

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2013

Susan Vehniäinen

YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN KOULUN JA TOP-YRITYSTEN VÄLILLÄ

- Case POKE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma | Estenomi

Syksy 2013/ 59

Arja Keltaniemi

Susan Vehniäinen

YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN KOULUN JA TOP – YRITYSTEN VÄLILLÄ - CASE POKE

Yritysten välinen yhteistyö kätkee sisälleen monenlaisia käsitteitä ja yhteistyön tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Usein kuulee puhuttavan myös verkostoitumisesta ja sosiaalisesta verkostosta. Jo kahden osapuolen välinen toiminta on verkostomaista. Tässä opinnäytetyössä lähdetään kehittämään jo olemassa olevaa yritysten välistä yhteistyötä sekä hakemaan uudenlaisia mahdollisuuksia toimia yhteistyöverkostossa. Yritys johon kehittämistyötä tehdään on ammatillinen aikuiskoulutuskeskus, Pohjoisen Keski-suomen oppimiskeskus (POKE). Kehittämistyö on rajattu POKE:n ja työssäoppimisyritysten välisen yhteistyön parantamiseksi. Voidaan puhua hyvin pienimuotoisesta verkostomaisesta yhteistyötoiminnasta.

Työn tavoite on selkeä, kehittää jo olemassa olevaa yhteistyötä POKE:n ja työssäoppimisyritysten välillä sekä hakea uudenlaisia yhteistyön muotoja. Tavoitteena ei ole hakea liiketoiminnalle tyypillistä taloudellista voittoa tai rahallista hyötyä. Päämääränä on pikemminkin henkisen pääoman, oppimisen ja lisäarvon näkökulmasta saatavat hyödyt. Tämän työn tuotoksena on ehdotelma työkalusta oppilaitoksen avuksi. Työkalun tarkoitus on auttaa yhteistyön suunnittelussa ja toteutuksessa.

Työn menetelminä on käytetty mm. SWOT analyysiä, kyselyjä, ryhmäkeskusteluja sekä Strategiakartta ja Balanced Score Card malleja.

Työn kantavana teemana on ollut yhteistyö, verkostoituminen ja kumppanuuden rakentaminen. Tässä on hyödynnetty enimmäkseen verkostoihin liittyvää kirjallisuutta.

ASIASANAT:

Yhteistyö, verkosto, strategia

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Beauty care management

Autumn 2013| 58

Arja Keltaniemi

Susan Vehniäinen

DEVELOPMENT OF COOPERATION BETWEEN SCHOOL AND ON – THE – JOB LEARNING COMPANIES - CASE POKE

Business to business cooperation keeps itself a wide range of concepts. Goals of cooperation can be very different. Often heard people talking about network and social network. Already in operation between the two parties is a network-based cooperation. This bachelor will focus to improve existing cooperation and to create new ways to work in network. Company where the development work goes is Vocational Adult Education Centre; Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus (POKE). The development is limited between POKE and on-the-job learning companies. Development is very small-scale, network-type co-operation.

The goal is clear, to develop the existing cooperation as well as search for new forms and ways to operate together. The goal does not focus on economic benefits. The goal is human capital, learning and adding value through benefits. As a result, is schema of tool, which helps the school with cooperation. The tool is intended to help with co-design and implementation.

The methods in this work are; SWOT analysis, surveys, group discussions, as well as the strategy map and Balanced Score Card models.

The theme of the work has been in collaboration, networking and partnership building. The work has been used mostly in the network literature.

KEYWORDS:

Cooperation, network, strategy

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 OPISKELIJOIDEN JA YRITTÄJIEN PALAUTE TYÖN LÄHTÖKOHTANA	6
3 MILLAINEN TYÖKALU OHJAAMAAN YHTEISTYÖTÄ POKEN JA YRITYSTEN VÄLILLÄ?	12
4 MILLAISET PERIAATTEET LUOVAT EDELLYTYKSIÄ HYVÄLLE YHTEISTYÖLLE?	16
5 MITEN TORJUA YHTEISTYÖN HAASTEITA?	19
6 EHDOTELMA TYÖKALUSTA	22
7 ERILAISTEN TYÖKALUJEN KÄYTTÖ YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ	25
8 LOPPUSANAT	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

LIITE 1 OPISKELIJOIDEN PALAUTTEITA TOP- JAKSOLTA

LIITE 2 YRITTÄJIEN VASTAUKSIA YHTEISTYÖ KYSYMYKSIIN

LIITE 3 HAVAINNOLLINEN YHTEISTYÖKARTTA

1 JOHDANTO

Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus (POKE) on ammatillinen aikuiskoulutuskeskus Keski-Suomessa. POKE:lta valmistuu joka vuosi parturi-kampaajia ja POKE onkin ainoa Keski-Suomen alueella toimiva ammatillinen oppilaitos, joka kouluttaa hiusalan aikuisopiskelijoita. Ollessani töissä hiusalan kouluttajana Saarijärvellä, sain käsityksen aikuisopiskelijoiden työssäoppimisjaksolla tapahtuvasta yhteistyöstä koulun (POKE) ja yritysten välillä. Tämä työni keskittyy yhteistyön kehittämiseen POKE:n ja työssäoppimisyritysten välillä. Voidaan puhua myös yhteistyöverkoston kehittamisestä tai kumppanuus yhteistyöstä. Kehittämisen keskeisinä tavoitteina ovat; nykyisen yhteistyön ja kommunikoinnin parantaminen sekä uusien yhteistyötapojen luominen.

Yhteistyöstä yritysten välillä on lukuisia teoksia, tutkimuksia ja sähköistä materiaalia saatavilla. Menestyvään yhteistyöhön ja verkoston luomiseen tarvitaan kuitenkin muutakin kuin tutkimuksia ja teoria tietoa. Uskon, että teoriatiedon lisäksi hyvään yhteistyöhön tarvitaan luottamusta, motivaatiota ja halua kehittää jo olemassa olevaa tai alkavaa yhteistyötä. Tähän työhön olen löytänyt kirjallisuutta, joka on auttanut viemään prosessia eteenpäin ja antanut tarpeellisia työkaluja, joita olen muokannut tähän työhön sopiviksi. Strategiakartat (Kaplan & Norton 2004), Verkostojen strategiat (Hakanen ym. 2007) sekä (www.verkostokonsultit.fi) muutamia mainitakseni, ovat olleet apunani tässä työssä.

Työn lopputuotoksena on ehdotelma verkostokartasta, (liite 3) joka antaa suuntaa kuinka voi lähteä kehittämään yhteistyötä. Ehdotelma sekä tämä raportti jäävät oppilaitokselle ja he voivat kehittää yhteistyötä näiden avulla tarpeidensa mukaan. *Liitteessä on havainnollinen kartta yhteistyön kehittämistä varten.*

2 OPISKELIJOIDEN JA YRITTÄJIEN PALAUTE TYÖN LÄHTÖKOHTANA

Syy miksi valitsin opinnäytetyöni aiheeksi yhteistyön kehittämisen pohjautuu sekä omaan kiinnostukseen aiheesta, että selkeään työelämän kehittämistarpeeseen. Itselleni sopii hyvin käytännönläheinen ongelmanratkaisu ja asioiden eteenpäin vieminen, olen kiinnostunut myös johtajuustaidoista ja mielestäni tässä työssä pääsen käyttämään kaikkia näitä osa alueita. Tunnistan myös omassa työskentelyssä alueita, joissa tarvitsen kokemusta ja taitoa enemmän. Asioiden organisoiminen ja johtaminen ovat heikommat osaamisalueeni ja tämän työn kautta pääsen myös näitä vahvistamaan. Työn lopuksi tulen pohtimaan hieman kuinka nämä edellä mainitut asiat tässä työssä näyttäytyivät.

Yhteistyön kehittämisidea nousi syksyllä 2012 sekä keväällä 2013 työskennellessäni Pokella (Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus) hiuspuolen kouluttajana. Opiskelijoiden työssäoppimisjaksojen kautta yhteistyön merkitys koulun ja yritysten välillä nousi esiin. Opiskelijat huomasivat, että työpaikoilla ei monesti ollut ketään ”nimettyä ohjaajaa”, tai jos nimetty ohjaaja olikin, niin ohjaus ei kuitenkaan onnistunut niin, että siitä olisi ollut opiskelijoille oppimisen kannalta hyötyä. Viestintä koulun ja yritysten välillä oli vähäistä.

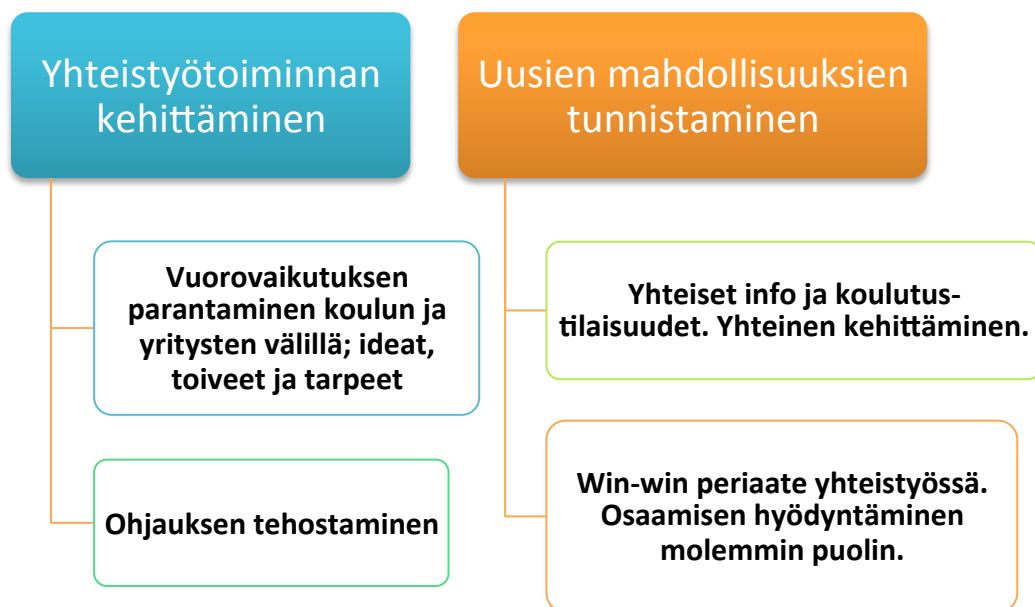
Työpaikkayritykset puolestaan huomasivat opiskelijoiden käytännön työskentelyssä kehitettäviä asioita. Keskusteltuani opiskelijoiden kanssa päätin kysellä yrittäjiltä miten he näkevät yhteistyön ja olisiko heillä ideoita ja toiveita sen suhteen. Yrityksiä joilta kyselin yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä, oli yhteensä 7. Yksi oli iso ketjuyritys, muutama yksinäinen ammatinharjoittaja ja loput yrittäjiä, joilla oli vuokratuoliyrittäjiä tai työntekijöitä. Saadakseni tarkkan kuvan nykyisestä yhteistyön tilasta ja kehittämiskohteista, kyselin yrittäjiltä mm. seuraavanlaisia kysymyksiä;

1. Miten yhteistyö koulun ja työpaikan välillä mielestänne toimii?
2. Missä asioissa olisi kehitettävää?

3. Onko teillä vinkkejä koululle opiskelijoiden oppimiseen liittyen?
4. Millaisia tarpeita teillä olisi jos koulu järjestäisi yhteistyöyrityksille toimintaa? (esim. koulutuksia, info -tilaisuuksia, hoitoja ym.)
5. Olisitteko halukkaita kehittämään yhteistyötä?

Näiden kysymysten ja keskustelujen avulla sain luotua kuvan siitä millaisiin haasteisiin yhteistyön kehittämisellä lähdetään vastaamaan. Yrittäjät toivoivat toimivampaa viestintää heidän ja koulun välillä, heillä oli paljon ideoita asioista, joita voisi painottaa opetuksessa sekä he olivat erittäin kiinnostuneita tulemaan koulutuksiin ja hoitoihin jos sellaisia järjestettäisiin. Yrittäjät olivat valmiita panostamaan yhteistyöhön jossain määrin. Vastauksista tarkemmin liitteessä 2.

Ensimmäinen asia mitä tarkastelen, on nykyisen toiminnan kehittäminen. Yhteistyötä on jo olemassa koulun ja yritysten välillä, mutta se tarvitsee päivitystä ja kehittämistä. Toisena tarkastelen uusien mahdollisuuksien ja yhteistyömuotojen luomista. Seuraavassa hahmotan mitä nämä käytännössä olisivat:



Kuvio 1. (Yritysverkoston strateginen kehittäminen. 2007, Valkokaria mukaillen ,42)

Tämän jälkeen lähdin miettimään edellytyksiä yhteistyölle sekä mahdollisia esteitä. Apuna käytin SWOT analyysiä. Analyysi antaa hieman suuntaa millaisia mahdollisuuksia käytännön toteutukseen osapuolilla on.



Kuvio 2 SWOT analyysi

Analyysin purkaminen

Swot menetelmän etuna on helppo toteutettavuus, eikä se vie paljon resursseja. Heikkoutena siinä on, että se nostaa esiin lähinnä yleisellä tasolla liikkuvia asioita. Menetelmä on yksinkertainen, mutta vaatii tarkkaa ohjeistusta, että saadaan oikeisiin kysymyksiin vastaukset. Tuloksia voidaan hyödyntää esim. käyttämällä niitä pohjana ryhmätöille, joissa laaditaan konkreettisia toimenpiteitä. Swot ohjeita löytyy sähköisesti esimerkiksi ok –opintokeskuksen sivuilta. (<http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>)

Vahvuudet

Vahvuudet, joita analyysi nosti esiin ovat opiskelijoilla kaikilla samat: halu oppia työpaikan käytäntöjä, työn tekemistä liikkeessä, tietojen/taitojen lisääntyminen. Yrityksillä vahvuudet ovat selkeästi ammattitaidossa ja vahvassa osaamisessa. Yrittäjillä on osaamista jota he voivat käyttää ohjauksessa tehokkaasti.

Heikkoudet

Heikkouksia koululla on ajankäytölliset asiat ja se, kuinka tiiviisti pystytään pitämään yhteistyön periaatteista kiinni. Yrityksien heikkoudet ovat käytännössä taloudelliset tekijät, eli onko heillä aikaa ja resursseja ohjaukseen ja viestintään.

Mahdollisuudet

Yhteistyö tarjoaa koululle mahdollisuuksia parempaan oppimiseen ohjauksen avulla ja koulu voi hyödyntää yrittäjien osaamista myös opetuksessa. Yrityksille yhteistyö luo mahdollisuuden olla vaikuttamassa yhteistyön laatuun ja kehittämiseen. Myös lisäarvoa tuovat koulutukset ja tilaisuudet helpottavat yrittäjien työtä.

Uhat

Sekä koulun että yritysten haasteet ovat samansuuntaisia: viestinnän ja vuorovaikutuksen jäädessä liian vähäiseksi tulee helposti etääntymistä ja sitoutumi-

nen saattaa jäädä vähäiseksi. Tämä aiheuttaa yhteistyön kehittymisen kannalta haasteita. Yksi ratkaisu voisi olla keskittyminen jatkuvaan palautteiden keräämiseen ja sähköisen viestintäkanavan käyttöönottamiseen, jolloin viestintä ei ole aikaan ja paikkaan sidottua. Viestintäkanavina voisivat olla esim: facebook ryhmä, sähköpostikeskusteluryhmä tai twitter.

Hyöty koululle

Swot analyysin jälkeen lähdin hahmottelemaan tavoitteita ja päämääriä yhteistyölle. Nostan esiin tässä millaisia hyötyjä opiskelijoille on hyvästä työssäoppimispaikasta ja siitä, että työpaikalla on saatavilla ohjausta ja tukea oppimiseen. Hiusalan opiskelijoita haastateltuani, vain muutamalla opiskelijalla oli ollut systemaattista ohjausta työpaikalla. Kyseessä oli lyhyt kolmen päivän työssäoppimisjakso. Nämä opiskelijat kertoivat, että he olivat oppineet kolmessa päivässä enemmän kuin puolessa vuodessa yhteensä. Ymmärrys siitä, millaista työ todellisuudessa liikkeessä on oli avautunut täysin uudella tavalla. Motivaatio oppia ja kasvaa ammatillisesti oli lisääntynyt. Kun apua oli saatavilla ja ohjaajalla oli aikaa paneutua opiskelijoiden ohjaamiseen ja perehdyttämiseen tulos oli aivan erilainen kuin sellaisilla, joilla ei tällaista mahdollisuutta ollut.



Kuvio 3. Kuvaus ohjauksen hyödyistä ja sen puuttuessa haitoista.

Yhteistyön kehittämisessä on siis syytä tavoitella ohjauksen tehostamista, vaikkakin työelämä jaksot olisivat lyhyitä. Opiskelijoilla tulisi olla riittävää ohjausta ja tukea saatavilla.

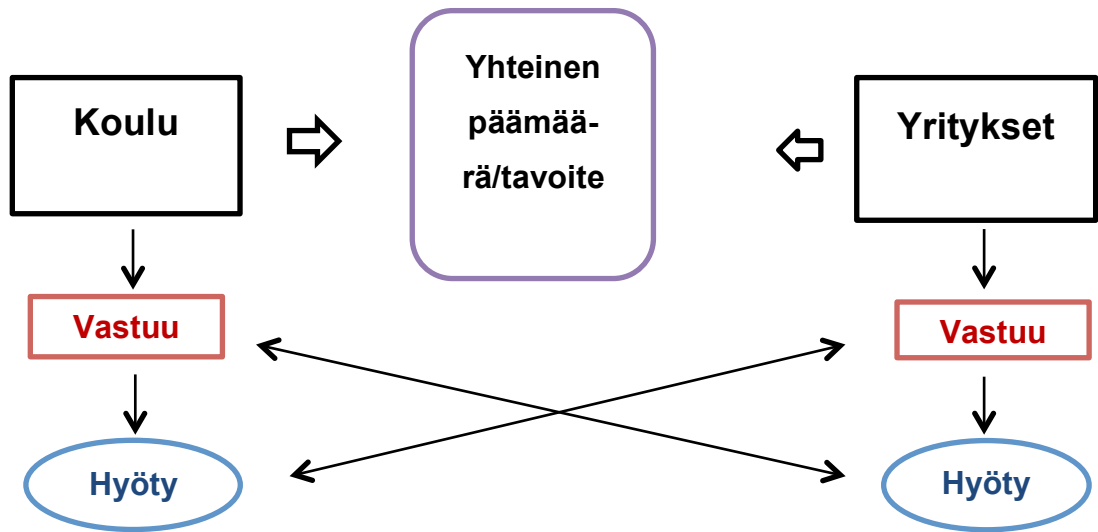
Hyöty yrityksille

Entäpä, mitä sellaista koulu voi antaa yrityksille, jotta päästään siihen tilanteeseen, että yritykset jaksavat ja haluavat sitoutua kehittämään yhteistyötä?

Kyselyjen perusteella esille nousseet asiat olivat: *koulutukset, info-tilaisuudet ja erilaiset osaamista syventävät tapahtumat*. Tämän ymmärtää hyvin, sillä yrittäjät kilpailevat omalla ammattitaidollaan kauneudenhoitoalalla ja jos tiedot/taidot eivät ole ajan tasalla, ei ole takuita kilpailukyvyn säilymisestä. Usein yrittäjien on myös hankalaa lähteä koulutuksiin kauemmas tai ne ovat heille sopimattomana ajankohtana. Lisäksi kaikki koulutukset eivät ole ilmaisia yrittäjille.

Koululla on mahdollisuuksia järjestää erilaisia koulutus tilaisuuksia, koska se sitten uusia tuotteita, leikkaus, värjäys, kampaus tai muita tekniikoita. Koululla on suhteita eri kauneudenhoitoalan yrityksiin sekä kouluttajia omasta takaa. Koulutuksia voidaan räätälöidä yrittäjiltä tulevien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Lisäksi ajankohdat voidaan sopia etukäteen yrittäjille sopiviksi. Erittäin tärkeää on yhteistyötoiminnan kehittämistä suunniteltaessa, että kaikkien osapuolten saama hyöty on selkeästi nähtävillä. Samoin jokaisen vastuu tulee olla kaikkien tiedossa. Yhden osapuolen saama lisäarvo on siis toisen osapuolen tuottamaa ja päinvastoin.

Seuraavassa kuvion avulla edellä mainittu toiminta:



Kuvio 4. Kuvasta selviää kuinka yritysten ja koulun välinen yhteistyö toimii ja millaista vuorovaikutusliikettä se pitää sisällään. Koulun saama hyöty viittaa yrityksen tuottamaan lisäarvoon ja taas yritysten saama hyöty tulee koulun tuottamista toiminnoista. Lisäksi kummallakin on yhteinen tavoite parantaa ja kehittää yhteistyötä.

3 MILLAINEN TYÖKALU OHJAAMAAN YHTEISTYÖTÄ POKEN JA YRITYSTEN VÄLILLÄ?

Tässä työssä puhun yhteistyöstä sekä verkostoista. Heinosen artikkelissa (2007) verkostoitunut toiminta on kahden tai useamman osapuolen välistä toimintaa. Verkostoitunut toiminta on usein luonteeltaan tavoitteellista, pitkäaikais- ja säännöllistä yhteistyötä. Yhteistyötä tehdään ydinprosesseissa. Vuorovaikutus ja luottamuksellisuus ovat avainasemassa. Tämän tyyppinen toiminta myös kehittää osapuolten strategista kumppanuutta. (www.verkostokonsultit.fi.)

Strategiakartta

Seuraava vaihe tässä työssä, tavoitteiden ollessa selvillä, on jäsenellä, sitä mitä halutaan parantaa ja kehittää ja millä tavoin se toteutetaan. Erilaisia menetelmiä vertailtuani, päädyin Strategiakartta/Balance Score Card malleja mukaillemalla toteuttamaan ehdotelman työkalusta koululle. Verkostokartta on suunnitelma olemassa olevasta yhteistyön kehittämisestä, uusista yhteistyön kanavista sekä ideoita ja työkaluja yhteistyön tulevaan kehittämiseen. Kartta on erinomainen nimi työkalulle, sillä esimerkiksi suunnistuksessa kartta ei vie suunnistajaa päämäärään, vaan kartan avulla suunnistaja löytää itse tavoittelemaansa paikkaan. Ehdotelma ei anna valmiita vastauksia ja ratkaisuja, mutta sen avulla voi löytää niitä. Strategiakarttamalli (Kaplan & Norton 2004) sopii tähän työhön siitä syystä, että ”*strategiakartta on yksinkertainen arvon tuottamisen malli*” (30). Tässä nimenomaan lähdetään lisäarvon tuottamisen ja win – win ajatuksen kautta kehittämään yhteistyötä. Win – Win ajatus perustuu molemminpuoliseen hyötyyn eli ”*antaessaan saa*” eikä niin, että joutuisi vain vastaamaan toisen tarpeisiin tai niin, että vastaanottaisi vain itse hyötyä, mutta ei antaisi mitään tilalle.

Strategiakartta on kehitelty Balanced Scorecard mallista. Kaplan ja Norton kuvaavat strategiakartat teoksessa työkaluja näin: ”*Balanced Scorecard – mittaristo on tehokas työkalu myös organisaation strategian kuvaamiseen ja toteuttamiseen*”. (Kaplan & Norton 2004, 32). Kaplan ja Norton (2004) ovat luoneet johtajien työn helpottamiseksi syy ja seuraus –suhteista yhteisen mallin, *strategiakartan*. Jokainen yritys voi luoda mallin pohjalta omiin tarpeisiin sopivan työkalun. Strategiakartta on linkki, joka yhdistää toisiinsa laaditun strategian ja sen toteutuksen (Kaplan & Norton 2004, 32).

Kehitettävä yhteistyökartta

Ehdotelman tehtävänä on tässä työssä, antaa vinkkejä ja ideoita yhteistyön kehittämiseen ja rakentamiseen. Ehdotelma verkostokartasta tulee POKEN käyttöön ja sitä ei jaeta yrityksille. Kartta on henkilökohtainen työkalu koululle. Olen mukailnut sitä tähän työhön sopivaksi. Tässä ei ole kyse varsinaisesta yrityksen strategian luomisesta, eikä taloudellisen hyödyn tavoittelemisesta, vaan selke-

ästä yhteistyötoiminnan määrittelystä ja kehittämisestä. Ideana on, että koulu voi luoda ehdotelmaa apuna käyttäen oman näköisen ja omia tavoitteita palvelevan verkostokartan, jota voi laajentaa, kehittää ja tarvittaessa päivittää. Hyviä työkaluja tähän ovat esimerkiksi: *mind map*, *kuuden hatun menetelmä*, *tuplatiimi*, *tuumatalkoot*, *tulevaisuusverstaas*, *akvaariomenetelmä*, *aarrekartta*, *yhteistoiminnallinen oppiminen* jne. Menetelmiä löytyy esimerkiksi sivustolta: www.mls.fi. Työkaluja sekä mistä niitä löytyy, olen listannut enemmän loppuun kohtaan 7. Balanced Scorecard malli löytyy myös käyttöohjeineen opetushallituksen sivuilta jos sitä halutaan käyttää lähinnä tulosten/tavoitteiden seurantaan ja mittaamiseen. BSC on enemmän talouden näkökulmasta toimiva mittaristo, mutta sitä voi käyttää myös arvopohjaisten tulosten seurantaan. (www.oph.fi) Perushyvä ja yksinkertainen Swot analyysi on kätevä apu esiin tulleiden asioiden ja kehittämistarpeiden tarkasteluun.



Kuvio 5. SWOT analyysin malli.

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Verkostojen strategiat teoksessa (2007) tuodaan ilmi strategian merkitystä verkostosuhteiden rakentamisessa sekä niiden menestymisessä. Monet verkostot kaatuvat tai pysyvät pystyssä sen mukaan, kuinka ne on suunniteltu ja kuinka kumppanit on valittu (Hakanen ym. 2007, 97). Osa verkostostrategiaa ovat ne menetelmät ja mallit, miten yritys verkostosuhteitaan rakentaa ja kehittää (Hakanen ym. 2007, 92-93).

Tässäkin työssä voi todeta, että yhteistyön onnistuminen kaikkia tyydyttävästi ei ole ”kirkossa kuulutettu”, vaan vaatii hyvää suunnittelua ja arviointia.

Heinonen toteaa artikkelissaan, (2007) että verkosto tarvitsee veturin, yhden tai useamman, jotka laittavat itsensä likoon yhteisen asian puolesta. Heinosen mukaan on työskenneltävä neljällä alueella, jos halutaan rakentaa toimivaa verkostoa. Täytyy löytää vastauksia siihen, miksi yhteistyötä rakennetaan ja mitä siihen pitää antaa ja mitä saa vastineeksi. Jokaisen rooli ja erityisosaaminen täytyy määritellä ja jokaisen tuoma lisäarvo verkostoon. Avoin ja suora vuorovaikutus on avain luottamuksen syntyyn. Pelisäännöt ja viestintäkäytännöt on oltava kaikkien tiedossa. (www.verkostokonsultit.fi.) Seuraavassa hahmotan edellä mainittuja näkemyksiä:

<p><u>YHTEINEN HYÖTY JA VERKOSTON LIIKEIDEA</u></p> <p>Miksi rupeaisin yhteistyöhön? Mitä saan ja mitä pitää antaa? Mm. näihin kysymyksiin pitää löytyä tyydyttävät vastaukset.</p>	<p><u>OSAAMISTEN HYÖDYNTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN</u></p> <p>Yhteisen liikeidean perustalta voidaan tarkentaa kunkin verkostossa mukanaolijan rooli sekä erityisosaamisen sisältö- mikä on juuri hänen tuoma lisäarvo verkostoon.</p>
<p><u>YHTEISYYDEN RAKENTAMINEN</u></p> <p>Avoin, suora ja jatkuva vuorovaikutus kumppaneiden kesken on avain luottamuksen syntyyn ja vahvistumiseen. Yhdessä tekeminen ja kokeminen antaa perustan, joka pitää vaikeinakin aikoina.</p>	<p><u>TOIMINNAN HALLINTA - TOIMINTAJÄRJESTELMÄ</u></p> <p>Hallinnan välineitä ovat esim. suunnittelu- ja johtamiskäytännöt, laatu- ja tietojärjestelmät, ryhmätyö- ja viestintäkäytännöt, sopimuskäytännöt jne. Toimintajärjestelmä pitää sisällään tarvittavat pelisäännöt ja sopimukset.</p>

Kuvio 6 (www.verkostokonsultit.fi, mukailtu)

Tässä yhteistyössä myös yrittäjät voivat olla aktiivisia ja halutessaan ottaa veto- vastuuta esimerkiksi yhteisten tilaisuuksien järjestämisessä ja yhteistyön kehittämisessä. Tarkoituksena on, että yrittäjät saavat ”äänensä kuuluviin” ja pääsevät vaikuttamaan ideoillaan ja ajatuksillaan yhteistyöstä.

4 MILLAISET PERIAATTEET LUOVAT EDELLYTYKSIÄ HYVÄLLE YHTEISTYÖLLE?

Tässä kehittämistyössä yhteistyön merkitys ei ole niinkään taloudellinen vaan arvopohjainen ja oppimiskeskeinen. Tiettyjä periaatteita kuitenkin tämän tyyppisen verkoston mahdollisessa menestymisessä on. Upi Heinonen (2007) sanoo artikkelissaan mitä toimiva verkosto pitää sisällään. *”Toimivan verkoston luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen on ennen kaikkea henkinen ihmismielien yhteensovittamisen kautta tapahtuva prosessi eikä niinkään tekninen management- prosessi.”* Heinosen mukaan, verkostoitumista eteenpäin viemään tarvitaan ensisijassa *leadereita* eli ihmisten johtajia. (www.verkostokonsultit.fi.)

Selkeä tarkoitus

Tämä oli itselleni silmiä avaava tieto liittyen johtamiseen verkostossa. Toisin sanoen hyvät *”leaderit”* voivat viedä verkostoyhteistyötä tehokkaasti ja toimivasti eteenpäin. Voisi ajatella, että heikommilla management taidoilla varustettu ihmisten johtaja kykenee delegoimalla oikeille ihmisille vastuuta, ylläpitämään ja kehittämään verkostoa.

Heinonen (2007) yleistää voimakkaasti jokaisen kumppanuuden, verkostosuhteen ja verkon onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Selkeä yhteinen tarkoitus on sitä, että jokaisen osapuolen hyöty on määritetty ja kaikkien nähtävillä. Selkeä vahva visio (päämäärä, tavoite) on kaikkien tiedossa ja hyväksymä. Riittävän yhteensopivat arvot ja toimintatavat tukevat yhteistyön onnistumista. (www.verkostokonsultit.fi) Tässä puhutaan ”riittävän yhteensopivista” arvoista ja

toiminta tavoista. Sillä voidaan ymmärtää, että kaikki toimintatavat ja arvot eivät tarvitse olla osapuolilla täysin samankaltaisia, ja harvoin näin ihmisten kesken onkaan, vaan jokaisella voi olla eriäviä ajatuksia ja arvoja, mutta silti pystytään toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen.

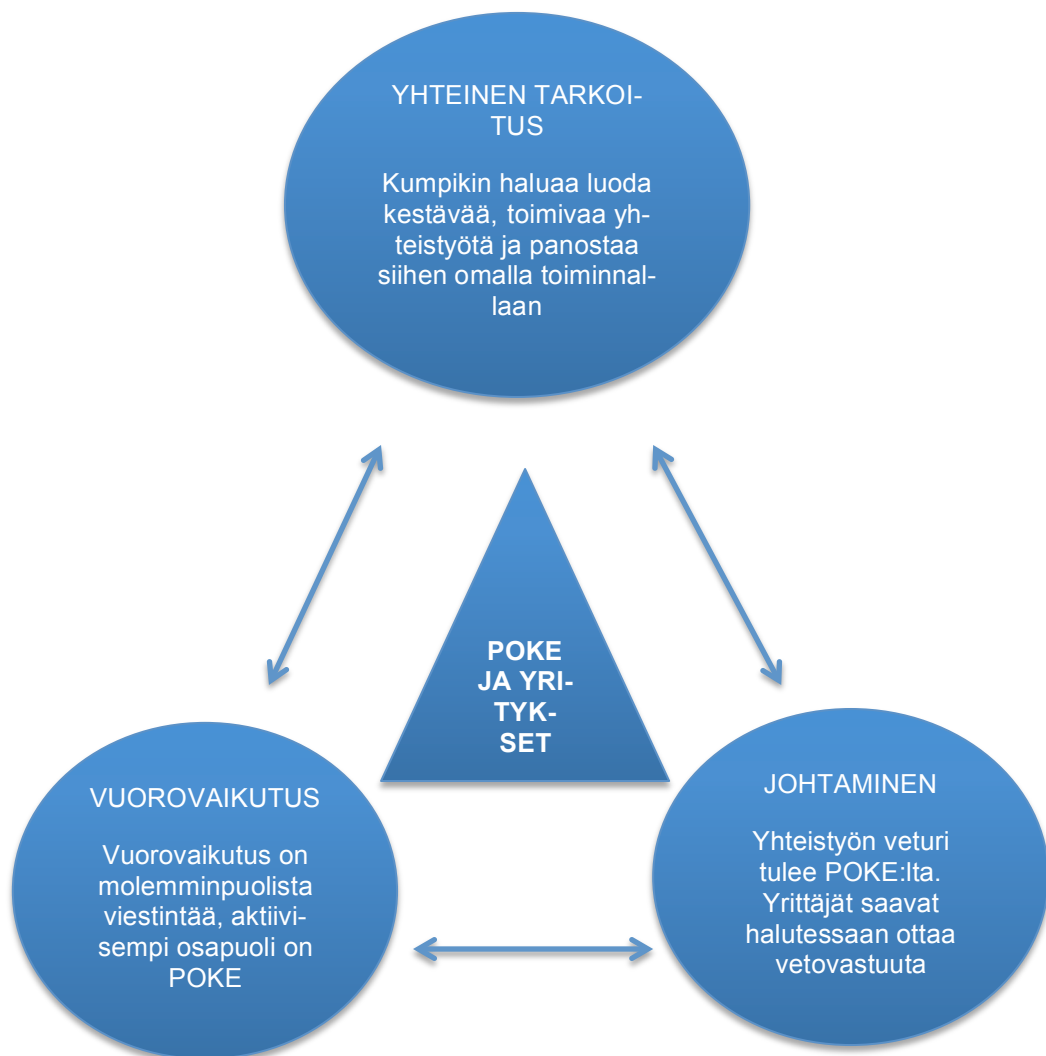
Toimiva vuorovaikutus

Kehittyvä ja kasvava luottamus ja sitoutuminen sekä avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri ovat eduksi yhteistyölle. Kaikki osapuolet kattava viestintä ja toimivat yhteistyöfoorumit ovat osa vuorovaikutusta. Oikeudenmukainen toimintatapa ja win-win ajattelu, jossa kaikki hyötyvät kuuluvat toimivan vuorovaikutuksen piiriin. Näiden lisäksi, asialliset sosiaaliset suhteet ja kumppaneiden arvostus ovat tärkeitä yhteistyön elementtejä. (www.verkostokonsultit.fi)

Johtaminen

Selkeät ja mahdollisimman yksinkertaiset pelisäännöt ja toimintaperiaatteet auttavat yhteistyön etenemistä ja helpottavat johtamista. Toiminnan luonteeseen nähden riittävä ja sopiva yhteydenpito tarkoittaa tässä sitä vuorovaikutusta, jolla pysytään yhteistyökumppanin kanssa ”samalla aaltopituudella” ja kosketuksissa yhteisiin tavoitteisiin. Toiminnan seuranta ja arviointi ovat johtamisen ja kehittämisen kannalta merkittäviä työkaluja. Johtamaan tarvitaan yksi tai useampia ”tulisieluja”, aktiivisia toimijoita, jotka ottavat vetovastuuta. (www.verkostokonsultit.fi)

Siihen miten nämä edellä mainitut asiat näyttäytyvät tässä työssä, olen poiminut tärkeimpiä seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 7. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Mitä ja miksi?

Yhteistyökartan suunnittelussa piti miettiä tarkasti jokaisen verkostossa toimijan tarve ja tahtotila. Tämä siksi, että ei laiteta liian suuria tavoitteita joihin ei pystytä yltämään. Realistiset ja osapuolten resurssit huomioonottava suunnitelma voi tuottaa paremmin tulosta yhteistyön menestymisen kannalta. Jokaisen tulisi saada sellaista lisäarvoa, joka auttaa pitämään yhteistyöverkostoa elävänä ja toimivana. Yhteistyöllä tuetaan opiskelijoita ja heidän työhön tutustumistaan sekä luodaan suhteita kenties tuleviin työpaikkoihin. Näin tuetaan myös yrittäjiä, heidän tarpeitaan ja ammattitaitoaan. Yhteistyön kautta koulu saa luotettavia, sitoutuneita työssäoppimispaikkoja. Yhteinen toiminta tukee samansuuntaista arvopohjaa ammatillisesta näkökulmasta (esimerkiksi, työelämän käytännöt, opetustyö, ammattitermit, tekniikat jne.)

Tavoitteiden määrittely

Leppänen & Torvinen (2012) tuovat esiin näkökulmia tyydyttävään tavoitteiden luomiseen. Verkoston kokoamisvaiheessa ja yhteistyötä aloiteltaessa on syytä tutustua kunkin verkoston jäsenen toimintaan ja verkostoyhteistyölle asettamiin odotuksiin. Ainoastaan sitä kautta päästään yhteiseen, rakentavasti tehtyyn, luottamusta synnyttävään ja sitoutumista lisäävään tavoitteen määrittelyyn. On tunnistettava yhteinen tahtotila ja käytettävä aikaa kaikkia verkoston jäseniä tyydyttävään tavoitteenmäärittelyyn. Kaikkien toimijoiden täytyy kokea hyötyvänsä mukanaolosta ja voida omakohtaisesti määritellä yhteistyön tuottama lisäarvo omalle toiminnalle. (<http://oppimateriaalit.jamk.fi>)

5 MITEN TORJUA YHTEISTYÖN HAASTEITA?

Monet hyvät yritykset yhteistyöstä kaatuvat muun muassa luottamus ja sitoutumistekijöihin. Verkostojen strategiat teos tuo esiin oleellisia asioita, jotka jarruttavat onnistunutta yhteistyötä. Esimerkiksi, jos luottamus pettää, eikä nähdä yhteistä sekä kunkin hyötyä samalla tavalla tai pelisäännöt ovat epäselvät ja

vuorovaikututusta ei tapahdu jatkuvasti kaikkiin suuntiin. Lisäksi jos sitoutuminen on epätasaista ja kumppanuuden päämäärää tai visiota ei ole selkeästi määritetty ja kaikille viestitetty on menestyminen yhteistyössä vaakalaudalla. (Hakanen ym. 2007. 28,31.)

Mietin millä tavalla tässä kehittämistyössä voisi karistaa näitä mahdollisia esteitä pois. Suurimpia esteitä tässä työssä ovat varmasti yritysten mahdollisuudet ajankäytöllisesti ja heidän motivaationsa yhteistyöhön. Toisaalta myös koulun kannalta ajankäytöllisesti on haastavaa opetuksen lisäksi kehittää yhteistyötä systemaattisesti.

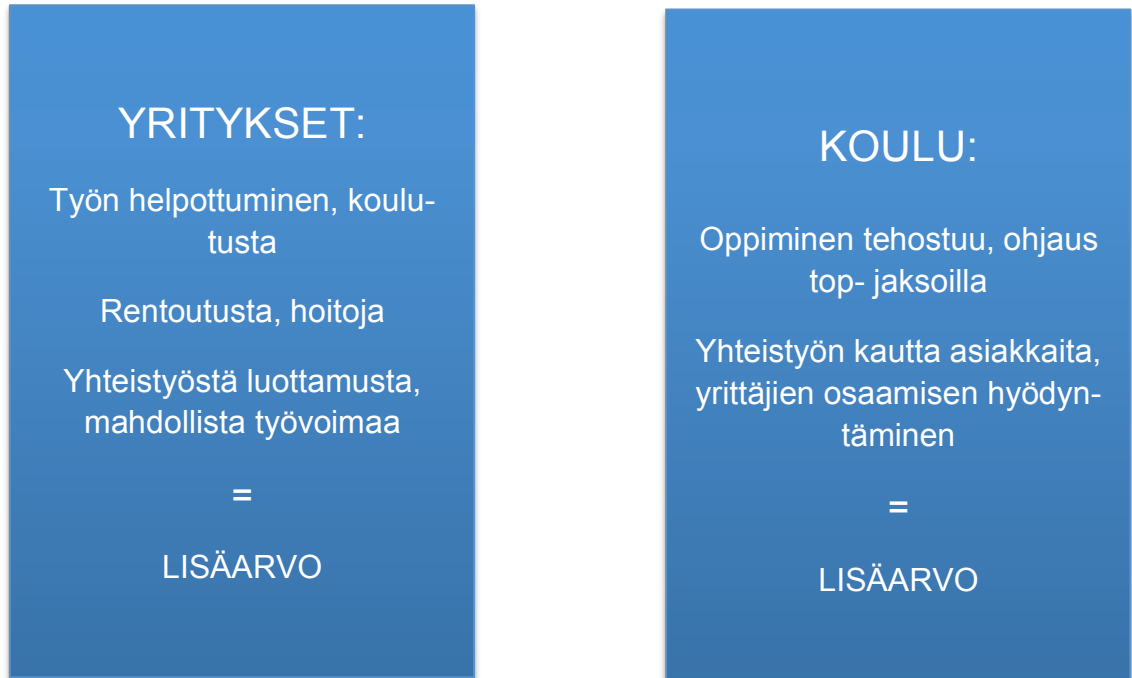
Yritysten resurssit

Yhteistyöyritykset ovat pääsääntöisesti pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Itsekin yrittäjänä toimineena tiedän millaisia työpäivät usein ovat. Päivät venyvät usein pitkiksi ja päivä ei aina edes loppu silloin kun yrityksen ovi sulkeutuu. On monenlaista huolehdittavaa, tilausten tekeminen, inventaariot, laskut ja lehtitilaukset, myymälän kunnossapito, ulkopuolisten palvelujen hoitaminen jne.. Toiset työskentelevät kotonaan, jolloin monesti työstä irti pääseminen on vaivalloisempaa. Kaiken keskellä tulisi kouluttaa itseään ja kerätä uusinta tietoutta ja osaamista muodista, suuntauksista, tekniikoista, jotta voisi tarjota asiakkaille ajankohtaista ja kilpailukykyistä palvelua. Tässä tulee haaste yritysten resursseihin yhteistyön suhteen, vaikka halua olisikin toimia tiiviissä yhteistyössä. Kuinka se on ylipäänsä mahdollista?

Lisäarvo

Mitkä asiat olisivat sellaisia, jotka toisivat lisäarvoa yrittäjille? Kysyin yrittäjiltä suoraan asiaa ja useimmat olivat sitä mieltä, että lisäarvo syntyy siitä, että yrittäjän työtä helpotetaan, koulutuksen ja tiedon saanti on vaivatonta ja sopii omaan aikatauluun. Näistä lisää liitteissä. (liite 2) Koulutusta voitaisiin kenties järjestää yrittäjien omissa liikkeissä tarvittaessa. Lisäarvon kautta siis syntyy mahdollisuus yhteistyöhön.

Tarkennan hieman hyötyjä mitä POKE ja yritykset yhteistyöstä saavat seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 8. Kuvio lisäarvoa tuottavista tekijöistä.

Lisäarvo koululle syntyy siitä, että työpaikoilla paneudutaan ohjaukseen ja ollaan vuorovaikutuksessa entistä paremmin. Yrittäjien osaamista hyödyntämällä koulu saa arvokasta tukea opetukseen. Yrittäjien kannalta lisäarvo saadaan tuomalla työhön tarvittavaa rentoutusta ja helpotusta.

6 EHDOTELMA TYÖKALUSTA

Seuraavassa kuviossa on mukailten Kaplanin ja Nortonin (2004) strategiakarttamalli. Halusin hyödyntää strategiakarttaa tässä työssä, koska yhteistyön kehittämisessä on tavoitteena lisäarvon tuottaminen ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Mallissa on nämä kaikki alueet ja se on selkeä ja yksinkertainen taulukko, josta näkee ensisilmäyksellä mitä yhteistyö pitää sisällään. Taloudellinen tavoite on tuotoksesta jätetty huomiotta, vaikka se kuuluu strategiakarttaan, sillä yhteistyön hyödyt ovat ennen kaikkea arvopohjaisia.



Kuvio 9. (Kaplan & Norton 2004 Strategiakartta, 33 mukailtu)

Yhteistyökartta ohjaa toimintaa

Tässä työssä strategiakarttamalli toimii ikään kuin ”tiivistelmänä” tai johdantona ja se antaa yleisilmeen sille mitä kartta pitää sisällään. Tuotoksessa tämä mukailtu strategiakarttamalli on koko yhteistyön perusta, sitä voidaan kutsua myös yhteistyön strategiaksi. Mitä suurempi verkosto, sitä monisäikeisempi on myös strategia. Tässä kehittämistyössä on kyseessä pienimuotoisempi ”kumppanuus” yhteistyö ja siitä syystä yhteistyön eri toiminnot ovat suppeammat kuin suurissa verkostoissa. Käytännössä yhteistyökartta ohjaa ja selventää yhteistyötä, joka on jatkuvasti elävää, muuttuvaa ja ympäristön vaatimuksien alla vaihtelevaa verkostomaista toimintaa. Ehdotelmassa on myös valmiita lomakepohjia, joita voi käyttää apuna kehittämisessä, suunnittelussa ja arvioinnissa. Lomakkeet on tarkoitettu esimerkiksi verkostoprojektin suunnitteluun, yrityksen omien verkostosuhteiden jäsentämiseen ja verkostojen muodostamiseen ja kehittämiseen. (www.vtt.fi)

Yhdessä tekemällä

Niin hienolta kuin kaikki tämä kuulostaa, on tosiasia se, että yhteistyön tulokset, hyödyt ja haasteet voidaan elää todeksi vain käytännössä yhdessä tekemällä. Luottamus ja suhteen syveneminen vie aikaa ja varmasti on monia kompastuskiviä matkan varrella. Hyvä puoli tässä yhteistyön kehittämisessä on se, että yhteistyö ei lähde nollasta, vaan osapuolilla on jo käsitystä kenen kanssa ollaan tekemisissä ja millaisia rooleja on ollut aikaisemmin. Kumppanuus voi myös loppua jossain vaiheessa jonkun yrityksen kanssa ja mukaan voi tulla uusia yhteistyökumppaneita. Siitäkin syystä yhteistyökartta elää ja muuttuu koko ajan.

Yhteenvetona vielä, yhteistyö yritysten välillä on arvokasta pääomaa, jota ei aina voida mitata rahassa, mutta jolla voi olla merkittäviä laadullisia, arvoa sisältäviä vaikutuksia osapuolille.

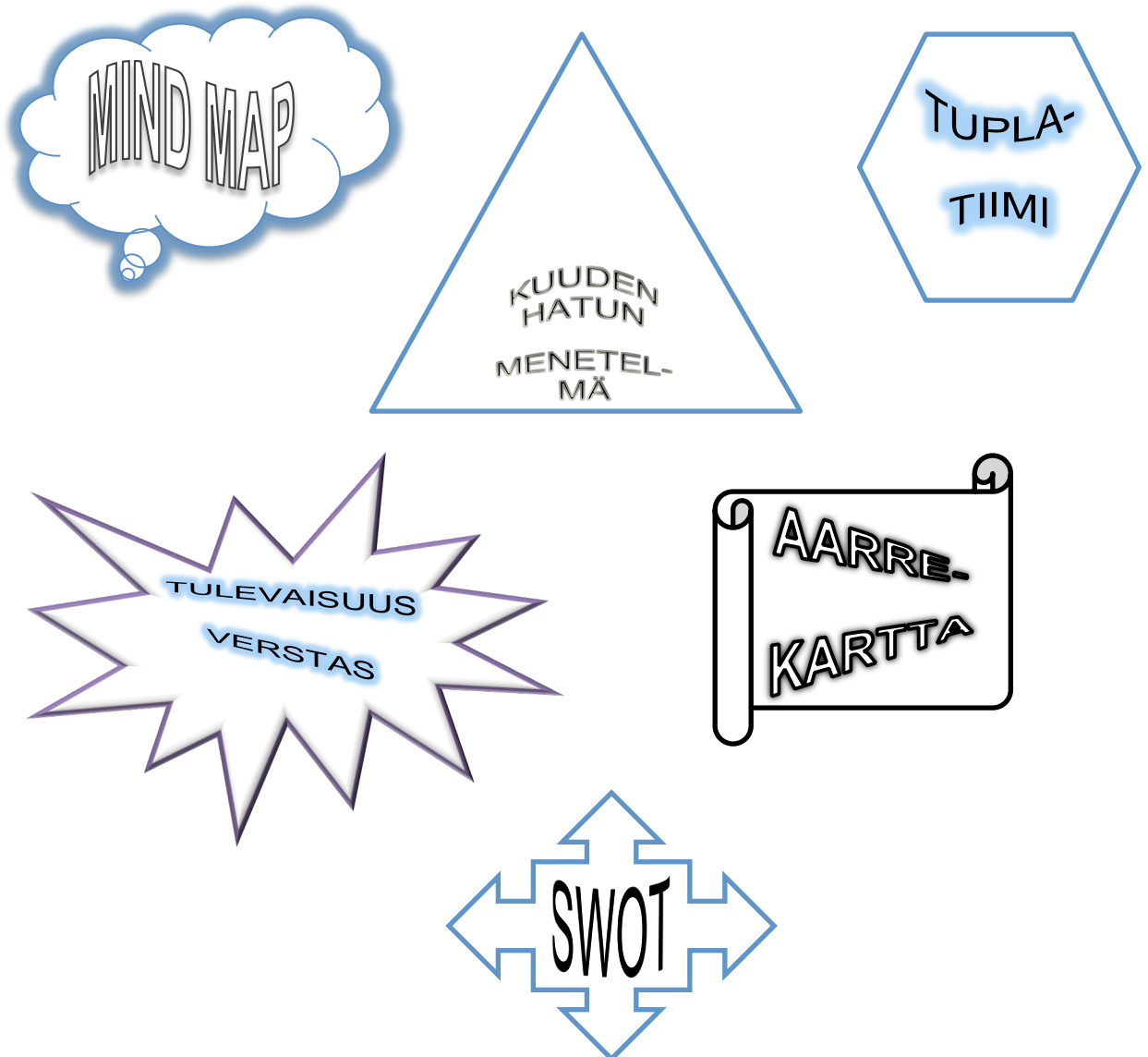
Työ- ja elinkeinoministeriön työelämä 2020 hankkeessa, Lauri Ihalainen sanoo yhteistyöstä: *"**Luottamus ja yhteistyö** ovat suomalainen tapa toimia. Tulevina vuosina tarvitaan luottamuksellisen yhteistyön ulottamista yhä useammalle työpaikalle ja entistä syvempää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta oman henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa. Luottamuksen ja yhteistyön merkitys korostuvat muutoksissa ja epävarmoina aikoina."* (www.tem.fi)

Seuraavassa luvussa ideoita miten yhteistyön eri vaiheissa voi hyödyntää erilaisia työkaluja ja menetelmiä.

7 ERILAISTEN TYÖKALUJEN KÄYTTÖ KEHITTÄMISESSÄ

Tänne olen kerännyt linkkejä, ja vinkkejä mitä ja mistä löytyy tietoa erilaisista menetelmistä ja kehittämistyökaluista. Lähes kaikki työkalut ovat ilmaisia, jotkut saattavat vaatia käyttäjätunnuksen luomisen.

Seuraavassa peruskehittämismenetelmiä kaikkeen kehittämistyöhön:





Esimerkiksi,

menetelmää voi käyttää jos halutaan miettiä keinoja koulun ja yritysten yhteisille tapaamisille. Tapaamiset voivat koskea yhteistyön kehittämistä, ideointia tai koulutuksia. Ongelmana voi olla se, kuinka aikataulullisesti on mahdollista kokoontua, kuinka monta kertaa vuodessa pitäisi kokoontua ja mitä kokoontumiset pitäisivät sisällään? Tulevaisuusverstas soveltuu käytettäväksi **ongelmanratkaisua** vaativissa tilanteissa tai kun asioita halutaan muuttaa ja kun kaikki halutaan saada mukaan päätöksentekoon. Tulevaisuusverstaassa puuhataan yhteisten asioiden eteen **ryhmässä työskennellen**, mutta yksilön ääntä kunnioitetaan. Tämä voisi luoda heti alkuun hyvän lähtökohdan yhteistyölle. Tarvitaan vain **paikka, teema** (käsiteltävä asia/ongelma) ja asianomaisille kutsu/**tiedottaminen**.

Välineiksi riittävät seinille ripustettavat paperiarkit, sinitarraa, teippiä sekä pakut tussit. Verstastyöskentelylle ominaista on **asioiden ja ideoiden ylöskirjaaminen**.

Ensimmäinen vaihe on ongelman esittely. Asioita kirjataan ylös ja järjestetään aihepiireiksi. Esimerkiksi tässä voisi aiheina olla: Yhteiset tapaamiset, kokouksumispaikka? Yhteisten tapaamisten määrä vuodessa? Tapaamisten sisältö toiveet, tarpeet? Jne. Näihin aiheisiin vastataan esittämällä omia toiveita ja ideoita ongelman korjaamiseksi. Sen jälkeen jaetaan porukka pienryhmiin, joissa valitaan kiinnostavimmat ideat ja työstetään niistä **ratkaisuehdotuksia**. Seuraavaksi palataan ”todellisuuteen” ja tiedostetaan **toimintaa ohjaavat laita** ja määräykset ja etsitään niiden pohjalta **mahdollisuudet toteuttaa ratkaisuehdotuksia**. Menetelmän lopuksi heittäydytään ”mielikuvitusmaailmaan” ja pohditaan, miten esteet voisi kukistaa. Lisätietoa menetelmistä löytyy: (www.msl.fi)

Verkostojen kehittämiseen suunnattuja erilaisia lomakepohjia ja menetelmiä löytyy osoitteesta: <http://ttuki.vtt.fi/verka/>. Verka lomakkeita on myös lopussa ehdotelmassa.

Verka menetelmät ovat tarkoitettu muokattaviksi oman näköisiksi ja lähinnä verkoston vetäjien käytettäväksi ja verkostosta kootun ”kehitysryhmän” avuksi. Ei välttämättä tarvitse käyttää menetelmiä jokaisen verkostoon kuuluvan kanssa, vaan voi luoda pienemmän ”ydin” ryhmän, jolla on osaamista ja halukkuutta toimia verkoston vetäjänä ja heidän kanssaan soveltaa menetelmiä.

Verka menetelmien avulla voi miettiä esimerkiksi miten saamme yhdistettyä verkoston osaamiset parhaalla tavalla? Verkoston toiminnan arvioinnilla sovi- taan yhteiset mittaamis-, palaute- ja arviointikäytännöt. Miten usein toteutetaan verkostokumppanin itsearviointi ja verkoston strategiakerros?

Verkoston käyntikortti on yhteenveto verkoston osaamisista ja sen tarjoaman lisäarvon kuvauksesta asiakkaille. Käyntikorttia voidaan käyttää verkoston markkinointimateriaalina. (www.vtt.fi)

Taiteelliset menetelmät
<p>Erilaisia Työpajoja voidaan järjestää myös esimerkiksi <i>kuvataiteen, musiikin, tanssin</i> keinoin. Yhteistyön osapuolet ovat käsityön ammattilaisia ja he voisivat olla kiinnostuneita taiteellisista menetelmistä. Ne voisivat lisätä yhdessä tekemisen meininkiä ja auttaa yhteistyön syventämisessä. Nämä voisivat antaa tasapainoa myös jokapäiväiseen työn tekemiseen</p> <p>Lisätietoa esimerkiksi: (http://www.taikahanke.fi/etusivu/menetelmat/menetelmat+jatko/)</p>

Kuvio 10. Menetelmiä

Seuraavassa on ehdotelmia arviointi ja seurantamenetelmistä. Menetelmiä voi hyödyntää palautteiden keräämiseen, esille tulleiden haasteiden selvittämiseen tai asiakastyytyväisyyden kartoitukseen.

Mittarit, tulos ja -arviointimenetelmät
<p>Skenaariot, analyysit, arviot, haastattelut, päiväkirjat, palautelomakkeet jne. Voidaan laatia itse (esim. word, excel).</p> <p>Kyselyt esimerkiksi osoitteesta: http://www.webropol.fi</p> <p>Arviointiin esimerkiksi täältä: http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/tukea_ja_apua_kehittamiseen/arvioi_tyopaikan_toimintaa</p> <p>Balanced Score Card ohjeineen löytyy täältä: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard</p>

Kuvio 11. Seuranta menetelmiä

4 LOPPUSANAT

Lopullisen tuotoksen ollessa valmis ja työn ollessa siinä vaiheessa, että yhteistyökartta voidaan luovuttaa eteenpäin, herää tietynlaista luopumisen tuskaa. Yhteistyökartta ei enää ole omassa hallussa, vaan koulu voi nyt kehittää ja käyttää karttaa haluamallaan tavalla. Samoin kartan toimivuuden arviointi ja mittaus on myös heidän harteillaan.

Tähän opinnäytetyöhön kiteytyy tavallaan myös oma oppimisprosessini, ei vain tässä kehittämistyössä, vaan koko opintojeni aikana tapahtuneen kehittymisen myötä. Olen erityisen iloinen siitä, että estenomi opintojen keskeinen tavoite ei ole ollut antaa valmiita ratkaisuja ja toteutus malleja, vaan olen saanut itse vaikuttaa esimerkiksi projektien aihevalintoihin oman kiinnostuksen pohjalta. Olen saanut myös itse löytää tällaisen opetusmallin avulla ratkaisuja ja vastauksia työelämästä lähteviin ongelmiin ja kehittämishaasteisiin. Se on aluksi ollut haastavaa, mutta sen kautta olen oppinut parhaiten.

Olen oppinut opintojeni aikana hahmottamaan selkeästi omat ammatilliset vahvuudet ja heikkoudet ja jotta vahvuuksia pystyisi kehittämään ja heikkoudet muuttamaan vahvuuksiksi on ensin tiedettävä mitä ne ovat. Tässä kehittämistyössä sain laittaa likoon omaa johtamistaitoani toimiessani työn vetäjänä sekä itselleni haasteellisempia organisointi ja asioiden johtamistaitoja. Työ onnistui siinä suhteessa hyvin ja onnistuin tasapainoisesti käyttämään kumpaakin perinteisen johtamisopin puolta. Todellista tuotoksen arviointia on vaikea tehdä, sillä käytäntö osoittaa kuinka hyödyllinen yhteistyökartta tulee olemaan ja mitä puutteita siinä havaitaan.

Menetelmät ja työssä käytetty lähdeaineisto olivat toimivia ja varsinkin verkostostrategia kirjallisuus oli erittäin sopivaa tähän työhön. Onnistuin mielestäni löytämään tarpeellisia työtä eteenpäin vievää materiaalia. Toisaalta lähdeaineistoa olisi voinut olla monipuolisemmin, nyt se jäi jonkin verran tietyn näkökulman varaan.

Tässä työssä olisin näin jälkeinpäin arvioiden voinut toteuttaa täsmällisempiä haastatteluja ja kyselyjä opiskelijoilta heidän palautteistaan, sen sijaan, että toteutin summittaisia ryhmähaastatteluja useaan otteeseen. Haasteena näissä ryhmähaastatteluissa oli se, että tarkkaa tietoa ei pystynyt dokumentoimaan, esimerkiksi kuinka monta haastateltavaa oli paikalla, minkä ikäisiä, tarkat vastaukset jne. Jälkikäteen huomasin, että parempi tapa olisi ollut tarkentaa kysymyksiä ja toteuttaa haastattelut antamalla opiskelijoille kysymykset vastauslomakkeella.

Lopuksi haluan sanoa yhteistyökartan käyttäjille, että kannattaa etsiä itselle sopivia ratkaisuja ja yhteistyömuotoja jotka toimivat parhaiten ja luoda ja ideoida oman näköisiä toimintatapoja. Valmiita ratkaisuja ei ole tässäkään tarjolla, vaan toivon, että kartasta voisi olla eniten hyötyä juuri oman verkoston luomisessa ja omien tavoitteiden toteutumisessa. Kenties antamassa intoa luoda jotain uutta ja ennennäkemätöntä! Olen kiitollinen myös POKE:lle, ajasta jona sain työskennellä, oppia ja laittaa likoon omia kehittämisideoita sekä hyödyntää työympäristöä projekteissani.

LÄHTEET

Hakanen, M.; Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Suom. Talentum Media Oy in Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Valkokari, K.; Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Verkoston strateginen kehittäminen. Työkirja. Helsinki: VTT.

Sähköiset lähteet:

Leppänen, A. & Torvinen, H. 2012. Verkostoitujan apu. Viitattu 07.10.2013 <http://oppimateriaalit.jamk.fi/verkostoitujanapu/verkoston-kokoajan-askeleita/verkoston-yhteiset-tavoitteet/>

Leppänen, A. & Torvinen, H. 2012. Yhdessä olemme enemmän. Verkostoitujan apu- avoimet oppimateriaalit. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2013 <http://oppimateriaalit.jamk.fi/verkostoitujanapu/>

Maaseudun sivistysliitto 2013. Kyläpäällikkövalmennus. Työkalupakki. Viitattu 2.11.2013 <http://www.msl.fi/index.php?pid=83&cid=70>

Opetushallitus. 2013. Balanced Score Card. Viitattu 26.10.2013 (www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_ve_t_schools/balanced:scorecard/bsc_prosessi)

Swot analyysi. Opintokeskus. Viitattu 26.10.2013 <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Työ ja elinkeino ministeriö. Lauri Ihalainen. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2012. Viitattu 11.11.2013

http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf

Upi Heinosen artikkeli Verkostoitumisesta. 2007. Viitattu 26.10.2013

<http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoressa.pdf>

Upi Heinosen artikkeli verkostoitumisesta. 2007. Viitattu 11.11.2013

<http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoressa.pdf>

Upi Heinosen artikkeli verkostoitumisesta. viitattu 11.11.2013

<http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoressa.pdf>

Valkokari, K.; Airola, M. Hakanen, T. Hyötyläinen, R. Ilomäki, S & Salkari, I. 2006. Verka työkirja- Menetelmiä verkostojen kehittämiseen. Viitattu 15.11.2013

http://www.vtt.fi/proj/verka/verka_menetelmat.jsp

Liite 1

OPISKELIJOIDEN PALAUTTEITA TYÖSSÄOPPIMISJAKSOILTA

Ryhmähaastattelut ja keskustelut. Palaute näiden pohjalta koottuna aihepiirien mukaan.

Läsnä hiuspuolen aikuisopiskelijoita

Ikähaitari: 20 – 45 v.

Lähes kaikilla aikaisempi tutkinto ja työkokemusta eri aloilta.

Ohjaus työpaikalla

Vain muutama opiskelija oli saanut hyvää ja tehokasta ohjausta työpaikalla ja jopa ”kädestä pitäen” oli näytetty eri työvaiheita ja oli itse saanut tehdä asiakkaille erilaisia töitä. Nämä opiskelijat sanoivat oppineensa enemmän muuttamassa päivässä kuin puolessa vuodessa yhteensä. Opiskelijoilla oli turvallinen olo harjoitella työtä ohjaavan ja asiantuntevan ammattilaisen läheisyydessä. Heille jäi positiivinen kuva liikkeessä työskentelystä ja he ymmärsivät että on erilaisia tapoja tehdä käytännön työtä. Motivaatio vain lisääntyi oppia lisää ja teoria tieto avautui heille käytännön kautta uudella tavalla. Suuri osa taas koki, että ”nimetty ohjaaja” ei ollut avustamassa ja ohjaamassa työn tekoa ja monet kokivat, että opiskelija sai tehdä ”itseksensä”, jolloin syntyi epävarmuutta, tuleeko työ tehtyä oikein ja onko työvaiheet tarkoituksenmukaisia. Usein syynä oli kiire ja/tai oletus, että opiskelijat osaavat tarpeeksi hyvin työskennelläkseen täysin itsenäisesti.

Oli myös paikkoja, joissa ei ollut juuri mitään työtä ja opiskelijat kokivat nämä kaikkein turhauttavimmiksi. Opiskelijat olisivat toivoneet voivansa seurata yrittäjien työskentelyä, mutta usein annettiin ymmärtää, että asiakkaat eivät pidä siitä jos opiskelija seuraa. Osa opiskelijoista oli itse sitä mieltä, että ei halunnut tai tarvinnut ohjausta ja työn seuraamista ja olisi halunnut tehdä itsenäisesti työtä.

Henkilökohtaistaminen.

Puhuttiin opiskelijoiden kanssa, että jonkinlainen ”henkilökohtaistaminen” olisi hyvä olla, kun se kuuluu opiskelijoiden kokonaisopiskeluunkin. Vaikka paperilla lukisikin, että työssäoppiminen tapahtuu henkilökohtaistamisen kautta, olisi siinä hyvä olla selkeät pelisäännöt ja se vaatisi tiiviimpää yhteistyötä koulun ja yritysten välillä. Olisi hyvä jos yritys tietäisi etukäteen millainen opiskelija on tulossa työharjoitteluun ja myös opiskelija tietäisi millaiseen työssäoppimispaikkaan on menossa. Tämän perusteella voisi suunnitella harjoittelun sisältöä. Olisi hyvä ottaa huomioon opiskelijan tarpeet ja kehittymis toiveet. Myös yritys voisi kartoittaa mitä odottaa opiskelijalta jakson aikana ja millaiset pelisäännöt kyseisessä työpaikassa vallitsevat.

Viestintä

Opiskelijoiden kanssa keskusteltiin siitä kuinka paljon vuorovaikutusta työssäoppimispaikan ja koulun välillä on tarpeeksi. Opiskelijoiden mukaan on turvallista jos opettaja käy työpaikalla ja siinä voi samalla keskustella kuinka on mennyt ja moni toivoikin että opettaja pystyisi vaikuttamaan siihen, että yrittäjät antaisivat enemmän töitä ja ohjaisivat työn tekemistä. Lyhyen jakson aikana ei koettu opettajan käyntiä työpaikalla tarpeelliseksi. Lisäksi toivottiin enemmän asioiden jakamista ryhmän kanssa ja jälkepäin harjoittelun läpikäymistä syvemmin. Tähän ideana nousi ryhmän sähköinen päiväkirja/keskustelufoorumi. Jokainen laittaisi päivän jälkeen kommentin mitä on oppinut sinä päivänä ja missä on ollut haasteita.

Kyselylomake valmistuville hiusalan aikuisopiskelijoille. Vastauksia 7.

Ympyröi sopiva vastaus.

1. Oliko työssäoppimispaikoista tarpeeksi tietoa saatavilla esim. koulun kautta?
 - a) riittävästi
 - b) jonkin verran
 - c) ei lainkaan

2. Oliko yrityksen ja koulun välinen yhteistyö ja viestintä
 - a) riittävää
 - b) kohtalaista
 - c) puutteellista

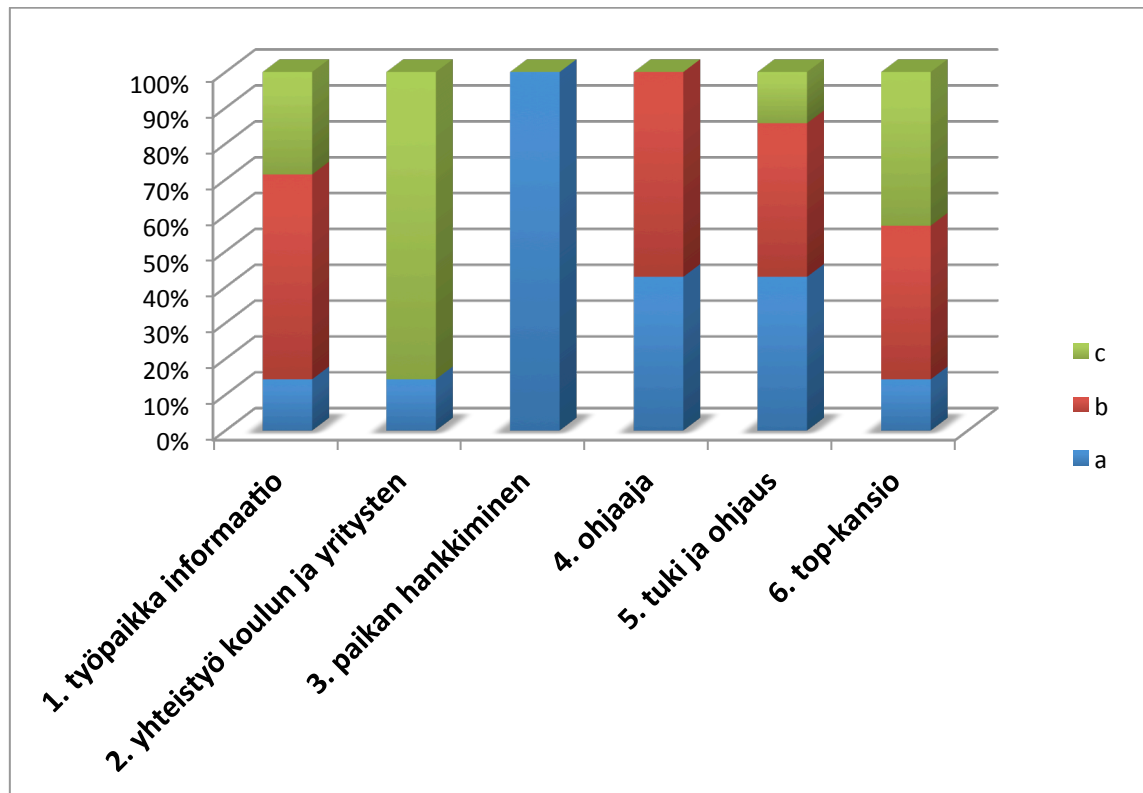
3. Miten sait paikan hankittua?
 - a) itse
 - b) koulun kautta
 - c) kaverin kautta
 - d) muuta kautta?

4. Oliko työssäoppimispaikassa henkilö, joka toimi sinun ohjaajana?
 - a) yksi henkilö
 - b) useampi henkilö
 - c) ei ketään

5. Saitko riittävästi ohjausta ja tukea työpaikalla?
 - a) riittävästi
 - b) jonkin verran
 - c) en lainkaan

6. Koetko tarpeellisena työssäoppimisen onnistumisen kannalta, jonkinlaisen "kansion", jossa olisi lueteltu erilaisia työpaikkoja ja yrityksen imagoa, henkilökuntaa ja erikoistumista?
 - a) en koe tarpeellisena
 - b) jonkin verran hyödyttäisi
 - c) olisi erittäin tarpeellinen

Seuraavan kaavion avulla puran vastauksia selkeämpään muotoon:



Kaavio 1. Kyselyn vastaukset

1. 1 vastasi a) riittävästi 4 vastasi b) jonkin verran 2 vastasi c) ei lainkaan
2. 1 vastasi a) riittävä 6 vastasi c) puutteellista.
3. 7 vastasi a) itse
4. 3 vastasi a) yksi henkilö 4 vastasi b) useampi henkilö
5. 3 vastasi a) riittävästi 3 vastasi b) jonkin verran 1 vastasi a) en lainkaan
6. 1 vastasi a) en koe tarpeellisena 3 vastasi b) jonkin verran tarpeellisena
7. 3 vastasi c) olisi erittäin tarpeellinen

LIITE 2

Yrittäjien palautteita yhteistyökysymyksiin

Työssäoppimisyrityksiltä tulleita palautteita yhteistyöhön liittyen olen koonnut tänne. Yrityksiä oli 7. Muistiinpanojen perusteella palautteet olivat seuraavanlaisia:

Yhteistyön toimivuus

Yrittäjät kokivat, että yhteistyö on tavallisesti vähäistä koulun kanssa samoin viestintä ja vuorovaikutus. Jotkut sanoivat, että se ei haittaa ja eivät ehkä koe tarpeelliseksi sen lisääntymistä. Toiset halusivat enemmän vuorovaikutusta ja viestintää koulun kanssa opiskelijan työssäoppimisjakson aikana. Vastaukset jakaantuivat tässä kahtia.

Olisiko kehittämisideoita opiskelijoiden suhteen tai muita toiveita?

Useimmat huomauttivat, että leikkaustekniikoihin tarvitsisi enemmän painotusta. Yrittäjät kokivat haasteellisena opiskelijoiden vähäisen tietämyksen eri värisarjoista. Tuntui haastavalta alkaa opettamaan kokonaista värisarjaa opiskelijalle.

Tässä voisi olla hyvä jos ei ole mahdollista pitää koululla monia värisarjoja, niin voisi vaihdella esimerkiksi kerran vuodessa tai sitten ottaa pieniä määriä eri sarjoista, jolloin pääsee tutustumaan eri numerointeihin ja värien toimintaan.

Yrittäjät kehuivat opiskelijoita heidän kampausten tekemistaidoista ja olivat iloisia kun asiakkaat saivat ylimääräisiä kampauspalveluita.

Olisiko mielenkiintoa, jos koulu järjestäisi yrittäjille koulutusta ja mistä aiheesta?

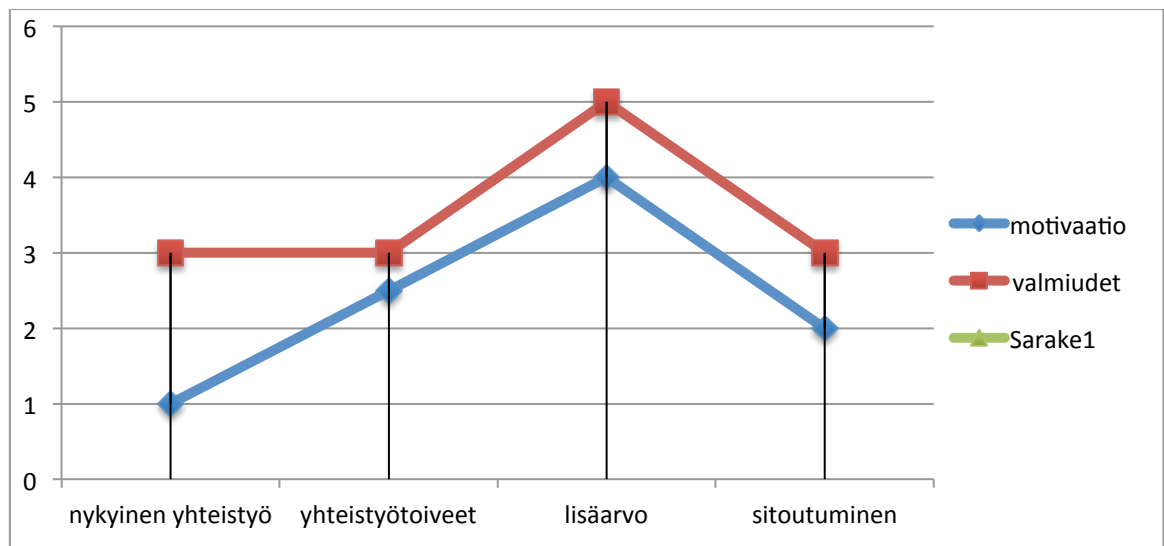
Tästä yrittäjät olivat erityisen innokkaita ja sanoivat, että mitä vain koulutusta ja melkein mistä aiheesta vain olisi tarpeellista. He olivat erittäin halukkaita tulemaan esimerkiksi värjäys ,leikkaus ja kampauskoulutuksiin.

Yrittäjät kertoivat, että lisäkoulutukset auttaisivat suuresti heitä ja antaisivat heille vahvistusta ammattitaitoon. Suunnilleen kerran vuodessa tai enintään kaksi kertaa vuodessa yrittäjät ilmoittivat käyvänsä koulutuksissa. Monesti koulutukset ovat heille haasteellisia, sillä ne ovat kaukana ja usein illalla töiden jälkeen. Useat koulutukset ovat maksullisia. Näytökset yleensä voivat olla ilmaisia, mutta ne ovatkin pinnallisempia sisällöllisesti.

Halukkuus panostaa yhteistyöhön?

Tässä kohtaa monet olivat hieman varovaisia ja rivien välistä tuli esiin, että yrittäjät eivät ehkä halua panostaa yhteistyöhön siinä määrin, että se haittaa heidän työtään ja vie ylimääräistä aikaa ja energiaa. Muuten yhteistyön kehittäminen ja lisääntyminen kiinnosti yrityksiä.

Analysoin palautteet karkeasti seuraavalla tavalla:



Kaavio 2. Nykyisen yhteistyön motivaatio on aika alhainen, mutta valmiudet olisi yhteistyön kohentamiseen. Toiveita yhteistyölle oli ja motivaatio sekä valmiudet siihen lähes keskitasoa. Lisäarvosta puhuttaessa motivaatio ja valmiudet vastaanottaa lisäarvoa ovat korkealla. Sitoutuminen yhteistyöhön motivaation suhteen oli alle keskitason ja valmiudet keskitasoa.

Pystyviivat kuvaavat motivaation ja valmiuksien suhde eroja ja päättelin keskustelujen perusteella että yrityksillä on enemmän valmiuksia lähteä kehittämään yhteistyötä kuin mitä nykyinen motivaatio antaa ymmärtää. Ymmärsin että jos yrityksille tarjotaan riittävän osuvaa ja tarpeet täyttävää lisäarvoa, yhteistyöhön sitoutumiseen ja parantamiseen ei ole esteitä myöskään motivaatiopuolella. Syy miksi käytän sanaa motivaatio on siksi, että motivaatio on merkittävimpiä voimia, mikä saa ihmiset toimimaan. Ilman motivaatiota ei synny toivottuja tuloksia.

Sain sellaisen käsityksen yrittäjiltä, että he kenties haluaisivat hyödyntää yhteistyötä myös markkinoinnissa ja toisaalta tämä voisi toimia myös toisin päin. Tilanteessa jossa koululla on asiakaspalveluajat kaikki täynnä voisi suositella lähialueen yhteistyöyrityksiä asiakkaille. Yritykset taas voivat avustaa jos tarvitaan esimerkiksi tietyn tyyppisiä asiakkaita malli päiviin ja tuntuu, että opiskelijoiden on vaikea saada asiakkaita. Tämä on yritykselle hyvää mainetta ja asiakassuhdetta lujittavaa toimintaa, jos asiakas pääsee ilmaiseksi palveluun.

LIITE 3

EHDOTELMA YHTEISTYÖKARTASTA

ASIAKAS NÄKÖKULMA

Yrityksille tuotettava lisäarvo: palvelu, osaamisen lisääminen

Lisäarvoa tuotetaan: tarpeisiin räätälöidyillä koulutuksilla ja tapahtumilla.

SISÄINEN NÄKÖKULMA

Koulutusten ja tapahtumien tuottaminen: resurssit ja keinot
Asiakassuhteen säilyttäminen: tarpeisiin vastaamalla
Asiakassuhteen vahvistaminen: johtaminen ja luotettavuus
Uusien ideoiden toteuttaminen: mitä tehdään yksin, mitä yhdessä yritysten kanssa?
Palautteiden keräämisestä saadut tiedot, kuinka niihin vastataan?
Uusien yhteistyökumppaneiden tarve, valinta.
Yhteistyökumppaneiden tarkastelu ja hyödyllisyys.
Saadut hyödyt ja toteutunut arvo itselle.

OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA

Oppiminen ja sen tehostuminen top jaksoilla on pääroolissa. Yhteistyön kehittäminen yritysten kanssa ja yhteiset tavoitteet yhteistyölle. Kehittämismenetelmät.

Tätä osuutta voi hyödyntää opiskelijoiden työssäoppimispaikan valinnassa. Tähän voi laittaa yritysten yhteystietoja, kuvausta yleisilmeestä, palveluista ja siitä, mitä työpaikka odottaa opiskelijalta ja millaisen oppimisympäristön tarjoaa.

Yhteistyöyritykset

Yritys 1.

Paikkakunta: Kaupunki

Yritys: esim. Kiharapuoti

Asemakatu 5

02345678

www.kiharapuoti.fi



kuva yrityksestä

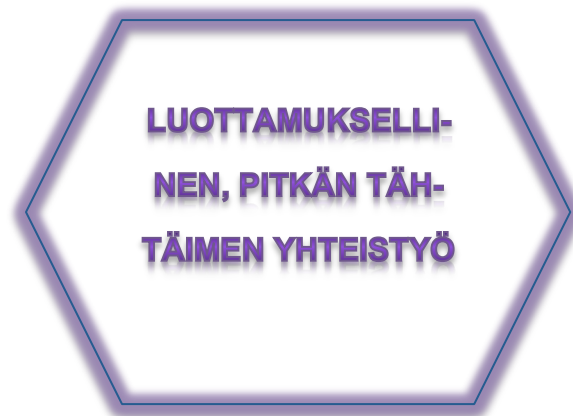
Kuvaus: Yritys on keskeisellä paikalla sijaitseva täyden palvelun kampaamo. Yrityksen imagoa voisi luonnehtia sanoilla; kodinomainen, viihtyisä, rento ja mukava. Yrityksen tyypillisiä asiakkaita ovat perheet sekä vanhukset. Palveluvalikoima on laaja, mutta perinteinen. Yrityksessä työskentelee neljä parturi-kampaajaa ja yksi parturi. Omistaja työskentelee myös yrityksessä. Asiakaspalvelussa keskitytään asiakkaan toiveisiin ja ystävälliseen palveluun. Hintataso on keskitasoon nähden edullisempi.

Yrityksessä on kaksi parturi-kampaajaa, jotka vuorottelevat oppilaan ohjauksessa. Työpaikalla pääsee tekemään asiakastöitä ja niitä markkinoidaan -50% hintaan. Asiakastöissä autetaan ja valvotaan.

Yritys odottaa opiskelijalta reipasta ja ennakkoluulotonta asennetta työhön ja asiakkaisiin. Yritys odottaa, että opiskelija omaksuu työpaikan kulttuurin ja tavan palvella asiakkaita. Opiskelijalta odotetaan myönteistä asennetta etenkin vanhuksiin.

Tähän voi kirjata ylös yhteisiä tavoitteita ja päämääriä mitä tulee esiin esimerkiksi yhteisessä kokoontumisissa. Näitä voi lisäillä, poistaa ja muokata tarpeen mukaan.

Yhteistyön yhteinen tavoite



Molemminpuolinen hyöty ja kummaltakin tarvittava sitoutuminen yhteistyön eteen.

Yhteinen tavoite on pitää yllä luotettavaa vuorovaikutusta. Tässä korostuu yhteydenpito ja sen tarkoituksenmukaisuus.

Yhteinen tavoite on osaamisen hyödyntäminen ja kierrätys.

Yhteinen tavoite on luoda edellytykset hyviin sosiaalisiin suhteisiin.

Yhteinen tavoite on osallistua yhteisiin tilaisuuksiin yhteistyön kehittämiseksi ja suhteen syventämiseksi.

Yhteinen tavoite on vaikuttaa yhteistyöhön, ideoilla, toiveilla ja tarpeilla.

Yhteinen tavoite on sähköinen viestintämuoto, vuorovaikutusta helpottamaan.

Käytännön toteutus ehdotuksia

1. Lisäarvoa tuotettaessa yrityksille voidaan käyttää opiskelijoita apuna, jolloin opettajien työtaakka ei kasva liikaa. Esimerkiksi, tyylikurssiin sisältyvää tapahtumien järjestämistä opiskelijat voivat harjoitella tapahtuman järjestämistä. Opiskelijat laativat kutsut yrityksille ja suunnittelevat illan tai päivän, jossa yritykset tulevat ”tyyli tapahtumaan”. Tapahtuman sisältö voi olla opiskelijoiden oman näköinen ja siinä he pääsevät harjoittelemaan kokonaisvaltaista tyylin tulkitsemista, toteuttamalla yrityksille hoitoja, tyyli analyysyjä, muotinäytöksiä, trendi-infoa, kampauksia, värjäyksiä tms. Tässä tulisi monta asiaa yhdellä kerralla ja tämä ei vaadi paljoa ylimääräistä resurssia. Opiskelijat voivat motivoitua tällaisesta tekemisestä. Yritykset saavat hemmottelua ja ilmaisia hiuskäsittelyjä.

Koulutuksia, jotka on räätälöity yritysten tarpeisiin voidaan järjestää, silloin kun se sopii myös omaan aikatauluun ja resurssit antavat myöten. Yritysten omissa tiloissa voi myös järjestää koulutuksia. Koulutuksia voi järjestää yhdistäen niitä esim. koululla tapahtuviin eri firmojen koulutuksiin tai erikoisesti yritysten toiveiden mukaan omia kouluttajia hyödyntämällä.

2. Viestintää ja vuorovaikutusta helpottamaan koulun ja yritysten välillä, voidaan luoda esimerkiksi sähköinen kanava (facebook ryhmä, twitter, sähköpostiryhmä tms.), jolloin ei ole painetta olla jatkuvasti face-to-face kontaktissa yhteistyökumppaneiden kanssa. Ohjeita facebook ryhmän luontiin: (<http://fi-fi.facebook.com/help/162866443847527>)
3. Palautteiden kerääminen opiskelijoilta työssäoppimisjakson jälkeen. Palautteiden käsittely ja arviointi, kuinka ohjaus on toteutunut ja onko sovitut käytännöt toimineet. Tässä voi käyttää kehittämismenetelmiä apuna esim. Learning cafe’ tai World cafe’:

(http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=139). Opiskelijat voi jakaa pöytiin teemojen mukaan esimerkiksi: ohjaus, oppiminen jakson aikana, viestintä jakson aikana jne. Tällä saa tehokkaasti selvitettyä opiskelijoiden palautteet työssäoppimisen vaikutuksista.

4. Yrityksissä olevan osaamisen hyödyntäminen. Esimerkiksi opetettavan aiheen käytännön osuudessa tai yrittäjyys opetuksessa yrittäjät voivat kertoa omia kokemuksiaan mitä yrittäjyys pitää sisällään.

5. Esille nousseiden asioiden tai haasteiden tarkastelu. Voidaan pyytää yhteistyöyritykset paikalle ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen yrittää ratkaista ongelmia tai ideoida uusia toimintamalleja ehdotuksista.

6. Verkoston johtaminen. Johtamiseen liittyviä työkaluja ja vinkkejä löytyy sähköisesti verkostojohtamisen oppaasta osoitteesta: <http://verkostojohtaminen.fi> tai verkostokonsulttien sivuilta: <http://www.verkostokonsultit.fi> myös verkostoituja apu oppimateriaaleissa saattaa olla kiinnostavaa tietoa: <http://oppimateriaalit.jamk.fi/verkostoitujanapu/verkoston-johtamisen-kysymyksia/>

Lomakkeita avuksi verkostotyöskentelyyn. Täällä on erilaisia valmiita lomakkeita, joita voi käyttää kehittämistyössä, suunnittelutyössä tai tiedon keräämisessä. Kaikkia lomakkeita voi muokata tarkoituksenmukaisiksi. Kaikki lomakkeet saatavilla: (<http://ttuki.vtt.fi/analyysit/verka/>) Ilmainen, mutta vaatii kirjautumisen.

Lomake 1.

Verkostoitumisen edellytykset

Käyttötarkoitus

Menetelmällä selvitetään verkostoitumisen edellytykset niiden kumppanien kanssa, jotka ovat todenneet liikeidean ja yhteistyön alustavasti houkuttelevaksi. Menetelmällä muodostetaan näkemys yhteistyön mahdollisuuksista ja uhista. Kumppaniehdokkaiden kanssa neuvotellaan, minkä tyyppistä yhteistyötä verkostona voisi tehdä ja millä reunaehdoilla. Menetelmällä arvioidaan potentiaalisten kumppanien hyötyä verkostolle, sitoutumisen astetta ja kykyä olla mukana. Tuloksena muodostetaan verkoston kokoonpano.

Verkostoitumisen mahdollisuudet ja uhat

	Mahdollisuudet	Uhat
Teknologia kehittyminen ja lainsäädäntö	Millaiset viranomaispäätökset (esim. standardointiin liittyvät) voivat tarjota verkostolle uusia liiketoimintamahdollisuuksia?	Minkä korvaavien teknologisten ratkaisujen kehittyminen voi uhata verkoston liiketoimintaa?
Toimialan kehittyminen	Millaisia innovaatioita verkostossa olisi mahdollista kehitellä?	Onko verkoston riittävän uskottava markkinoilla, joilla se toimii?

	Mitä mahdollisuuksia verkoston liikeidea tuo?	
Asiakkaat	Miltä verkoston asiakkaiden tulevaisuuden näkymät näyttävät? Miten asiakkaiden määrän ja toimitusten volyymin tulisi kehittyä tulevaisuudessa?	Onko verkoston liikeidea riittävän uskottava? Onko verkostolla riittävästi asiakkaita?
Omistajat ja sidosryhmät	Mitä uusia mahdollisuuksia verkoston yritysten sidosryhmät tarjoavat yhteistyölle?	Ovatko yhteistyökumppanit ja näiden sidosryhmät riittävän sitoutuneita yhteistyön kehittämiseen?
Taloudelliset tavoitteet	Millaisia taloudellisia etuja verkostossa toimiminen voisi tuoda?	Mitä taloudellisia uhkia verkostomaiseen toimintaan voi liittyä?
Yhteistyön taso	Onko verkostossa riittävän avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri neuvottelujen eteenpäin viemiseen? Mitä mahdollisuuksia strategisen tason syvä yhteistyö tuo?	Mitä uhkia yhteiskehittelyyn ja esim. uusien innovaatioiden tekemiseen liittyy? Mitä uhkia strategisen ja syvän yhteistyön tekemiseen liittyy - esim. tiedon leviäminen kilpailijoiden käyttöön?
Kokoonpano	Millaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen potentiaalisten kumppanien kanssa	Millaisia uhkia liittyy verkostossa tehtävään työnjakoon?

	<p>liittyy?</p> <p>Millaisia mahdollisuuksia toimijoiden osaamisten yhdistelyyn liittyy?</p>	
Henkilöstö	<p>Millaisia mahdollisuuksia yhteinen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen tuovat?</p> <p>Millaista potentiaalia ja resursseja verkostolla on kehittyä tulevaisuudessa?</p>	Onko verkoston osaminen riittävän korkealla tasolla?

Potentiaalisten kumppanien verkostoitumishalu

Miten houkuttelevana ja toteutuskelpoisena potentiaalinen verkostokumppani näkee verkoston liikeidean? Mitä hyötyä yritykselle on tässä verkostossa toimimisesta?
Mitkä ovat potentiaalisen kumppanin tärkeimmät lähivuosien strategiset tavoitteet?
Tukevatko verkoston liikeidea sekä yrityksen omat strategiset tavoitteet ja kehityssuunnitelmat toisiaan?
Onko yrittäjällä halua muotoilla omia strategisia tavoitteitaan ja kehityssuunnitelmiaan verkostosta tulevien näkemysten suuntaan?
Näkeekö potentiaalinen kumppani verkostossa toimimisen kilpailuetunaan ja hyvänä liiketoimintamahdollisuutena?
Miten merkityksellinen verkosto on potentiaaliselle kumppanille? Miten voimak-

kaasti se sitoutuu tähän verkostoon?
Miten avoin potentiaalinen kumppani on uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiselle?
Miten avoin potentiaalinen kumppani on uusien yhteistyökumppanien etsimiselle?
Miten verkoston suunniteltu kokoonpano sekä rooli- ja työnjako kannustaa yhteistyöhön?
Onko yrittäjällä halua osallistua yhteistyöneuvotteluihin ja pidemmän aikavälin yhteiseen kehittämiseen?
Onko yrityksessä muilla henkilöillä (yritysjohdon lisäksi) halua osallistua kehitystyöhön?
Onko verkoston potentiaalisten kumppanien välillä riittävästi avoimuutta ja luotamusta edetä yhteistyöneuvotteluissa?
Onko yrityksellä halua ottaa vastaan verkoston ulkopuolisen verkostokehittäjän näkemyksiä omasta toiminnastaan, sen kehittämistarpeista ja mahdollisista käytännön tavoista kehittää toimintaa?
Onko yrittäjällä halua jakaa tietoa ja hyviä käytäntöjä muiden yritysedustajien kanssa?
Minkä tyyppiseen yhteistyöhön halutaan sitoutua? Tuotanto, myynti ja markkinointi, tuotekehitys, vientirinki, uusien innovatiivisten toimintatapojen kehittäminen, yritysten keskinäinen oppiminen ja kokemustenvaihto ym.?
Miten syvään yhteistyöhön ollaan valmiita sitoutumaan? Tehtäisiinkö yhteistyötä operatiivisella, taktisella vai strategisella tasolla?
Miten yhteistyötavat ja yhteistyön syvyys voisivat kehittyä ajan myötä?
Millaisia uhkia ja riskejä potentiaalinen kumppani näkee liittyvän verkostoyh-

teistyöhön?
Millä reunaehdoilla potentiaalinen kumppani sitoutuu yhteistyöhön?
Onko erityisiä syitä, miksi kumppani ei halua osallistua verkostoyhteistyöhön?
Voisiko potentiaalinen kumppani olla valmis osallistumaan tietyin reunaehdoin? Millä ehdoin?

Potentiaalisten kumppanien verkostoitumiskyky

Miten hyvin potentiaalinen kumppani kykenee vastaamaan verkoston liikeidean tuomiin haasteisiin?
Pystyykö potentiaalinen kumppani tekemään uusia strategialinjauksia ja kehityssuunnitelmia tarvittaessa, jotta verkoston liikeidea sekä yrityksen omat strategiset tavoitteet ja kehityssuunnitelmat saadaan voimakkaammin tukemaan toisiaan?
Miten voimakas näkemys potentiaalisella kumppanilla on toimialansa ja markkinoiden kehittymisestä sekä siitä, miten niihin haasteisiin pitäisi vastata?
Millaiset kasvu- ja kehittymisnäköymät ja -tavoitteet yrityksellä on?
Miten pitkälti yritys on toiminut verkostoituneena tähän asti? Onko verkostomainen toimintatapa tuttua yrittäjälle?
Millaisessa verkostoyhteistyössä yritys on ollut osallisena aiemmin? Minkä tyyppistä ja miten syvää yhteistyötä verkostoissa on tehty?
Millaisia näkemyksiä potentiaalisella kumppanilla on siitä, millaista verkostoyhteistyön pitäisi olla ja mihin suuntaan sitä pitäisi kehittää?
Millaiset resurssit (koneet, laitteet, tilat, tietojärjestelmät, henkilöstö, osaaminen jne.) potentiaalisella kumppanilla on osallistua verkoston toimintaan ja sen kehittämiseen?

Millainen potentiaalisen kumppanin taloudellinen tilanne on verkoston toimintaa ja kehittämistä ajatellen?
Onko potentiaalisella kumppanilla kykyä toimia suunnitellussa verkostoroolissa ja vastata omasta osuudestaan verkostossa?
Miten hyvin potentiaalinen kumppani pystyy vastaamaan verkoston vaatimuksiin toimituskyvyssä ja laadussa? Millaisia kehitystarpeita on?
Miten systemaattisesti ja pitkäjänteisesti potentiaalisen kumppanin omaa toimintaa suunnitellaan ja kehitetään?
Miten yrityksen omaa menestymistä ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan ja mitataan?
Millaiset yrityksen omat referenssit ovat? Mitkä ovat sen pääasiakkaat?
Mitkä ovat potentiaalisten yhteistyökumppanien vahvuudet ja heikkoudet tässä verkostossa toimimista ajatellen?
Mikä on se erityinen hyöty, jonka yritys tuo tälle verkostolle?
Miten valmiudet toimia verkostossa eroavat potentiaalisten kumppanien välillä? Miten tämä pitää huomioida yhteistyössä ja kehittämisessä?

Yhteenveto: Yhteenveto verkostoitumisen keskeisistä mahdollisuuksista ja uhista potentiaalisten kumppanien verkostoitumiskyvystä ja -halusta. Kuvaus verkoston kokoonpanosta ja tehtävänjaosta.

Toimenpiteet:

Lomake 2.

Yrityksen verkstoroolit

Käyttötarkoitus

Menetelmän avulla tunnistetaan, millaisissa rooleissa (esim. päämies, järjestelmä- tai komponenttitoimittaja, keskusyritys, perusosaaja, erikoisosaaja, täydentävä osaaja) yritys toimii sen eri verkostoissa, ja missä rooleissa se on vahvimmillaan. Lisäksi arvioidaan, mitä nykyisiä rooleja tulisi vahvistaa ja millaisia uusia rooleja kannattaisi tavoitella kilpailukyvyyn parantamiseksi ja verkostojen tarpeisiin vastaamiseksi.

Millaisissa eri rooleissa yritys toimii sen tärkeimmissä verkostoissa? Asiakas, verkoston keskusyritys, komponenttitoimittaja, järjestelmätoimittaja, erikoisosaaja, perustoimija, projektin vetäjä, integraattori, kehitystyön koordinaattori, vientirenkaan vetäjä jne.?

Mitä hyötyä eri rooleissa toimimisesta on? Saavutetaanko eri rooleissa toimimalla kilpailuetua tai hallitaanko sillä riskejä? Saavutetaanko sillä esim. toiminnalle useampia ”tukipilareita”?

Missä roolissa tai rooleissa yritys on vahvimmillaan?

Onko erilaisissa rooleissa toimimisesta jotain haittaa?

Millaisiin verkstoroolien muutoksiin yrityksessä jo tehdyt strategialinjaukset tähtäävät?

Tukevatko yrityksen keskeisimmät verkostot muutosta jonkin tietyn roolin vahvistamisen suuntaan?

Millaisia uusia strategialinjauksia olisi tarpeen suunnitella verkstoroolin muuttamiseksi? Miksi? Mitä uusilla linjauksilla tavoiteltaisiin?

Olisiko verkostossa tarpeen selkeyttää toimijoiden välistä roolijakoa? Miten?

Jos etsitään uusia verkostokumppaneita, millaisissa rooleissa heidän kanssaan toimittaisiin?

Yhteenveto: Yrityksen nykyiset verkstoroolit ja tulevaisuuden tavoitteet

Toimenpiteet: Pohditaan, mitä kehitystarpeita yrityksessä on sen eri verkostorooleja ajatellen?

Lomake 3.

Osaamiskartta

Käyttötarkoitus

Menetelmän avulla kuvataan yrityksen oma ydinosaaminen ja suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi. Yrityksen laajennetulla osaamiskartalla kuvataan sekä verkoston nykyisen osaamiskokonaisuuden kehittämistarpeet että uusien liiketoimintaideoiden, kuten verkoston asiakkaille tarjottavien laajempien tuotteiden tai palvelukokonaisuuksien muodostamat kehitystarpeet. Samalla on tunnistettava verkostoitumisen tavoitteet osaamisen näkökulmasta, tavoitellaanko nykyisen osaamisen hyödyntämistä ja toiminnan tehostamista vai uuden osaamisen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomista.

Yrityksen oma osaaminen ja sen kehittäminen

Mikä on yrityksen ydinosaamista, johon sen kilpailukyky nojautuu?
Mikä muu osaaminen (ydinosaamisen lisäksi) on tärkeää yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyllä?
Miten yrityksen omaa ydinosaamista ylläpidetään ja kehitetään?
Tuleeko asiakkaan tai verkostojen suunnalta yritykselle painetta kehittää tai uudelleen suunnata osaamisiaan?
Mitä osaamista yritykseen pitäisi hankkia itselleen?
Mistä osaamisesta ollaan luopumassa tai voidaan mahdollisesti luopua tulevaisuudessa?
Millaista osaamista yritys erityisesti tarjoaa verkostoille, joissa se toimii?
Mitä täydentävää osaamista yritys hankkii verkostoista?

Minkä tyyppistä täydentävää osaamista yrityksellä on tarve hakea verkostokumppaneilta?
--

Verkoston osaaminen

Miten verkostotason osaamisia olisi tarve uudelleensuunnata? Onko verkostoissa esim. paljon päällekkäistä osaamista ja tekemistä?

Millaisen osaamisen tarve on vähentynyt verkostoissa?

Millaiselle uudelle osaamiselle verkostossa on tarvetta?
--

Millä tavoin verkoston olemassa olevaa osaamista pitäisi kehittää?
--

Uudenlaisen kokonaisuuden tarjoaminen asiakkaille

Minkälaista uutta kokonaisuutta verkosto voisi tarjota asiakkaalleen, joka tarjoaisi asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa?

Minkälaisen osaamiskokonaisuuden hallintaa asiakkaalle tarjottavan tuotteen tai palvelun toimittaminen edellyttää?
--

Miten verkoston olemassa olevaa osaamista tulisi kehittää, jotta uusi kokonaisuus pystytään tarjoamaan?

Mitä uutta osaamista verkostoon pitäisi hankkia, jotta uusi kokonaisuus pystytään tarjoamaan?

Mitkä voisivat olla potentiaalisia kumppaneita tarjoamaan tarvittavaa osaamista verkostoon?

Yhteenveto: Kuvaus yrityksen omasta ydinosaamisesta ja osaamisen kehittämistavoitteista. Kuvaus olemassa olevan tai uutta palvelu- tai tuoteratkaisua asiakkaalle tarjoavan verkoston osaamiskokonaisuudesta ja sen kehittämistarpeista. Listaus tarvittavista uusista osaamisista ja potentiaalisista yhteistyökumppaneista.

Toimenpiteet:

Lomake 4.

Verkostoprojektin suunnittelu

Käyttötarkoitus

Projektisuunnitelmaan arvioidaan kehitystyöhön tarvittavat resurssit ja nimetään ainakin alustavasti henkilöitä kehitysryhmiin. Projektin edetessä täydennetään ja tarkennetaan osallistujia ja kokoontumisaikatauluja.

Verkostokoordinaattori (keskusyrittäjän projektipäällikkö, verkoston ulkopuolinen kehittäjä tai verkostoyritysten yhdessä valitsema toimija)

Strategiaryhmä (verkostoyritysten johdon edustajat ja mahdollisesti muut henkilöstön edustajat)

Yritysten väliset työparit (vastuuhenkilöt yritysten välisessä toiminnassa ja kehittämisessä)

Yritysten sisäiset kehitysryhmät (henkilöstöä eri henkilöstöryhmistä käsiteltävän aiheen mukaan)

Verkostoryhmät (eri henkilöstöryhmien edustajista ja toimintaprosessien asiantuntijoista kootut yritysten yhteiset kehitysryhmät)

Verkostopäivät ja koulutukset (yritysten henkilöstöä eri henkilöstöryhmistä, mahdollisesti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien edustajia)

Lomake 5.

YRITYKSEN VERKOSTOPORTFOLIO

Käyttötarkoitus

Verkostoportfoliota käytetään jäsentämään yrityksen yhteistyöverkostojen kenttää – sillä kuvataan verkostot, joissa yritys toimii. Menetelmän avulla muodostetaan kuva siitä, miten yritys hyötyy eri verkostoissa toimimisesta, ja mitkä verkostot ovat merkityksellisimpiä yritykselle. Menetelmällä arvioidaan verkostojen kokoonpanoa ja määritetään tulevaisuuden kehityssuunnat, joihin yritys pyrkii verkostosuhteissaan.

Yrityksen verkostokuva

Millaisissa yritysverkostoissa yritys toimii? Tärkeimmät asiakkaat, yhteistyökumppanit, toimittajat, muut sidosryhmät? <i>Piirrä verkostokuva!!!</i>
Mitkä ovat verkostojen päätehtävät? Minkä tyyppistä yhteistyötä verkostona tehdään? Tuotanto-, myynti- ja markkinointi-, tuotekehitys-, oppimisverkostot, asiakassuunnan kumppanuusverkostot jne.?
Mitä tuotteita tai palveluja verkosto tarjoaa?
Mitkä ovat verkostojen kokoonpanot ja työnjaot karkealla tasolla?
Miten verkostot asemoituvat yrityksen liiketoimintaympäristössä esimerkiksi sen keskeisiin kilpailijoihin nähden?
Miten laaja yrityksen yhteistyöverkosto on? Kuinka monta toimijointa on suunniteltu?
Miten yrityksen verkostoa hallitaan ja johdetaan?
Miten verkostot ja yrityksen erilaiset yhteistyösuhteet ovat muodostuneet?

Miten verkostot ja yrityksen erilaiset yhteistyösuhteet ovat kehittyneet ajan myötä?

Miten pitkäaikaisia verkostosuhteet ovat eri toimijoiden kanssa? Kuinka usein yhteistyötä tehdään?

Verkostoitumisen hyödyt ja eri verkostojen merkityksellisyys yritykselle

Mikä on verkostojen hyöty yritykselle? Mitä mahdollisuuksia eri verkostoissa toimiminen tuo?

Mitkä verkostoista ovat merkityksellisimpiä yritykselle ja miksi? Tarjoaako verkosto uusia liiketoimintamahdollisuuksia, uutta tietoa, osaamista, lisäresursseja, turvallisuutta, uskottavuutta, referenssejä ym.?

Miksi yritys on merkityksellinen verkostoille, joissa se toimii? Mitä yritys tarjoaa verkostoille? Hintaeetu, laatu, nopeus, joustavuus, osaaminen, tieto, kehittämispotentiaali, innovatiivisuus ym.?

Verkoston kokoonpano

Miten yrityksen jo olemassa olevien verkostojen kokoonpanojen tulisi kehittyä tulevaisuudessa?

Millaisia haasteita asiakasrajapinnasta tulee verkostojen kokoonpanon kehittämiselle?

Miten yrityksen tulisi kehittyä, jotta se pystyy entistä paremmin vastaamaan niiden verkostojen tarpeisiin, joissa se toimii?

Mitkä verkostokumppanit ovat korvaamattomia tai hyvin vaikeasti korvattavissa?

Minkä verkostokumppanien kanssa yhteistyötä halutaan ehdottomasti jatkaa?

Miksi?
Mitä yhteistyön jatkaminen tärkeimpien verkostokumppanien kanssa edellyttää yritykseltä?
Onko verkostoissa mukana yrityksiä, joiden kanssa ei haluta tehdä yhteistyötä tai joiden kanssa yhteistyön tekeminen on erityisen vaikeaa? Onko verkostossa esim. keskenään kilpailevia yrityksiä?
Millaisiin tarkoituksiin pitäisi löytää uusia verkostokumppaneita?
Yhteenveto: Kuvaus verkostoista joissa yritys toimii ja tärkeimmistä yhteistyökumppaneista sekä tulevaisuuden kehityssuunnat, joihin yritys pyrkii verkostosuhteissaan. Toimenpiteet: