin tai yhdessä muiden kanssa. Oppisopimuskoulutuksessa kysyttiin suhtautumista koulutukseen ja mahdollisuuksia pitää sitä. Lisäksi muiden palveluiden kohdalla tiedusteltiin tarvetta työnohjaajakoulutukselle ja muille koulutuksille.

Usealla haastateltavalla ei ollut tarkkaa käsitystä siitä, miten rekry- ja oppisopimuskoulutus käytännössä nykyään toimivat. Haastattelutilanteessa tutkija selkiytti haastateltaville rekrykoulutusprosessin etenemistä ja oppisopimuskoulutuksen helppoutta nykyaikana. Kummastakin koulutusmuodosta kerrottiin mitä ne tarkoittivat liitteiden 2 ja 3 mukaisesti. Liitteessä 2 on rekrykoulutuksesta selvennys ja liitteessä 3 on oppisopimuksesta tietoa. Monella oli vanha mielikuva oppisopimuksesta, miten hankala ja vaikea se on järjestää ja toteuttaa.

##### 4.2.1 Rekrykoulutus

Rekrykoulutuksen kohdalla kysyttiin ensin yrityksen kiinnostusta siihen. Yhdellä yrityksellä oli piakkoin alkamassa oma koulutus. Heillä oli kova tarve saada työntekijöitä ja olivat jo järjestämässä sitä. Kaksi yritystä ilmaisi kiinnostumisensa, jos siihen tulee tarve. Kolmella muulla yrityksellä ei ollut tarvetta rekrykoulutukselle.

Alueen yrityksillä ei vuositasolla ole tarvetta palkata kovin montaa uutta työntekijää. Tämä näkyy innostuksessa järjestää rekrykoulutuksia. Jos heille tulisi tarvetta hankkia uutta työvoimaa rekryn avulla, yritykset tekisivät sen yhdessä muiden kanssa. Tämä tuli selkeästi haastatteluissa esille.

*”Muiden kanssa varmastikin. Mä näkisin, että meidän tarve kuitenkin on se muutama ukko, niin ei muutamalla ukolla ole järkeä järjestää sitä.”*

Kaikki yritykset, jotka voisivat järjestää rekrykoulutuksen muiden kanssa, ajattelivat, että pelisäännöt on sovittava etukäteen. Tässä yhdistyy verkoston toiminta ja osaamisen johtaminen. Keskustelu ja asioista sopiminen ovat peruslähtökohtia verkostossa toimimisessa. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat rahapoliittiset asiat ja opiskelijoiden valinta.

*”Siinä sitten tulee heti ensimmäisenä mieleen, että pitäisi olla jotenkin selvää kuka työntekijä menee ja minne. Ettei sitten aleta taistelemaan työntekijöistä kesken koulutuksen.”*

Varsinkin opiskelijoiden valinnassa on ymmärrettävää, että asiat on sovittava etukäteen. Kun ihmisiä aletaan kouluttamaan hyvin vähäisestä osaamisesta uuteen ammattiin, toiset ihmiset oppivat nopeammin ja sisäistävät asiat paremmin kuin toiset. Jos asioista ei sovita yritysten kesken etukäteen, se luo tilanteen kilpailulle, joka heikentää verkoston yhteistä toimintaa.

#### 4.2.2 Oppisopimuskoulutus ja muut palvelut

Oppisopimuksen kohdalla kysyttiin ensin suhtautumista siihen ja sen jälkeen mahdollisuuksia järjestää sitä. Yritysten suhtautuminen oppisopimukseen oli myönteinen. Se herätti enemmän mielenkiintoa kuin rekrykoulutus. Siinä vastaajien mielestä koulutetaan enemmän työntekijää tarpeeseen. Yksi vastaajista sanoi siinä olevan enemmän perinteistä kisälli-mestari-oppimistyyliä, mikä sopii nosturalalle.

Haastattelujen perusteella yrityksissä oli hyvät valmiudet pitää oppisopimuskoulutusta. Yrityksillä oli sopivia työntekijöitä työharjoittelijoiden opastamisesta. Näillä työntekijöillä oli pitempiaikaista kokemusta työnopastuksesta. Oppisopimuksen perustana on työsopimus. Tämä aiheuttaa sen, että uusi työntekijä ei vielä tuota mitään, vaan on enemmänkin kuluera. Haastatteluissa nousi esille, että uudella työntekijällä olisi hyvä olla jonkinlaiset perusvalmiudet nosturialalla toimiseen, käsitys siitä mitä tapahtuu ja milloin pitää kiinnittää turvallisuuteen huomiota. Alalla toimitaan isojen koneiden ja painavien taakkojen kanssa. Turvallisuus on aina tärkein tekijä.

Haastattelijakin yllättyi hieman puhuttaessa oppisopimuksesta, nimittäin haastatteluissa keskusteltiin oppisopimuksesta kahdella eri tyylillä. Oppisopimus oli tuttu aihe mutta haastattelukysymykset oli aluksi ajateltu yrityksen uuden työntekijän kouluttamiseen. Keskustelujen aikana tuli esille myös yrityksen sisäinen koulutus. Siinä saataisiin yrityksessä jo olevia, niin sanottuja vanhoja työntekijöitä koulutettua uusiin työtehtäviin. Samalla tulisi työkiertoa ja se rikastaisi työntekijöiden työuraa.

Osaamisen johtamisen teemassa keskusteltiin muista mahdollisista koulutuksista. Yrittäjillä on tarvetta erilaisille koulutuksille, jotka tukevat alan toimintaa. Näitä koulutuksia olivat esimerkiksi ajokorttien korotukset C- ja CE-luokkiin, ammattipätevyyden jatkokoulutuspäivät, asiakaspalvelua- ja myyntikoulutusta, al mieskoulutusta, nostotyönvalvojakoulutusta ja nostoapuvälineiden tarkastuskoulutusta. Haastateltavien yrityksissä oli usealla tarvetta C- ja CE-korttien korotuksiin eli kansankielellä sanottuna kuorma-auto- ja rekkakortteihin. Nämä tarvitsevat rinnalle usein perustason ammattipätevyyden, joka on työläämpi hankkia kuin pelkkä kortin korotus. Jos C-kortti on hankittu vuoden 2009 jälkeen ja kortin korottaja on yli 21-vuotias, tarvitaan perustason ammattipätevyyteen opiskelua 140 tuntia. Tämä aika on lähes kokoaan oppilaitoksessa luokkaopetusta.

#### 4.3 Vapaa sana

Haastattelun loppuksi annettiin haastateltaville mahdollisuus vielä lisätä tai täsmentää jotain aihetta tai keskustella jostain mieleen jääneestä asiasta. Tässä vaiheessa nousi vielä käsiteltyjä aiheita esille. Se ei tullut yllätyksensä, koska tämän opinnäytetyön haastattelun pohjalta yrittäjille konkretisoitui oppilaitoksen ja

ajoneuvonosturikoulutuksen tilanne. Vaikka aikaisemmin oppilaitoksen johtajia oli käynyt keskustelemassa koulutuksen tilanteesta, viesti ei kuitenkaan ollut mennyt vastaanottajille kunnolla.

*”Jotenkin silleen toivoisi, että sitä koulutusta olisi järjestettävä. Olisi sitä työvoimaa saatavissa sitten tulevaisuudessakin.”*

Haastattelun lopuksi vastauksissa painotettiin vielä viestinnän merkitystä ja harmitusta koulutuksen loppumisesta nykyisessä muodossa. Harmitus tietenkin on ymmärrettävää, kun pitkään jatkunut yhteistyö vähenee.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten perusteella vastaukset opinnäytetyön kolmeen keskeiseen kysymykseen. Johtopäätökset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten verkostot ovat toimineet?
2. Miten saadaan toimiva yhteistyö yrittäjien kanssa?
3. Miten hyödynnetään osaamisen ja verkoston johtamista?

### 5.1 Verkoston toiminta

Tutkimuksen yksi lähtökohta oli tutkia Koulutuskuntayhtymä OSAOn ja yritysten välistä toimintaa. Aiheena tämä oli monipuolinen ja näkökulmia voidaan ottaa erilaisia. Opinnäytetyön pohjana oli 22 vuotta jatkunut verkostomainen toiminta oppilaitoksen ja yrittäjien välillä. Tässä ajassa oli ehtinyt tapahtua paljon ja tekijät ovat muuttuneet ja sitä kautta sosiaalisia suhteita oli sammunut ja uusia kehittyneet. Tutkimusta olisi voinut laajentaa käsittämään näitä kaikkia ihmisiä ja heidän toimintaa, mutta se ei ollut mahdollista, vaan tutkimus rajattiin käsittelemään verkostoja tällä hetkellä. Haastatteluin saatiin selville mikä oli tämän hetken tilanne ja miten verkostot olivat toimineet.

Verkoston toimintaa tutkittiin opinnäytetyössä haastatteluiden avulla. Tulosten perusteella verkostotoiminta oli onnistunut normaalisti. Haastatteluissa ei tullut aiheeseen yhtään negatiivista kommenttia. Enemmän asian todettiin olevan hyvällä kannalla kuin sen menneen huonosti. Tähän tietenkin vaikutti se, että yrityksillä ei ole ollut työvoimapulaa. Aikaisemmin yritysten ei ole tarvinnut miettiä mahdollista työvoimapulaa ja se ei ole noussut keskustelujen aiheiksi.

Oppilaitoksen tekemät muutokset koulutuksessa heijastivat yrittäjiin ja se näkyi huolestumisena. Muutokset aina huolestuttavat, kun ei tiedetä mitä tulee tapahtumaan. Muutoksien tekeminen on aina vanhojen rutiinien rikkomista. Siitä seuraa hämmennystä verkostossa, jos asiasta ei puhuta ja kerrota syitä sekä seuraamuksia tarpeeksi kattavasti. Tässä korostuu verkostojen toiminta tai sen toimimattomuus. Verkostossa tekijät luottavat toisiinsa ja muutoksista tiedottaminen

ja puhuminen ovat tärkeimpiä asioista, jotta kaikki pystyvät sisäistämään mitä tulee tapahtumaan. Tämä antaa kaikille osapuolille mahdollisuuden miettiä omia ratkaisujaan.

Yhteisessä toimimisessa henkilösuhteet korostuivat, mikä on havaittavissa tietoperustassa. Henkilösuhteet ovat kaiken toiminnan lähtökohta. Tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että verkoston sosiaaliset suhteet on toiminut erinomaisesti. Haastattelujen perusteella ihmisten välinen toiminta on onnistunut. Verkostossa olevat toimijat ovat ammattilaisia jokainen omalla alallaan ja vuorovaikutus ihmisten kesken oli toiminut. Tähän on vaikuttanut se, että kaikki osapuolet olivat yhdessä olleet saman asian kanssa tekemisissä ja ajaneet sitä vain eri näkökulmista. Asiat oli aina hoidettu kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla, oli sitten kyse ollut työharjoittelijoista tai muista yhteistyön muodoista. Tämä on yksi yhteistyöhön ja henkilösuhteisiin vaikuttavista tekijöistä. Luvatut asiat tehdään ja ne tehdään laadukkaasti. Silloin kaikki ovat tyytyväisiä, joka vaikuttaa henkilösuhteisiin positiivisesti.

## 5.2 Toimiva yhteistyö

Tuloksia tarkastellessa sieltä erottui selvästi viestinnän haasteet yhdeksi aiheeksi. Toimivaa viestintä on haasteellista tehdä. Haasteelliseksi sen tekee varsinkin se, että jokainen voi tulkita viestinnän sanomaa omalla tavallansa. Viestinnän vähäisyys vaikuttaa myös tulkintojen mahdollisuuksiin. Viestinnässä pitäisi painottaa ydinsanomaa ja toistaa sitä tarpeeksi monta kertaa. Vaikka viestintä olisi kuinka laadukasta ja kattavaa tahansa, se ei aina päädy kohteeseen. Tähän vaikuttaa myös viestinnän vastaanottajan omat ajatukset ja näkemykset. Viestinnän vastaanottajan pitää myös olla hereillä ja sisäistää viestinnän sisältö.

Oppilaitoksen ja yritysten välistä viestintää oli selvästi liian vähän tulosten perusteella. Se on asia mihin pitää panostaa ja yksinkertaisesti lisätä puhetta ja tapauksia. Viestinnän kanavia on nykyaikana, vaikka kuinka paljon. Niitä pitäisi hyödyntää entistä paremmin. Lisäksi ajan resurssointia verkoston toimintaan pitäisi hyödyntää enemmän. Aika on jokaisella verkostossa toimijalla rajallista ja sen on suunnattu oman yrityksen toimintoihin. Resursoimalla sitä ja suunnittelemalla hyvissä ajoin verkoston yhteisiä kohtaamisia, saadaan vuorovaikutuksia lisää ja se auttaa kaikkia osapuolia.

Tietoperustassa mainittiin kuinka puhuminen ja vuorovaikutus ovat toimintaa ylläpitäviä elementtejä. Välillä aikataulut ovat haasteellisia kaikilla, mutta erityisesti muutoksen keskellä selkeä ja laadukas kommunikaatio on perusedellytyksiä. Muutos on jatkuvaa ja sitä on kaikilla verkoston tekijöillä. Verkoston tekijät joutuvat keskittymään oman yrityksensä toimintoihin, mutta se ei saisi vaikuttaa yhteiseen tekemiseen. Dialogi on kuitenkin ainut asia millä toimintaa voidaan pitää yllä ja edistää.

Vaikka johtajia on erilaisia ja erityyppisiä, niin yhteinen asia kaikilla on dialogin ja viestinnän taidot. Ne ovat johtajuuden piirteitä, mitkä pitää osata. Verkostossa toimiminen ilman näitä ominaisuuksia ei onnistu. Varsinkin, kun elämme verkostoyhteiskunnassa, jossa tieto on hajautunut ja sen hyödyntäminen vaatii viestinnän eri alueiden osaamista.

Opinnäytetyön tekeminen herätti yrittäjät miettimään yrityksensä toimintoja ja työvoimansa tilannetta. Osalla yrityksistä ei ollut tällä hetkelle hätää työvoiman suhteen mutta tilanne tulee haasteeksi kaikille pidemmällä aikavälillä. Oppilaitoksen lähiopetus oli kokenut muutoksen ja se oli poistunut opetusmuotona. Tarjolla on rekry- ja oppisopimuskoulutusta ja se tulee vaikuttamaan kaikkien toimintaan pitemmällä aikavälillä.

Nosturiala ei ole yksin suuri tai rahallisesti merkittävä Suomen mittakaavassa, mutta jos ala yhdistetään eri teollisuuden aloihin, sen yhteiskunnallinen merkitys muuttuu tärkeäksi. Nosturiala palvelee kaikkia teollisuuden aloja aina tuulimyllyjen nostotapahtumista muihin rakennusteollisuuden toimintoihin. Nosturialan verkoston toiminnan muutokset väijäämättä vaikuttavat välillisesti muihin teollisuuden aloihin. Oppilaitoksen ja yrittäjien pitää aktiivisesti ylläpitää keskustelua. Vastuu tässä on kaikilla osapuolilla.

### 5.3 Osaamisen ja verkostojohdamisen hyödyllisyys

Verkostotoiminnan johtaminen on haasteellista ja joka voidaan tulkita sekä tietoperustan, että tulosten perusteella. Verkoston johtamisessa on paljon eri asioita mitä pitää huomioida. Tietoperustassa mainittiin, miten verkoston johtaminen ei ole mahdollista, koska silloin se muuttuisi hierarkiaksi. Toisaalta johtamisessa on eri aloja, mitä pitää hallita. Pitää osata toimia verkostoissa ja samalla johtaa ihmisiä ja asioita. Pitää pystyä johtamaan yritysten osaamista ja hyötyä osaamisen

pääoman kasvattamisesta, joka lasketaan nykyään yhdeksi tärkeimmäksi yritysten voimavaraksi.

Osaamisen johtaminen on eräs yritysten menestymisen päätekijöistä. Oli kyse sitten oppilaitoksesta tai nosturialan yrityksestä. Tarjolla on useita eri mahdollisuuksia hyödyntää koulutustarjontaa. Kyse on vain siitä, mikä soveltuu parhaiten kullekin toimijalle. Toiselle voi rekrykoulutus olla luonnollinen valinta ja toiselle se voi olla oppisopimustyyppinen ratkaisu, mikä oli tuloksista luettavissa. Tähän ei ole olemassa oikeaa vastausta. Yrityksen tarve ratkaisee, mikä koulutusmuoto on toimivin. Yritykset haluavat palvelukseensa mahdollisimman valmiita ihmisiä ja sijoittavat heidät heidän ammattitaitonsa mukaisille paikoille, jolloin jokaisen ura etenee usein pystysuunnassa ilman suuria horisontaalisia seikkailuja (Kamensky 2015, 161).

Oppisopimuskoulutuksen voidaan todeta olevan hiukan mielekkäämpi kuin rekrykoulutuksen. Tuloksista pystyttiin vetämään johtopäätös, että rekrykoulutuksessa oli enemmän mahdollisuuksia epäonnistumisiin ja erilaisiin muihin käytännön haasteisiin kuin oppisopimuskoulutuksessa. Kummassakin koulutusmuodossa oli kyse siitä, mikä on yleensäkin rekrytoidessa uusia työntekijöitä, että miten hyvin onnistustaan löytämään sopiva työntekijä täyttämään henkilöresurssivaje. Osaamista pystytään aina lisäämään, mutta sopivan henkilön löytäminen yrityksen muiden työntekijöiden joukkoon on aina haaste ja riski.

Johtaminen edellyttää vaikeita päätöksiä ja koulutuksen muuttaminen on ollut yksi sellainen. Muutosten tekeminen on arkipäivää jokaisessa yritystoiminnassa. Se miten tieto muutoksesta tiedotetaan ja levitetään verkostoon, vaatii osaamista ja taitoa. Tästä oli myös viitteitä tuloksissa. Verkostotoiminnan kehittäminen johtajan näkökulmasta vaatii avointa dialogia. Oli kyse sitten hyvistä tai huonoista uutisista.

Verkoston yhteinen kokoontuminen nousi vahvasti esille tuloksista. Kokoontuminen edistäisi vuoropuhelua ja ajatusten vaihtoa verkoston yhteisistä asioista. Yrittäjät halusivat kokoontua ja käsitellä ajoneuvonosturikoulutuksen muuttunutta tilannetta.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen arviointi

Tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena tutkijan organisaation ja verkoston toiminnasta. Lähes kaikki haastateltavat olivat tutkijalle jollakin tasolla tuttuja ihmisiä, silti puolueettomuus säilyttiin koko tutkimuksen ajan. Tieteellisessä työssä objektiivisuus on yksi laadun vaatimuksia. Tässä opinnäytetyössä säilytettiin objektiivisuus ja asioita tarkasteltiin eri näkökulmista. Sosiaalisten suhteiden ei annettu vaikuttaa lopputulokseen ja asioita käsiteltiin niiden oikeilla nimillä katsomatta, oliko niistä joillekin tahoille hyötyä tai haittaa. Myös anonymisuus säilyi opinnäytetyössä, eikä siinä ei voida tarkentaa mitä kukin haastateltava oli sanonut ja missä yrityksessä haastateltava oli töissä. Joiltain ihmisiltä on pyydetty tarkempaa ja täydentävää lähdemateriaalia. Heiltä on kysytty lupa käyttää materiaalia tässä opinnäytetyössä.

Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko. Eduksi on myös se, että mietitään ennalta, miten teemoja voidaan syventää ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. Ei pystytä liiaksi korostamaan sitä, että teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittämistä. Toisaalta täytyy muistaa, että koskaan ei voida ennalta varautua kaikkiin lisäkysymyksiin eikä varsinkaan niiden muotoiluun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Opinnäytetyön haastattelurunko oli pitkän harkinnan ja muotoilun tulos. Se oli prosessi, jossa valittiin sopivat kysymykset ja poistettiin epäolennaiset kysymykset, jotka eivät palvelleet tutkimusta. Kysymyksiä muokattiin ja yhdisteltiin teemojen mukaisiksi kokonaisuuksiksi. Haastattelukysymyksistä nähdään, miten teemoja oli syvennetty ja teeman sisällä oli eri alateemoja. Laadukkaat kysymykset näkyivät myös haastatteluiden litteroidun tekstin määrässä, jota oli 165 sivua. Näiden lisäksi haastattelujen luotettavuutta ja laadukkuutta lisäsi se, että haastatteluja varten oli hankittu sanelin, jolla kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niistä saatiin korkealaatuiset.

Analysointiin käytettiin paljon aikaa. Tutkija suunnitteli eri lähestymistapoja toimivaan analysointiin. Yrityksien ja erehdyksien kautta analysointi saatiin loogiseen muotoon, joka avasi haastattelujen tuloksia. Aineistoa oli runsaasti ja looginen prosessi sen työstämisessä alusta alkaen auttoi saamaan siitä toimivan kokonaisuuden. Harkinnanvarainen otos oli 6 haastateltavaa. Tämä olisi voinut olla enemmänkin, mutta haastatteluista saatu hyöty ei olisi palvellet opinnäytetyötä

kokonaisuudessaan. Samat asiat teemoissa olisivat nousseet esiin hiukan eri lausein.

Työprosessi itsessään voi olla motivaatiota vahvistava, jos opiskelija kokee tutkimustyön tekemisen henkilökohtaisesti voimauttavana sekä yleisiä akateemisia työelämän taitoja antavana (Lautamatti & Nummenmaa 2004, 80). Opinnäytetyötä refleктоitaessa eli omaa toimintaa arvioitaessa pitää kriittisesti miettiä, mitä tuli tehtyä ja mitä jäi tekemättä. Opinnäytetyö oli tutkijalle haaste ja kehitysprosessi, joka tuotti hyvää tulosta. Se lisäsi tieteellisen tutkimuksen osaamista ja varsinkin opinnäytetyön aiheista tuli paljon uutta tietoa ja syvensi jo entuudestaan opittuja aiheita. Opinnäytetyön tietoperustan rakentaminen ja haastattelujen pitäminen oli tutkijalle mieluisaa tekemistä, koska niissä saatiin koko ajan jotain tehtyä ja saatiin valmista aikaiseksi. Haastattelujen harkinnanvarainen otos olisi voinut olla suurempi, mutta itse haastattelujen anti olisi samalla kaventunut. Nyt oli tilanteessa, missä selkeästi alueen verkoston aktiiviset henkilöt olivat keskiössä.

Litterointi oli haasteellinen ja energiaa vievää, mutta samalla se syvensi materiaaliin tutustumista. Haastattelumateriaalin analyysi onnistui hyvin. Siitä tuli selkeää ja ymmärrettävää kokonaisuus, josta tulosten tekeminen oli vaivatonta. Tulosten tekeminen ja johtopäätökset olivat mieluisaa tekemistä, koska niissä sai miettiä ja analysoida kokonaisuuksia. Kriittisesti ajateltuna opinnäytetyössä olisi voinut olla kaikkea enemmän ja laajemmin. Työ on kuitenkin kokonaisuudessaan tutkijan näköinen ja luovuuden lopputulos.

Opinnäytetyö tehtiin oppilaitoksen ja verkostojen yhteistyöstä ja siihen liittyvistä teemoista. Tällä tutkimusmenetelmällä voidaan tutkia minkä tahansa osaamisalan toimintaa oppilaitoksen ja yritysten välillä, sekä myös minkä tahansa yrityksen ja sen verkoston toimintaa. Tuloksia mietittäessä ja niiden yleistettävyyttä muille vastaaville aloille voidaan vetää samansuuntaisia johtopäätöksiä, mitä opinnäytetyössä oli esitetty. Opinnäytetyön johtopäätöksiä voidaan selkeästi hyödyntää laajemmin ja sitä kautta panostaa oppilaitoksen ja työelämän yhteistyöhön ja lähentymiseen yhä enemmän.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheita tämän tutkimustyön pohjalta voidaan miettiä useampaan eri suuntaan. Verkostomainen toiminta on nykyajan toimintaa ja siinä on aina parannettavaa. Se on monitasoinen ilmiö ja sen tutkimiseen voidaan ottaa useita eri lähestymiskulmia. Näitä voi esimerkiksi olla jonkin yrityksen verkostojen selvittäminen ja niiden toiminnan tutkiminen. Ei voida olettaa, että kaikki toimii, sillä tutkittaessa tarkemmin aina nousee uusia ja yllättäviä asioita esille. Näillä asioilla on vaikutusta yritysten ja verkostojen toimintoihin. Ilman tutkimista niitä on vaikea kehittää. Jos halutaan jotain parantaa, on aina oltava palaute siitä, miten asiat ovat olleet.

Viestintä ja osaamisen johtaminen ovat yritysten toiminnan perusasioita. Siitä löytyy kaksi asiaa mitä voidaan tutkia. Kumpaakin asiaa voidaan tutkia erikseen ja keskittyä, miten ne vaikuttavat eri asioihin ja toimintoihin. Viestintä on jo yksinään laaja ja paljon tutkittu aihe. Viestintä muuttuu jatkuvasti ja sen tutkiminen ei lopu koskaan. Aina löytyy uusia aiheita ja näkökulmia muuttuvassa viestinnässä, on se sitten yritysten suoraa viestintää, verkostojen viestintää tai jotain muuta viestinnän osa-alueita. Osaamisen johtaminen pitäisi olla yrityksille myös perustoimintaa. Tässä aiheessa olisi jatkotutkimusaiheita, vaikka kuinka paljon. Näkökulmana voisi olla esimerkiksi osaamisen johtamisen vaikutus liiketoimintaan tai osaamisen johtaminen teorian ja käytännön vastaavuus.

Verkostot, viestintä ja osaamisen johtaminen ovat laajasti tutkittuja aiheita ja tietoperustaa niihin löytyy runsaasti. Uutta tietoa ja tutkimuksia tulee koko ajan, mitä voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyö oli prosessi ja se vaati tutkijalta aikaa ja perehtyneisyyttä moneen asiaan. Se oli prosessi tutkimusmenetelmiin, tutkittaviin aiheisiin ja sen sisältöihin. Se oli myös pysähtymistä, analysointia, miettimistä ja näiden asioiden tekemistä uudelleen ja uudelleen.

Opinnäytetyö onnistui, jo sillä perusteella, että tavoitteet täyttyivät. Oppimista-voite täyttyi ja tutkija sisäisti tieteellisen tutkimuksen tekemistä ja taitoja. Itse tutkimus onnistui myös. Siinä saatiin tutkittua mitä oli tavoitteenakin ja niistä saatiin tuloksia, mitä pystytään hyödyntämään. Tulokset jalkautetaan vielä käytäntöön ja näin saadaan koko opinnäytetyöprosessi päätökseen. Sen lisäksi haastateltavat eivät jää ilman tuloksia ja he hyötyvät myös osallistumisestaan.

Verkostot ovat voimavara ja niiden hyödyntäminen on varmasti kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yritysten toiveena. Toivottavasti tästä tutkimuksesta alkaa säännöllinen verkoston kokoontuminen ja ajatusten vaihto. Ainakin tämä olisi hyvä aloitus yhteisen toiminnan vahvistamiselle. Samalla verkoston eri osapuolet pääsisivät puhumaan kasvotusten ja miettimään alan tulevaisuutta ja muita tärkeitä aiheita. Yhdistäessä verkostomaisen toiminnan ja osaamisen johtamisen alalla olisi paljon potentiaalia. Yritykset pystyisivät myös tarjoamaan toisilleen osaamista eri aiheista ja oppimaan yhdessä. Yrityksillä olisi myös paljon tarjottavaa oppilaitokselle. Heille on turvallisuuteen liittyviä käytänteitä, mitä olisi hyvä implementoida ajoneuvonosturialan koulutukseen. Näin saataisiin turvallisuutta lisättyä koko alan toimintaan.

Isossa oppilaitoksessa on paljon viestintää ja usein se keskittyy isoihin teemoihin. On vaikea keskittyä eri opetusalojen markkinointiin, kun pitää keskittyä konsernin viestintään ja kulloinkin tärkeisiin aiheisiin. Sosiaalinen media on räjäyttänyt markkinoinnin määrän ja muuttanut koko markkinoinnin ja viestinnän kenttää. Moni nosturialan yritys on yrittänyt pysyä tässä markkinoinnissa mukana, mutta heilläkin on vielä kehittymisen varaa. Tässä olisi oppilaitoksen ja nosturiala verkostolla yhteinen mahdollisuus kehittää alan vetovoimaa. Yhteistyöllä saataisiin nostettua alan kiinnostusta. Ihmisiä on aina kiinnostanut isot koneet ja massiiviset taakat. Nosturialalla ne ovat arkipäivää. Niiden markkina-arvo pitäisi saada vain

hyödynnettyä paremmin. Yksi mahdollisuus on valita aiheesta kiinnostunut työntekijä tai työntekijöitä ja antaa heille osaamista ja resurssit tähän toimintaan. Työntekijät ovat koko ajan nostotöiden kanssa tekemisissä ja heillä olisi parhaat mahdollisuudet tuottaa näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Pelkkä valokuvan julkaiseminen sosiaalisessa mediassa ei nykyaikana tuota juuri mitään lisäarvoa. Täytyy löytyä muutakin sisältöä ja se vaatii osaamista.

## LÄHTEET

- Alapartanen, O. 2021. Ajoneuvonosturikoulutus. Sähköposti tomi.tuomela@osao.fi. 4.3.2021. Tulostettu 5.3.2021.
- Arnkil, T.E., Seikkula, J. 2009. Dialoginen verkostotyö. Esa Print Oy. Viitattu 4.10.2021 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79883/93ae45f6-b7c4-403f-9dff-643b813972bf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Cross, R. & Parker, A. 2004. The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organization. E-book. Boston: Harvard business school press.
- Eronen, A., Syrjäläinen, E. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. E-kirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Eriksson, K. 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus Oy.
- Gillham, B. 2000. Case study research methods. E-book. Bloomsbury Publishing Plc.
- Gillham B. 2005. Research interviewing. The range of techniques. E-book. England. Open University press.
- Haapaniemi, T. 2021. Ajoneuvonosturikoulutus. Sähköposti tomi.tuomela@osao.fi. 4.3.2021. Tulostettu 5.4.2021.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trükikoda AS: Brand Agency Punda.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiaksläheisyyteen uudistuva verkotomainen palveluliiketoiminta. E-kirja. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Johansson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy.

- Jylhä, E., Viitala, R. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Jylhä, E., Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Järvensivu, T., 2019. Verkostojen johtaminen – opi ja etene yhdessä. E-kirja. Helsinki: BoD. (luottamukseen perustuva yhteistyö).
- Kamensky, M., 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Murtola, K. 2015. Areena Yritysviestinnän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Koulutuskuntayhtymä OSAO. 2019. Viitattu 7.2.2021. <https://www.osao.fi/tietoa-osaosta/>.
- Kvale, S. 1996. Interviews. An introduction to qualitative research interviewing. London: Sage.
- Lautamatti, L. & Nummenmaa, A.R. 2004. Ohjaajana opinnäytetöiden työprosesseissa. Ryhmäohjauksen käytöntöä ja teoriaa. E-kirja. Tampere: Cityoffset Oy.
- Arts-Based and Community-Based Participatory Research Approaches. E-kirja. New York: The Guilford Press.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia: Oy Edita Ab.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Mönkkönen, R. & Roos, S. 2015. Ihmisiksi työssä: työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: UNIpress.
- Möller, K., Rajala, A., Svahn, A. 2004. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot johtaminen ja arvonluonti. E-kirja. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Puustinen, A. 2017. Lectio praecursoria: voiko verkostoa johtaa? Focus Localis 3/2017.

- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Thomas, G. 2021. How to do your case study. 3.painos. E-kirja. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. E-kirja. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 1/2006. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.

1. Aloitus / pohjustus haastatteluun
2. Nykyinen työnimike ja tehtävä yrityksessä?
3. Kokemus alalta?

Kerro yrityksestäsi

Yrityksen taustatietoja.

- Yrityksen ikä?
- Henkilöstön määrä?
- Liikevaihto noin?
- yrityksen ydintuote ja ns. sivutuotteet?
- Toiminta-alue? Pohjois-pohjanmaa? Suomi? Eurooppa?
  - o pysyykö alueellisena vai onko laajentumista?
- Miten korona on näkynyt toiminnassa?
- Mikä tilanne on tällä hetkellä
- Miltä loppuvuosi näyttää?

## YHTEISTYÖ

Mitä kaikkea tiedät Koulutuskuntayhtymä OSAO ajoneuvonosturialan toiminnasta? Opettajat? Kalusto?

Kertoisitko yrityksenne ja ajoneuvonosturikoulutuksen välisestä yhteistyöstä omasta näkökulmasta?

- Kuinka kauan yhteistyötä on ollut?
- Miten kauan sinä olet tehnyt yhteistyötä?
- Kuinka suurta/laajaa, missä mittakaavassa?

Millä tavoin yhteistyö on sujunut OSAOn kanssa?

Onko ollut ongelmia tai mitä hyvää on ollut?

Suhteesi nosturialan opettajiin?

Miten parantaisit viestintää tai yhteydenpitoa yleensä opettajien kanssa?

Miten kehittäisit OSAOn nosturikoulutuksen viestintää?

## TULEVAISUUS JA HAASTEET

Tiedätkö minkälaisia koulutusmuotoja oli ja on nyt tarjolla?

- Työkkärin koulutukset?
- Ilta- ja monimuotokoulutukset?
- Oppisopimuskoulutus?

Tiesitkö, että OSAO luopui ns. lähiopetusmallisesta koulutuksesta ja tarjotaan tällä hetkellä vain oppisopimusta ja rekrykoulutusta?

Mitä ajatuksia se herättää sinussa?

Olisiko yrityksenne valmis ns. Rekrykoulutuksiin? Yksinään tai yhdessä muiden kanssa?

Miten suhtaudutte oppisopimuskoulutukseen ja minkälaiset mahdollisuudet teillä on pitää oppisopimuskoulutusta?

Tarvitseeko yrityksenne ohjaukseen osaamista/perehdytystä?

Oletko valmis ohjaamaan potentiaalisia työntekijöitä hakeutumaan koulutukseen OSAOille?

Olisiko yrityksenne kiinnostunut ostamaan täsmäkoulutusta OSAO:lta eli ns. kovanrahan koulutusta? Mikä voisi olla aihe tai aiheet?

Lyhyt kurseja?

Täydennyskoulutusta?

Osaamisen päivittäminen?

Miten yhteistyötä oppilaitoksen kanssa voisi kehittää tulevaisuudessa?

Miten kehittäisit yhteistyötä muiden nosturialan yrittäjien kanssa?

Jäikö mieleen jotain mistä haluat keskustella?

Haluatko lisätä tai täsmentää jotain aihetta?

## Liite 2. Rekrykoulutus

Lähde: ELY-keskus 2021. Viitattu 31.10.2021. <https://www.ely-keskus.fi/web/yhteishankintakoulutus/rekrykoulutus>

### RekryKoulutuksella uutta osaavaa työvoimaa

Sopii tilanteeseen, jossa työnantaja tai usean työnantajan ryhmä tarvitsee uusia ammattitaitoisia työntekijöitä, eikä heitä ole ilman koulutusta saatavilla.

- Koulutuksen hyväksytysti suorittaneet työllistyvät työnantajan palvelukseen.
- Koulutuksen kesto vaihtelee riippuen opiskelijoiden lähtötasosta ja koulutuksen tavoitteista.
- Opiskelijoiksi valittavat henkilöt ovat työttömiä tai työttömyysuhan alaisia TE-toimiston asiakkaita.
- Opiskelijat valitaan yhteistyössä työnantajan ja TE-toimiston kanssa; valinnassa voidaan käyttää haastattelujen lisäksi muuta soveltuvuuden arviointia ja testejä.
- Opiskelijat saavat koulutuksen ajalta työvoimakoulutuksen taloudellisia etuuksia, joten koulutuksen aikana työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvoitetta.
- Työnantajan maksuosuus on 30% koulutuksen kokonaishinnasta.

### Liite 3. Oppisopimuskoulutus

Lähde: ELY-keskus 2021. Viitattu 31.10.2021. [https://www.ely-keskus.fi/tiedotearkisto/-/asset\\_publisher/7ROIM7O3Zwq2/content/patevaa-tyovoimaa-oppisopimuksella-oppisopimustreffit-tiistaina-16-11-](https://www.ely-keskus.fi/tiedotearkisto/-/asset_publisher/7ROIM7O3Zwq2/content/patevaa-tyovoimaa-oppisopimuksella-oppisopimustreffit-tiistaina-16-11-)

Oppisopimus on varteenotettava vaihtoehto, kun yrityksessä tarvitaan erikoistumista tai tarpeenmukaisesti koulutettua työntekijää. Työnantaja saa oppisopimuksen avulla työntekijän, jonka ammattitaito ja osaaminen on räätälöity yrityksen tarpeisiin.

Jos työnhakijalta puuttuu ammatillinen tai muodollinen pätevyys, voi sen hankkia solmimalla oppisopimuksen. Työelämässä tehtäväkenttä saattaa muuttua aikaisempaa vaativammaksi, työtehtävät mahdollisesti uusiutuvat tai alan vaihto houkuttelee. Oppisopimuskoulutus sopii kaikille työkäisille ammatilliseen perus- tai lisäkoulutukseen.