



Verkostomainen toimintamalli VALMA-opiskelijoiden työharjoitte- lun järjestämiseksi yrityksissä

Tuomas Tirkkonen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Verkostomainen toimintamalli VALMA-
opiskelijoiden työharjoittelun
järjestämiseksi yrityksissä**

Tuomas Tirkkonen
Tulevaisuuden innovatiiviset digi-
taaliset palvelut
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2019

Tuomas Tirkkonen

Verkostomainen toimintamalli VALMA-opiskelijoiden työharjoittelun järjestämiseksi yrityksissä

Vuosi 2019 Sivumäärä 68

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia verkostomainen toimintamalli ammatillisiin opintoihin valmentavassa koulutuksessa, eli VALMA-koulutuksessa opiskelevien nuorten työharjoittelujen järjestämiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Lasten ja nuorten säätiö, joka on kolmannen sektorin toimija, jonka tavoitteena on vahvistaa nuorten sosiaalista hyvinvointia tukien nuorten elämäntaitoja ja osallisuutta.

Opinnäytetyö liittyi Lasten ja nuorten säätiön ”ALKU: Valmentavassa koulutuksessa sekä ilman koulutus- ja työpaikkaa olevien nuorten yksilöllinen tukeminen yritys yhteistyön keinoin 2018-2020”-hankkeeseen. Toimintamallin kehittäminen oli kirjattu rahoittajalle laadittuun hanke-suunnitelmaan. Lisäksi toimintamallin kehittäminen vahvisti toimeksiantajan tietämyksenhallinnan prosesseja.

Kehittämistyön tietoperustan muodostivat keskeiset käsitteet: verkostot, verkostojen johtaminen ja oppiva verkosto. Kehittämistyössä tarkasteltiin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden muodostamaa verkostoa. Kehittämistyön toimeksiantaja toimi verkoston johtajana. Toimintaa kehittävän verkoston johtaminen on osaltaan myös verkoston toimijoiden yhteisen oppimisen johtamista.

Kehittämistyön kehittämismenetelmä pohjautui toimintatutkimukseen. Kehittämisprosessi ja sen tulokset esiteltiin kuuden toimintatutkimuksellisen kehittämissyklin kautta. Kehittämissyklejä tarkasteltiin neljän vaiheen kautta: suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin. Toimintatutkimuksellisessa prosessissa menetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä kehittämistyöpajoja. Työpajoissa laadittiin toiminta- ja tietoarkkitehtuurikuvaus ja Service Blueprint -työkalun mukainen kuvaus toiminnasta.

Kehittämistyön tuloksena syntyi toimintamalli, joka tukee toimeksiantajan työtä työharjoittelua järjestävän verkoston johtajana. Toimeksiantaja jatkoi toimintamallin kehittämistyötä myös opinnäytetyössä kuvatun prosessin jälkeen. Kehitetty toimintamalli ei tässä muodossaan ota huomioon Alku-hankkeen toista pääkohderyhmää, eli ilman koulutus- ja työpaikkaa olevia nuoria. Jatkossa toimintamallin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon myös tämä kohderyhmä.

Asiasanat: verkostojohtaminen, tietämyksenhallinta, toimintatutkimus

Tuomas Tirkkonen

Network management model for organizing a job placement in companies for youth studying in preparatory education

Year 2019

Pages

68

The aim of this Master's thesis is to create an operational model for managing a network which organizes a job placement period for youth studying in preparatory education for upper secondary vocational education and training. The thesis was commissioned by The Children and Youth Foundation, a non-profit organization, whose goal is to strengthen young people's future skills and help young people to find their place in the society.

The thesis is a part of The Children and Youth Foundation's project "ALKU: Individual support for NEET youth and young people in preparatory education via corporate cooperation 2018-2020". The need for developing the operational model is established in the project plan. In addition, the development process supports the target organization's knowledge management practices.

The theoretical section discusses networks, network management and learning networks. The network examined in the thesis consists of actors from public, private and third sector. The target organization acts as the manager of the network. Learning in the network is a relevant part of managing a development network.

The development method is based on action research. The development process consists of six development cycles. The cycles consist of four phases: planning, implementation, observation and reflection. The methods used in the process are theme interviews and development workshops. The tools used in the workshops are knowledge architecture and Service Blueprint.

The operational model that was developed during the process supports the target organization's role as the manager of the network. The operational model is developed further by the target organization. At this point the model includes only one of the main target group. In the future the NEET youth should be involved in further development of the model.

Keywords: network management, knowledge management, action research

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Kehittämistyön toimintaympäristön kuvaus | 8 |
| 1.2 | Kehittämisympäristöön vaikuttaneita muutoksia..... | 10 |
| 2 | Tietoperusta..... | 11 |
| 2.1 | Verkosto työharjoittelun toteuttajana | 11 |
| 2.2 | Verkostojen johtaminen | 16 |
| 2.3 | Tietämyksen johtaminen ja oppiva verkosto..... | 17 |
| 2.4 | Tietoperustan yhteenveto | 20 |
| 3 | Kehittämisasetelma | 21 |
| 3.1 | Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä | 22 |
| 3.2 | Kehittämistyön tekijän rooli | 23 |
| 3.3 | Kehittämistyön vaiheet | 24 |
| 3.4 | Kehittämistyön osallistujat..... | 27 |
| 3.5 | Kehittämiskysymykset ja kehittämisprosessi..... | 27 |
| 4 | Tulokset | 28 |
| 4.1 | Ensimmäinen kehittämissykli: Alkukartoitushaastattelut..... | 29 |
| 4.2 | Toinen kehittämissykli: Työpajat toiminnan jäsentämiseksi | 32 |
| 4.3 | Kolmas kehittämissykli: Prosessi yhteistyökumppaneiden näkökulmasta | 37 |
| 4.4 | Neljäs kehittämissykli: Service Blueprint toimintamallin pohjana | 41 |
| 4.5 | Viides kehittämissykli: Luonnos toimintamallista | 44 |
| 4.6 | Kuudes kehittämissykli: Toimintamallin esittely | 47 |
| 5 | Johtopäätökset ja pohdinta | 52 |
| 5.1 | Toimintamalli tietoperustan valossa | 53 |
| 5.2 | Kehittämistoiminnan arviointi | 55 |
| 5.3 | Prosessista esiin nousseet jatkokehittämisaiheet | 56 |
| | Lähteet | 58 |
| | Kuviot | 61 |
| | Taulukot | 61 |
| | Liitteet..... | 62 |

1 Johdanto

Kuluneen vuosikymmenen aikana nuorten syrjäytymisestä on käyty paljon keskustelua. Vuonna 2015 työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten aikuisten osuus oli korkeimmillaan, ja tuolloin 15,1 prosenttia 20-24-vuotiaista kuului tähän ryhmään. Vuonna 2018 osuus on laskenut 11,8 prosenttiin ja kehitys on positiivinen. Siitä huolimatta tilastot osoittavat, että niille nuorille, joilla ei ole toisen asteen tutkintoa, kasaantuu hyvinvoinnin, toimeentulon ja mielenterveyden ongelmia. Heillä on myös suurempi todennäköisyys olla työn ja koulutuksen ulkopuolella myöhemmin elämässä. (Haltia, P., Savolainen, J. & Palola, E. 2019.)

Samaan aikaan digitalisaatio muuttaa työtä ja työn tekemistä kiihtyvällä vauhdilla. Maailman talusfoorumi on arvioinut, että tämän päivän nuorista 65 prosenttia työllistyy ammattiin, jota ei vielä ole olemassa (The Future of Jobs 2016). Lähes puolet (47%) suomalaisista nuorista on huolissaan siitä, onko heillä töitä tulevaisuudessa (Myllyniemi 2017, s. 66). Työn murros on pitkän aikavälin prosessi, jossa digitalisaation vaikutukset ovat jo selvästi havaittavissa ja muokkaamassa niin työtehtäviä ja toimintaympäristöä kuin nuorten kokemuksia ja odotuksiakin. Valtakunnallisessa nuorisotyön ja -politiikan ohjelmassa on tunnistettu, että osa nuorista tarvitsee selvästi enemmän tukea työnhakuun ja työelämässä toimimiseen. (Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma 2017-2019, s11.)

Suomessa nuorten koulutuksen ja työllisyyden eteen tehdään töitä sekä julkisella että kolmannella sektorilla, sekä nuoria työllistävässä yrityksissä. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen mukaan viime vuosina työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten määrän vähentämiseksi on pyritty tavoittamaan nuoret matalalla kynnyksellä sekä kohentamaan heidän hyvinvointiaan ja työllistymisvalmiuksiaan (Haltia, ym. 2019).

Kolmannella sektorilla, joka viittaa yksityisen ja julkisen sektorin väliin jäävään yhteiskunnallisten toimijoiden joukkoon, on suomalaisen hyvinvointivaltion palvelujärjestelmässä merkittävä rooli. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen toimijat usein edistävät hyvinvointia toiminnallaan, vaikka ne eivät ajattele tuottavansa hyvinvointipalveluja. (Koivisto, N., Lehikoinen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Tolvanen, P., Veikkolainen, A. 2010.)

Myös valtakunnallisen nuoristyön ja politiikan ohjelmassa 2017-2019 tunnistetaan kansalaistoiminnan merkitys. Viranomaisten, kansalaisjärjestöjen ja nuorisotutkimuksen yhteisillä ponnituksilla vahvistetaan nuorten hyvinvointia ja aktiivista kansalaisuutta. Valtakunnallisen ohjelman vaikutus kansalaistoimijoihin toteutuu valtion avustustoiminnan kautta. (Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma 2017-2019, 4.)

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on Lasten ja nuorten säätiö, jonka tarkoituksena on vahvistaa nuorten sosiaalista hyvinvointia tukien nuorten elämäntaitoja ja osallisuutta. Lasten

ja nuorten säätiö toteuttaa toimintaansa verkostomaisesti erityisesti yritysten, oppilaitosten ja muiden kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa. Yritykset tekevät Lasten ja nuorten säätiön kanssa yhteistyötä toteuttaakseen yritysten yhteiskuntavastuuta. Yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joita yritykset toteuttavat vapaaehtoisesti sosiaalisen, ympäristö- ja taloudellisen vastuun kantamiseksi.

Yrityksellä on lakiin perustuvia vastuita, jotka yrityksen täytyy vähintään täyttää, sekä moraalinen vastuu. Yritysvastuun määrittelyssä keskeisiksi kysymyksiksi nousevat: mikä on yrityksen rooli yhteiskunnassa, kenelle ja mistä yritys on vastuussa ja mitkä ovat yrityksen vastuunkantamisen perimmäiset syyt. (Lähdesmäki 2005, 18-21.) Yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyy myös muita termejä, kuten kestävä kehitys, vastuullinen liiketoiminta, yritysetiikka ja yrityskansalaisuus (Juholin 2004, 13).

Yritysten yhteiskuntavastuun sidosryhmälähtöinen näkemys korostaa yrityksen ja muun yhteiskunnan välistä molemminpuolista riippuvuussuhdetta: yritys mielletään yhdeksi yhteiskunnan osasysteemiksi, joka joutuu toimimaan kokonaissysteemin ehdoilla. Yritystä ei nähdä pelkänä taloudellisena instituutiona vaan sen toiminnan seurauksien katsotaan ulottuvan myös yhteiskunnan poliittisille ja sosiaalisille sektoreille. (Lähdesmäki 2005, 22.)

Kolmannen sektorin toimijat ovat yrityksille otollisia kumppaneita sidosryhmäajattelun valossa. Sidoryhmäajattelussa keskeisenä ajatuksena on se, etteivät yritykset toimi yksin, liiketoiminnallaan muusta maailmasta ja moraalista irrallaan, vaan niiden on otettava huomioon myös ympäristö ja sidoryhmät, sekä sidoryhmien odotukset ja vaatimukset. Yritystä ei voi ymmärtää pelkästään omistajien tarpeiden täyttäjänä, vaan sidoryhmät ovat osa yrityksen olemassaolon logiikkaa. (Lähdesmäki 2005, 30.) Yhteistyössä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa yritykset tunnistavat ympäristössään tapahtuvia kehityskulkuja sekä potentiaalisia sidoryhmien odotuksia ja tarpeita.

Kehittämistyön tavoitteena on laatia toimintamalli ammatillisiin opintoihin valmentavassa koulutuksessa opiskelijoiden työharjoittelun järjestämiseksi yhdessä yritysten ja valmentavaa koulutusta tarjoavien oppilaitosten muodostaman verkoston kanssa. Ammatillisiin opintoihin valmentavaa koulutusta kutsutaan nimellä VALMA. Kehittämistyön tarkoituksena on selkeyttää eri toimijoiden rooleja työharjoittelun toteuttamisessa sekä kuvata yhteistyön vaiheita ja niissä tarvittavia tietoja.

Toimintamallin kehittämiseen on kaksi tarvetta. Ensinnä toimintamalli liittyy Lasten ja nuorten säätiön ALKU: Valmentavassa koulutuksessa sekä ilman koulutus- ja työpaikkaa olevien nuorten yksilöllinen tukeminen yritys yhteistyön keinoin 2018-2020 -hankkeeseen (myöhemmin Alku-hanke). Hankkeen suunnitelmassa on rahoittajalle luvattu kehittää toiminta-/verkostomalli. Toiseksi toimintamallin kehittäminen on osa Lasten ja nuorten säätiön tietämyksenhallintaa ja organisaation oppimisprosesseja.

Kehittämistyön tutkimusstrateginen lähestyminen on toimintatutkimus. Toimintatutkimukseen kuuluvien interventioiden avulla toimintamallin kehittämiseen on mahdollista osallistaa verkoston toimijoita. Kehittämisprosessi jäsentyy sykleihin, joihin kuuluu neljä vaihetta: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Reflektointivaiheessa on mahdollista tarkentaa kehittämiskysymyksiä ja -tavoitteita. Toimintatutkimuksellisen prosessin päätteeksi opinnäytetyön tekijä laatii aineiston pohjalta toimintamallin.

Kehittämistyön tekijä etsii vastauksia kehittämiskysymyksiin:

1. Millaisia vaiheita harjoittelun järjestämiseen osallistuvat henkilöt tunnistavat yhteistyöprosessissa?
2. Millaisia odotuksia yhteistyöhön osallistuvilla henkilöillä on toimijoiden rooleista ja vastuusta?
3. Millaisia tietotarpeita yhteistyöhön osallistuvat henkilöt tunnistavat?

Kehittämistyön raportissa kuvataan toimintamallin kehittämiseen liittyvä prosessi toimintatutkimuksen syklien avulla. Kehittämistyön tuloksena syntyneitä toimintamallia heijastetaan teoreettiseen tietoperustaan, joka koostuu verkostojen, verkostojen johtamisen ja oppivan verkoston käsitteistä. Toimintamallin kehittäminen jatkuu Lasten ja nuorten säätiöllä myös opinnäytetyöprosessin jälkeen. Toimeksiantajan henkilöstö sekä yhteistyökumppanit ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä.

1.1 Kehittämistyön toimintaympäristön kuvaus

Kehittämistyön toimintaympäristönä on kolmannella sektorilla toimivan säätiön, pörssiyrityksen ja VALMA-koulutusta järjestävän oppilaitoksen välillä tapahtuva yhteistyö. Yhteistyön tavoitteena on tukea nuorten siirtymiä opintoihin ja työelämään.

Kehittämistyön toimeksiantaja Lasten ja nuorten säätiö on rekisteröity säätiö. Säätiölaissa määritellään, että säätiöllä on oltava hyödyllinen tarkoitus: ”Säätiöllä on oltava hyödyllinen tarkoitus. Säätiö tukee tai harjoittaa tarkoitusta edistävää toimintaa. Tarkoituksena ei voi olla liiketoiminnan harjoittaminen eikä taloudellisen edun tuottaminen [---]. Säätiön toiminta rahoitetaan pääomalla, toiminnan tuloilla ja muulla rahoituksella.” (Säätiölaki, 487/2015.)

Lasten ja nuorten säätiö on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton toimija. Lasten ja nuorten säätiön tarkoitus on määritelty säännöissä seuraavasti: ”[Säätiön tarkoitus on] vahvistaa nuorten sosiaalista hyvinvointia tukien nuorten elämäntaitoja ja osallisuutta. [- -] [Toiminnan] lähtökohtana ovat nuoret ja heidän tarpeensa erityisesti elämän vaikeissa tilanteissa.” Säätiön toiminnasta, sen taloudesta ja avustusten jaosta päättää säätiön hallitus.

(Lasten ja nuorten säätiön säännöt 2016.) Säätiön toimintaa rahoitetaan sijoitustuotoilla, lahjoituksilla, yritysyhteistyöllä sekä avustuksilla. Säätiö sai vuonna 2018 avustuksia ja toimintatukea ministeriöltä, Euroopan sosiaalirahastolta, sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuselta eli STEA:lta sekä rahastoista ja säätiöistä. Vuonna 2018 säätiön taloudellinen volyymi oli noin 1,75 miljoonaa euroa ja hallinnollisten kulujen osuus oli 14,2%. (Toimintamme lukuina 2018 - Lasten ja nuorten säätiö 2018)

Kehittämiskohde on osa Lasten ja nuorten säätiön Alku-hanketta. Alku-hankkeen rahoitus tulee STEA:lta, joka on sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä toimiva itsenäinen valtionapuviranomainen. STEA hallinnoi Veikkaus Oy:n pelituotoista sosiaali- ja terveysjärjestöjen yleishyödyllisiin, terveyttä ja hyvinvointia edistäviin hankkeisiin kohdistuvia avustuksia. Hankkeen varsinaisena kohderyhmänä ovat valmentavassa ammatillisessa koulutuksessa opiskelevat sekä ilman koulutus- ja työpaikkaa olevat 16-29-vuotiaat nuoret eri puolilla Suomea.

Hankkeen tavoite, alatavoitteet ja keskeiset toimenpiteet on kuvattu hankehakemuksen yhteydessä hankesuunnitelmassa. Hankkeen päätavoite on kirjattu hankehakemukseen seuraavasti: ”Lisätukea tarvitsevat nuoret ovat löytäneet paikkansa työelämässä ja nuorten syrjäytymisen riski on pienentynyt.” Alatavoitteina on, että nuorten elämän- ja työelämätaidot ovat vahvistuneet, nuoret ovat solmineet uusia sosiaalisia verkostoja ja työelämän kyky vastaanottaa lisätukea tarvitsevia nuoria töihin ja osaksi työyhteisöä on parantunut. (Alku-hankehakemus 2018.)

Kehittämistehtävän valintaa perustelee kolmas alatavoite: työelämän kyky vastaanottaa lisätukea tarvitsevia nuoria töihin ja osaksi työyhteisöä on parantunut. Hankehakemuksessa mainitaan toiminnan kohderyhmien yhteydessä seuraavaa: ”Yrityskumppanien kanssa kehitetään verkostomallia, joka auttaa nuoria kiinnittymään työelämään tai löytämään opiskelupaikan.” Suunnitelmassa todetaan myös toiminnan sisällön ja toteutuksen yhteydessä, että hankkeessa luodaan toimintamalli, joka auttaa lisätukea tarvitsevia löytämään paikkansa työelämässä. Verkosto- ja/tai toimintamalli on mainittu useissa hankesuunnitelman osissa.

Hankkeen toimintaan liittyy yhteistyökumppaneiden kanssa järjestettäviä koulu- tai työpajavierailuja, yritysvierailuja, työharjoitteluja ja työjaksoja sekä nuorten jatkopolkujen rakentamista yhdessä mentorien kanssa. Hankesuunnitelmassa mainittu verkosto- ja toimintamalli koskee koko hankkeen toimintaa. Opinnäytetyön kehittämiskohde rajautuu kuitenkin VALMA-oppilaitoksessa opiskelevien nuorten työharjoitteluihin, jotka ovat osa hankkeen kokonaistoimintamallia.

VALMA-koulutukseen voi hakea jokainen peruskoulun tai sitä vastaavan koulutuksen käynyt henkilö, joka tähtää valmentavan koulutuksen jälkeen ammatilliseen perustutkintoon. Valmentavassa koulutuksessa opiskelija kehittää opiskeluvalmiuksiaan sekä suorittaa ammatillisia tai yhteisiä osia ammatillisista perustutkinnoista. (Opintopolku: Ammatilliseen koulutukseen

valmentava koulutus - VALMA 2019) VALMA-koulutuksessa ei ole ikärajaa, mutta Lasten ja nuorten säätiön rajaa oman toimintansa koskemaan nuorisolain mukaisesti alle 29-vuotiaita nuoria.

Kehittämistyössä tarkastellaan syksyllä 2018 hankkeessa järjestettyjä työharjoitteluja ja niiden järjestämiseen osallistuneiden organisaatioiden toimintaa. Työharjoittelulla viitataan VALMA-opiskelijoiden työpaikoilla järjestettävään työskentelyjaksoon, joka vastaa opintojen tavoitteeseen: ”Työelämään, ammatteihin ja työpaikalla järjestettävään koulutukseen perehtyminen.”

Elo-joulukuussa 2018 työharjoitteluja järjestettiin suuressa teollisuusalan pörssiyrityksessä 10 VALMA-nuorelle kolmella eri paikkakunnalla Suomessa. Kahdeksan nuorta lopulta osallistui harjoitteluihin. Harjoittelua edelsi yrityksessä kullakin paikkakunnalla järjestetty infotilaisuus, joihin osallistui nuoria paikallisista VALMA-koulutusta tarjoavista oppilaitoksista. Infotilaisuuden jälkeen nuoret saivat mahdollisuuden hakea työharjoitteluun omalle paikkakunnalleen. Harjoittelupaikat täytettiin hakemusten perusteella.

Jokaiselle työharjoitteluun osallistuneelle nuorelle nimettiin työpaikalta työpaikkakummi, jonka vastuulla oli nuoren ohjaaminen harjoittelujakson aikana. Säätiö järjesti yhdessä yrityksen kanssa kummeille tunnin mittaisen valmennuksen, jonka tarkoituksena oli auttaa kummia huomioimaan nuorten erilaisia elämäntilanteita ja taustoja. Kummin lisäksi kullakin paikkakunnalla harjoittelujen käytäntöjä koordinoi nimetty henkilöstöhallinnon työntekijä. Harjoittelujakson aikana yritys järjesti nuorille työtehtävien lisäksi CV- ja työnhakuklinikan.

1.2 Kehittämissympäristöön vaikuttaneita muutoksia

Kehittämistyön aineisto koottiin elokuun ja joulukuun välillä vuonna 2018. Kehittämistyön tekijä jatkoi toimintamallin kokoamista tammikuun ja kesäkuun välillä vuonna 2019. Kehittämistyön tekijä työskenteli Alku-hankkeessa projektikoordinaattorina joulukuun loppuun 2018 asti, minkä jälkeen hän siirtyi opintovapaalle. Kehittämissprosessin rinnalla toimeksiantajalla oli käynnissä strategian uudistusprosessi ja sen myötä myös organisaatiouudistus.

Kehittämissprosessin alkaessa Lasten ja nuorten säätiö jäsensi toimintaansa kolmen otsikon alle: Dream, Glow ja Next. Dream-toiminta vahvisti nuorten tulevaisuudenuskoa inspiroivilla kasvutarinoilla. Glow-toiminta tarkoitti taidetyöpajoja vaikeissa elämäntilanteissa oleville nuorille. Next-toiminta tuki nuorten siirtymiä opintoihin ja työelämään. Alku-hanke oli osa Next-toimintaa.

Strategia uudistuksen myötä toiminnan kolmijaosta luovuttiin. Käynnissä olleet ja tulevat hankkeet jäsennettiin ”Tulevaisuuden osaaminen” ja ”Tulevaisuuden osallisuus”-otsikoiden alle. Otsikot muodostivat myös uudet tiimit, jotka saivat organisaatiouudistuksen myötä omat tiiminvetäjät. Alku-hanke siirtyi osaksi Tulevaisuuden osaaminen -kokonaisuutta.

Kehittämistyötä on ohjannut oppilaitoksen nimeämän henkilön lisäksi toimeksiantajan edustaja, joka kehittämisprosessin alkaessa työskenteli Alku-hankkeen projektipäällikön tehtävässä. Helmikuussa 2019 toimeksiantajan edustaja siirtyi Alku-hankkeen projektipäällikön tehtävästä Tulevaisuuden osallisuus -tiimin vetäjäksi. Organisaatiouudistuksen myötä Lasten ja nuorten säätiö luopui projektipäällikön tehtävänimikkeestä, ja Alku-hankkeen vetäjäksi palkattiin uusi henkilö asiantuntija-nimikkeellä.

2 Tietoperusta

Tietoperustassa tarkastellaan kehitettävän toimintamallin kannalta keskeisiä käsitteitä. Toimintamalli perustuu verkostomaisen toiminnan johtamiseen. Keskeisin käsite työn näkökulmasta on verkostot ja niiden johtaminen. Verkostojen johtamiseen liittyy olennaisesti myös tietämyksen johtamisen ja oppivan organisaation ilmiöt.

Verkostoja tarkastellaan sekä yhteiskuntatutkimuksen että liiketalouden näkökulmasta. Verkostojen johtamisen näkökulma on uutta kehittävän liiketoimintaverkoston näkökulma, ja siihen liittyviä käsitteitä sovelletaan opinnäytetyössä kuvatun verkoston johtamiseen. Omassa luvussaan tarkastellaan myös verkostoa oppivana organisaationa ja tiedon luomisen prosessia verkostossa.

2.1 Verkosto työharjoittelun toteuttajana

Verkostojen johtamisessa ensimmäisenä on olennaista ymmärtää, mitä verkostoilla tarkoitetaan. Verkostoja voi tarkastella niin yhteiskuntatutkimuksen kuin liiketalouden näkökulmasta, mikä on olennaista etenkin, kun verkostojen johtamista tarkastellaan poikkisektorisena ilmiönä.

Yhteiskuntatutkimuksen näkökulmasta verkostot voidaan ymmärtää hierarkkiselle järjestelmälle vastakkaisena organisointimallina. Yhtenäistä määritelmää verkostoille ei yhteiskuntatutkimuksen piirissä ole tunnustettu, eikä keskustelu perustu jaettuun käsitteeseen. Verkosto hahmotetaan paitsi organisoitumisen mallina myös metaforana, joka voidaan ulottaa koko yhteiskuntaan. (Eriksson 2015, 11,12,14.)

Kolmiportaisen käsityksen mukaan verkosto voidaan nähdä säännönmukaisten suhteiden rakenteena, joka voidaan mallintaa matemaattisesti, ymmärtää hierarkkiselle järjestelmälle vastakkaisena organisointimallina tai sitä voidaan pitää käsitteellisenä infrastruktuurina, joka avaa maailman verkostollisena. Verkostotutkimuksessa on alueellisia painotuseroja: angloamerikkalainen tutkimus on taipuvainen painottamaan käytännöllisiä malleja, kun taas eurooppalainen tutkimus tulkitsee verkostoja tuottavina ja mahdollistavina järjestelminä. (Eriksson 2015, 11-14.)

Kehittämistyötä tehdään toimintaympäristössä, jossa yritykset tekevät yhteistyötä eri sektoreiden toimijoiden kanssa. Yritysten yhteiskuntavastuun sidosryhmäajattelun näkökulmasta yritykset ovat yhteiskunnallisia toimijoita. 2000-luvulla verkostoituminen on muuttunut perinteisestä yritysten keskinäisestä, usein vertikaalisten suhteiden varaan verkottumisesta moniulotteisempaan horisontaalisten suhteiden verkkojen muodostamiseen. Ne perustuvat muun muassa kilpailijoiden, tutkimuslaitosten ja julkishallinnon toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Möller & Rajala 2009, 64.)

Yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa verkostojen käsitteen avulla voidaan käsitellä kiinteiden ja selvärajaisten järjestelmien sijaan huokoisempia, rajoiltaan avoimempia kokonaisuuksia. Kun maailma jäsennetään verkostoina, voivat tutkijat tarkastella sellaisia ilmiöitä ja prosesseja, jotka eivät aiemmin ole hahmottuneet ongelmina. Toimijat eivät ole ympäristöstään ja siinä vallitsevista suhteista riippumattomia. (Eriksson 2015, 19-21.)

Kehittämistyössä tarkastellaan yleishyödyllisen säätiön toimintaa harjoittelua järjestävän verkoston johtajana. Lasten ja nuorten säätiön tarkoituksena on vahvistaa nuorten sosiaalista hyvinvointia, minkä voi tulkita yhteiskunnalliseksi tavoitteeksi. Kolmannella sektorilla, jota säätiö myös toiminnallaan edustaa, on suomalaisen hyvinvointivaltion palvelujärjestelmässä merkittävä rooli. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen toimijat usein edistävät hyvinvointia toiminnallaan, vaikka ne eivät ajattele tuottavansa hyvinvointipalveluja (Koivisto ym. 2010, 14).

Yrityksen strategian näkökulmasta verkostot ovat yksi toimintasuunta muiden toimintamallien joukossa. Strategisen verkostoitumisen erottaa muusta yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Verkostosuhde edellyttää oleellisen tiedon ja osaamisen jakamista, josta kaikille osapuolille koituu lisähyötyä. (Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller K., Vesalainen, J. 2008.) Lasten ja nuorten säätiö on kolmannen sektorin toimija, jonka toimintaa voidaan soveltavin osin jäsentää myös liiketoiminnan johtamismallien mukaan. Lasten ja nuorten säätiö tekee aktiivisesti yhteistyötä oppilaitosten ja yritysten kanssa, minkä voi tulkita strategisena verkostoitumisena (Lasten ja nuorten säätiö - Strategia 2018).

Liiketalouden näkökulmasta verkosto tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaa toimialat ylittävää verkostokudosta. Verkolla puolestaan voidaan tarkoittaa tietyn organisaatiojoukon muodostamaa verkko-organisaatiota, jota rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakisesti. (Valkokari ym. 2008, 13.) Verkon erottaa verkostosta sen rajat. Verkosto koostuu toimijoista tai toimijoiden solmukohdista, joiden välillä on tietyn tyyppisiä siteitä. Verkostoilla ei periaatteessa ole rajoja, vaikkakin verkostoja voidaan hahmottaa omanlaisinaan organisoituina kokonaisuuksina. Verkostojen ei tarvitse olla yhteydessä kaikkien solmukohtiensa välillä. (Borgatti & Halgin 2011, 1169.)

Verkostot ovat rakenteena arvontuottamisjärjestelmiä, jotka muodostuvat yritysten ja muiden toimijoiden hallitsemista arvotoiminnoista, eli niistä toiminnan ketjuista, joiden kautta erilaisista raaka-aineista, materiaaleista ja tietämysvoimavaroista jalostetaan tuotteita ja palveluja asiakkaille (Möller ym. 2006, 223). Strategisissa liiketoimintaverkoissa tavoitellaan sellaista tulosta, johon jäsenet eivät yltäisi yksin tai pelkän markkinaehtoisien toiminnan avulla. Jäsenillä on sovitut vastuut ja roolit yhteistyön toteuttamisessa. Yleisimpiä verkostojen johtamisen tapoja ovat vahvat veturi- tai kärkiyrityksen koordinoimat verkot. (Möller & Rajala 2009, 64.)

Kehittämistyössä keskitytään tietyn organisaatiojoukon muodostamaan verkosto-organisaatioon. Osaltaan sitä voisi käsitellä verkkona, joka on koottu tietoisesti tietyn tavoitteen toteuttamiseen. Toisaalta toimijoiden kokonaisuus muodostaa ryppään. Toiminnallisesti toisiinsa liittyvät ja toistensa panoksista ja tuotoksista riippuvat toimijat muodostavat ryppäitä eli klustereita (Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006, 224). Lasten ja nuorten säätiö, kumppaniyritys ja VALMA-koulutusta tarjoava oppilaitos muodostavat laajemmasta verkostosta rajautuvan ryppään. Ryppääseen voi kuulua myös useampia kumppaniyrityksiä ja VALMA-koulutusta tarjoavia oppilaitoksia eri puolilla Suomea. Rypäs rajautuu väliaikaisesti arvotoiminnon toteuttamisen ajaksi. Arvotoimintona voidaan pitää työharjoittelun järjestämistä.

Liiketoimintaverkostoja voi tarkastella kolmen päätyypin kautta: 1. yrityksen perusliiketoimintaa rakentavat verkostot, 2. liiketoimintaa uudistavat verkostot ja 3. uuden liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävät verkosto. Jako perustuu verkkojen arvontuotantologiikkaan. Arvojärjestelmä pohjautuu Porterin vuonna 1980 kehittämään yrityksen ja toimialan arvotoiminta- ja arvoketjuajatteluun, jossa yritys nähdään arvotoimintojen toteuttamisyksikkönä, ja samalla osana toimialan arvojärjestelmää. (Möller & Rajala 2009, 65.)

Yhteiskunnan eri sektoreilla toimivien yhteistyötahojen muodostamassa verkostossa ei ole perusteltua keskittyä pelkkään toimijan perusliiketoimintaan. Verkstomainen ajattelu ottaa useita näkökulmia huomioon ja pyrkii yhdistämään eri toimijoiden osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yrityksen perusliiketoimintaa rakentavat verkostot ovat sen sijaan usein vertikaalisesti koordinoituja alihankintaverkostoja tai vientirenkaita. Ne ovat perinteisiä kysynnän ja tarjonnan varaan jäsentyvät verkot, joilla tavoitellaan tuotannon ja logistiikan tehokkuutta, nopeita kasvumahdollisuuksia, parempia asiakaspalvelupaketteja sekä laajempaa asiakaskuntaa (Möller & Rajala 2009, 66).

Liiketoimintaa uudistavissa verkostoissa pyritään arvotuotannon uudistamiseen, eli kehittämään paikallisesti, askeleittaisten parannusten avulla nykyliiketoimintaa. Se voi käsittää myös innovaatiotoimintaa ja palvelujen parantamista (Valkokari ym. 2008, 14). STEA-

rahoitteisissa kehittämishankkeissa usein on tarkoitus kehittää johonkin tavoitteeseen vastaavaa toimintaa, joka joko ratkaisee uudella tavalla tutun ongelman tai löytää kokonaisuudessaan uuden ongelman ratkaistavaksi. Liiketoiminnan arvontuotannon sijasta on syytä puhua arvontuotannosta laajemmassa näkökulmassa siten, että verkosto yhdessä tuottaa arvoa sen asiakkaalle, eli työharjoitteluun osallistuvalla nuorella.

Liiketoimintaa uudistavat verkot kuvaavat kuitenkin muilta osin hyvin kehittämistyön kohteena olevan verkoston toimintaa. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa toteutetaan usein arvontuotannoltaan määräaikaista, veturiyrityksen vetämiä useamman toimijan projekteja, joilla on selkeät tavoitteet. Arvontuotantologiikan kannalta kyse on toisistaan riippuvien monijäsenisten osaprojektien tai projektiverkkojen johtamisesta. Niissä tavoitteena on yrityksen tarjooman tai liiketoimintaprosessien parantaminen. (Möller & Rajala 2009, 68.)

Uuteen liiketoimintaan tai teknologian kehittämiseen tähtäävät verkostot ovat monimuotoisia, tiede- ja tutkimusvetoisia innovaatioverkostoja. Niissä kehitettävää uutta tietämystä muokataan uusiksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Valkokari ym. 2008, 13-14.)

Työharjoittelun järjestäminen ei ole puhtaasti innovaatioverkoston toimintaa, vaikka verkosto myös samalla kehittää uutta toimintatapaa.

Arvontuotannon näkökulmasta työharjoittelu tuottaa arvoa sekä siihen osallistuvalla nuorella että verkoston toimijoille. Nuori saa arvokasta työkokemusta ja vahvistaa työelämässä vaadittavia taitoja, kumppaniyritys lisää yhteistyön kautta omaa aineetonta pääomaansa ja VALMA-oppilaitos pystyy tarjoamaan nuorelle yksilöllisen oppimispolun. Lasten ja nuorten säätiö koordinoi yhteistyöverkoston toimintaa.

Yhteiskunnallisen ja liiketoiminnallisten näkökulmien lisäksi verkostoja voi tarkastella myös vuorovaikutussuhteina. Suorat vuorovaikutussuhteet ovat toimijoiden välisiä kahdenvälisiä suhteita, epäsuorissa suhteissa kummankin toiminta vaikuttaa toisiinsa kolmannen osapuolen kautta. Vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat osapuolten omat tavoitteet, ja se, kuinka yhteneviä tai ristiriitaisia ne ovat suhteessa toisiinsa. Toimijat voivat olla riippuvaisia toisistaan tai toistensa voimavaroista. Toimijoiden välille syntyvä suhde voi muodostua erilaisista sidoksista, kuten taloudellisista, teknillisistä, sosiaalisista, organisatorisista tai juridisista sidoksista. Vuorovaikutussuhteeseen vaikuttaa myös ilmapiiri ja se, miten toimijoiden toimintakulttuurit sopivat keskenään yhteen. (Möller, ym. 2006, 222-223.)

Sosiaalipsykologian näkökulma tarkastelee verkostoitumista henkilösuhteyksienä, joka voidaan laajentaa pelkästä henkilöiden välisten suhteiden tarkastelusta ryhmien, organisaatioiden ja kokonaisten verkostojenkin tarkasteluun. Tarkastelu voidaan jaotella sosiaalisen vaihdannan teoriaan, sosiaalisen pääoman teoriaan ja oppimisen ja oppivan organisaation näkökulmaan. Sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta osapuolten motiivit

verkostoitumiseen riippuvat siitä, miten tärkeältä yhteistyökumppanilta saatava hyöty koetaan ja mikä mahdollisuus on saada vastaava hyöty muualta. (Vesalainen 2006, 30.)

Sosiaalisen pääoman merkitys perustuu henkilöiden välisiin suhteisiin. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan niitä resursseja, jotka ovat osa yksilön tai sosiaalisen yksikön verkostosuhteita tai syntyvät niistä (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243). Sosiaalinen pääoma vaikuttaa tiedon ja aineettoman pääoman kehittymiseen. Aineeton pääoma koostuu niistä organisaatiolle tärkeistä asioista, jotka ovat luonteeltaan ei-fyysisiä ja näkymättömiä, mutta kuitenkin hyvin arvokkaita. Niitä ovat esimerkiksi asiantuntijat, järjestelmät, prosessit ja brändi. (Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013, 35.)

Verkostossa olevat siteet sen toimijoiden tai solmukohtien välillä ovat väylä sosiaaliseen pääomaan ja sen suomiin resursseihin. Niiden lisäksi sosiaalista pääomaa tukee sopivat rakenteet, suhteissa oleva luottamus, jaettu kieli ja yhteisesti ymmärretty narratiivi, yhteistyön normit sekä toimijoiden velvollisuudet ja odotukset toisiaan kohtaan. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 252-254.)

Työharjoittelujen järjestämisen kautta karttuu sosiaalista pääomaa kolmella tasolla: osallistujan, verkostoon kuuluvien toimijoiden muodostaman klusterin ja verkostoon kuuluvien toimijoiden tasolla. Ideaalitulanteessa harjoitteluun osallistuvan nuoren sosiaalinen pääoma lisääntyy, kun hän vahvistaa omia taitojaan työpaikalla ja tutustuu siellä uusiin ihmisiin. Klusteri puolestaan luo uutta tietoa yhteistyöstä ja näin syventää sosiaalista pääomaansa. Verkostoon kuuluvat yritykset oppivat, miten nuorten työntekijöiden työelämätaitoja tuetaan työpaikalla ja VALMA-koulutusta järjestävät oppilaitokset saavat kontakteja paikalliseen yrityskenttään. Siten myös verkostoon kuuluvat toimijat lisäävät sosiaalista pääomaansa.

Verkosto tarkoittaa siis tapaa hahmottaa eri toimijoiden välisiä suhteita. Verkoston käsitteessä on yhtymäkohtia organisaation käsitteen kanssa. Tuomo Peltonen (2010, 9) määrittelee organisaatiot seuraavan oppikirjamääritelmän mukaan: ”Organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista.”

Organisaation voi hahmottaa järjestelmänä, jolla on neljä erilaista alajärjestelmää: teknologian, sosiaalisten rakenteiden, kulttuurin ja fyysisen ympäristön järjestelmät (Hatch & Cunliffe 2006, 37-38). Organisaatio toimii omien sidosryhmiensä muodostamassa ympäristössä ja organisaatioiden välillä taas voi olla verkostoja (mt, 66-67). Kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintamalli organisaatioiden väliselle yhteistyölle ja organisaatioiden välille puolestaan muodostuu verkostoja. Kehittämistyön näkökulmasta yhteistyökumppaneiden muodostamaa yhteenliittymää on mielekkäämpää tarkastella ennemmin verkostona kuin useamman toimijan muodostamana organisaationa.

2.2 Verkostojen johtaminen

Kehittämiskohteena oleva toimintamalli on käytännössä apuväline työharjoittelua toteuttavan verkoston johtamiseen. Toimeksiantaja vastaa harjoittelun kokonaiskoordinoinnista ja yhdistää eri sektoreilla toimivat tahot yhteen. Verkoston toimijoita yhdistää yhteinen tavoite, johon eri toimijoilla on oma suhteensa.

Verkostojen johtaminen on epäsuoraa toimintaa. Verkostoja ei voi johtaa täyden kontrollin mielessä. Verkostojen johtaminen on suhteellinen asia, jonka mahdollisuudet kontrolloida ja koordinoida vaihtelevat eri verkostojen mukaan (Möller, et al., 2005, s. 1275).

Verkostoitumisella voidaan hakea kustannusetuja niin, että koko tuotantoketjun kustannustehokkuus paranee. Toisaalta sillä voidaan tavoitella liiketoiminnan kasvua uuden liiketoiminnan synnyttämisen tai paremman kilpailuaseman tuottaman markkinaosuuskasvun kautta. (Vesalainen 2006, 16.)

Verkostojen johtaminen kohdistuu ennen kaikkea tiedon keräämiseen, verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen. Verkostojen johtamistavat tukevat yritysten välistä tiedonjakoa, verkoston välisten rutiinien kehittämistä, kumppanuuksien kehittämiseen liittyvien muutosten toimeenpanoa sekä eri yhteistyökumppaneiden odotusten ymmärtämistä. (Valkokari ym. 2008, 155).

Johtaa voi neljällä eri tavalla: vaikuttaminen, integrointi, koordinointi ja ohjaus. Vaikuttaminen tarkoittaa sitä, kun keskusyritys motivoi, aktivoi ja ohjailee verkoston muita toimijoita kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Vaikuttamisen tärkeimmät keinot liittyvät informointiin, viestintään, suostutteluun ja vakuutteluun. Integrointi on arvotoimintojen yhdistämistä koskevien päätösten toimeenpanoa. Koordinoimalla pystytään parhaiten saavuttamaan verkostolle asetetut tavoitteet, ja ohjauksella toimija kykenee ohjaamaan verkoston muiden toimijoiden arvotoimintoja. Verkostoissa johtaminen on tilannesidonnaista, ja erilaiset johtamisen muodot vaativat erilaisia liikkeenjohdollisia kyvykkyyksiä. (Valkokari ym. 2008, 155-158, 166-167.)

Johtaminen alkaa projektiverkon kokoamisesta. Verkon jäsenet valitaan tarvittavan asiantuntijuuden ja luotettavuuden perusteella. Kehittämistoiminta korostaa luottamuksellisia välejä ja kykyä yhteistoimintaan. Yhteistyöhön liittyy myös yhteistä oppimista, vastuun jakamista ja syntyvää tietopääomaa. Projektin johtaja rakentaa ja tukee kumppaneiden välistä vuoropuhelua ja yhteistoiminnan syntyä. Yhdessä oppiminen ja ongelmien ratkaisu edellyttää toimijoilta kommunikointikykyä ja erityisosaamisen jakamista. Sen vuoksi luottamuksellisen kulttuurin kehittäminen ja vahvistaminen on tärkeää. Yhteisen tietämyksen siirto on myös tärkeää, mutta siinä on omat haasteensa. Kumppaneiden erityisosaaminen on vahvasti henkilöitynyttä eli ytimeltään hiljaista tietoa. (Möller & Rajala 2009, 73-74.)

Kehittämiskohteena olevassa toimintamallissa toimeksiantajan työntekijät (asiantuntija, koordinaattori, viestinnän asiantuntija) vastaavat hankkeen tavoitteiden toteutumisesta sekä hankkeen operatiivisesta toiminnasta ja viestinnästä. Verkoston johtamisvastuu jakautuu asiantuntijan ja koordinaattorin välille johtamisen tarpeen ja projektin vaiheen perusteella. Asiantuntijan rooliin kuuluvat vaikuttamisen, integroinnin ja ohjaamisen tehtäviä, kun taas koordinaattori vastaa verkoston koordinoinnista. Osa tehtävistä on myös yhteisiä. Viestinnän koordinaattori vastaa viestinnästä, joka on rajattu kehittämistyön ulkopuolelle.

Vaativien kehittämishankkeiden tavoitteet edellyttävät erityisosaajista koostuvien toimijoiden osaamisen yhdistämistä ja monikeskistä oppimista vaativien innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä. Kullakin toimijalla tulee olla riittävä yleinen tietämyspohja arvontuotantjärjestelmästä. (Möller ym. 2006, 205-206.) Toimeksiantajan keskeinen tehtävä on integroida eri toimijoiden tavoitteet siten, että työharjoitteluun osallistuva nuori saa myönteisen kokemuksen työelämästä työelämäpolkunsa alussa.

2.3 Tietämyksen johtaminen ja oppiva verkosto

Tietämyksen johtaminen on tärkeä osa verkostojen johtamista. Yhteistyön onnistumisen kannalta on olennaista, että yhteistyötä tekevilla toimijoilla on yhteinen käsitys työharjoittelun toteuttamisesta. Samoin on tärkeää, että toimijat oppivat prosessin aikana siitä, miten yhteistyötä voisi toteuttaa resurssien osalta järkevästi ja nuoren kokemuksen kannalta vaikuttavasti.

Tietämyksen johtaminen on osa tietojohdamisen käytäntöjä. Tietojohdamisen taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä. Siinä on kyse tietointensivisten organisaatioiden ja tietotyöläisten toiminta- ja johtamismalleista. Tietojohdaminen pyrkii edistämään työn sujuvuutta ja organisaatioiden suorituskykyä. Tietämyksenhallinta on puolestaan menetelmäkokonaisuus, jolla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan yrityksen inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. (Laihonen ym. 2013, 6, 10, 51.)

Koska työharjoittelun toteuttamisen malli ei ole fyysinen tuote, on kehittämiskohteena oleva kokonaisuus luettavissa aineettomaan omaisuuteen. Tietämyksenhallinta ja uuden tiedon luominen ovat keskeisessä roolissa sekä toimintamallin kehittämisessä että sen käyttöönotossa uusien yhteistyökumppaneiden kanssa. Toimintamallia kehitetään yhdessä verkostoon kuuluvien toimijoiden kanssa. Uuden tiedon luominen on verkoston yhteinen oppimisprosessi.

Tietoa voi jäsentää kolmella eri tasolla: tietämys, data ja informaatio. Näiden lisäksi tietoa voidaan tarkastella hiljaisena tietona ja eksplisiittisenä tietona. Tietämyksellä tarkoitetaan inhimillistä tietoa, joka perustuu kokemukseen. Datalla tarkoitetaan rakenteettomia tosiasioita. Informaatiolla taas tarkoitetaan rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä. Hiljainen tieto on osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta, kokemuksen kautta kertynyttä

tietämystä, kuten intuitiota ja osaamista. Eksplisiittinen tieto on usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota voidaan tallettaa ja siirtää helposti. (Laihonen ym. 2013, 18.)

Tietämyksenhallinnan tunnetuimpia kuvauksia on Nonaka & Takeuchin kuvaus hiljaisen tiedon muuttamisesta eksplisiittiseen muotoon. SECI-mallin tavoitteena on kuvata uuden tiedon luomista organisaation toiminnassa (Kuva 1: SECI-malli Nonaka & Takeuchin mukaan (1995, 71)). Mallin vaiheet seuraavat toisiaan ja muodostavat spiraalin. Vaiheet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (Laihonen ym. 2013, 56-57).

Verkostossa hiljaista tietoa muutetaan eksplisiittiseen muotoon. Verkoston toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, vaihtavat tietoa osallistujista ja korjaavat toimintaa kehittämistarpeiden mukaan. SECI-mallin avulla voi hahmottaa verkostossa tapahtuvaa uuden tiedon luomista.

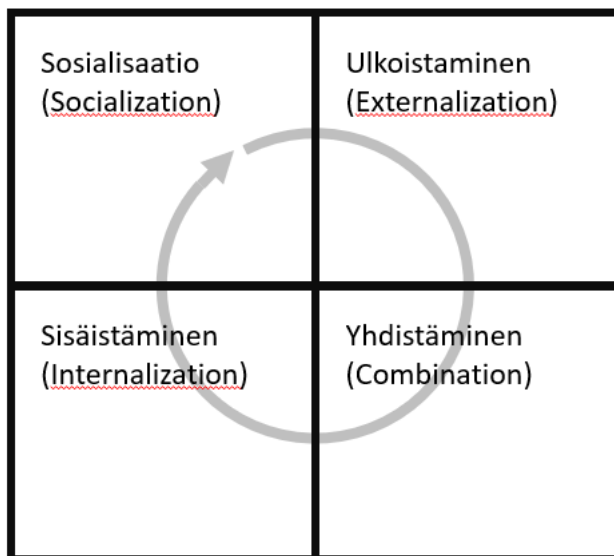
SECI-mallissa sosialisatio tarkoittaa hiljaisen tiedon siirtämistä hiljaiseksi tiedoksi. Sosialisatation vaiheessa osapuolet jakavat kokemuksia ja luovat uutta hiljaista tietoa, kuten jaettuja mielenmalleja tai teknisiä taitoja. Hiljaisen tiedon saavuttamiseen liittyy keskeisesti kokemuksen jakaminen. Sen kautta osapuolet voivat heijastella omia ajatuksiaan toisen ajatusprosesseihin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.)

Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietoa siirretään eksplisiittiseksi tiedoksi. Vaiheeseen kuuluu hiljaisen tiedon artikuloiminen eksplisiittisiin konsepteihin, kuten vertauskuviin, metaforiin, hypoteeseihin tai malleihin. Dialogi tai kollektiivinen reflektio käynnistää vaiheen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64.)

Yhdistämisen vaiheessa hiljaisesta tiedosta luotua eksplisiittistä tietoa yhdistetään olemassa oleviin rakenteisiin. Yksilöt vaihtavat ja yhdistävät tietoa kokouksissa, dokumenteissa, puhelinkeskusteluissa ja viestintäkanavissa. Olemassa olevaa tietoa järjestellään uudelleen, lajitellaan ja kategorisoidaan, uutta tietoa lisätään olemassa oleviin lähteisiin ja tietoa yhdistellään. Siten toimimalla tuotetaan myös uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.)

Sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto sulautuu hiljaiseen tietoon. Edellisten vaiheiden kokemusten myötä eksplisiittinen tieto muovaa yksilön mielen malleja ja teknistä tietotaitoa ja niistä tulee yksilön tärkeimpiä voimavaroja. Eksplisiittinen tiedon muuttamisessa hiljaiseksi tiedoksi auttaa, jos tieto on verbaalisessa tai diagrammin muodossa dokumenteissa, käyttöohjeissa tai suullisesti välitettävissä tarinoissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69,89.)

SECI-malli Nonakan & Takeuchin mukaan (1995)



Kuva 1: SECI-malli Nonaka & Takeuchin mukaan (1995, 71)

Verkoston oppimista voi tarkastella organisaation oppimisen kautta. Organisaatioissa oppiminen perustuu yksittäisten ihmisten oppimiseen. Kun organisaatiot oppivat, niissä tehdään vähemmän virheitä, käytetään tehtäviin vähemmän aikaa ja tehtävät tehdään paremmin tai laadukkaammin ja pystytään reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin nopeammin. (Laihonen ym. 2013, 58-59.)

Verkostojen oppimiseen vaikuttavat sekä yksilöt, organisaatioissa toimivat ryhmät että organisaatiot. Verkostossa oppimista tapahtuu silloin, kun verkostossa toteutetaan keskinäisiä vuorovaikutteisia prosesseja, jossa toiminnan nykytilaa arvioidaan, siihen etsitään parannuskeinoja ja uudistuksia myös toteutetaan toimenpiteillä. Oppimisella tarkoitetaan muutosta käytäytymisen ja ajattelun tasoilla. (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 136.) Verkoston oppimisprosessissa tunnistetaan osapuolten ja liiketoimintasuhteen kehittämistarpeet ja etsitään ratkaisuja näiden tarpeiden täyttämiseksi. Suhteen rajapinnoilla toimivien ihmisten merkitys yrityksen vastaanottokyvyille on keskeinen. Keskeiseen rooliin nousevat henkilön kyvyt ja mahdollisuudet tulkita ja toisaalta välittää informaatiota ymmärrettävällä tavalla. (mt, 145-146.)

Liiketoimintasuhteita ajatellen kokemuksellinen oppiminen tarkoittaa keskustelua siitä, millaisia toimintatapoja osapuolet toisiltaan odottavat. Asian perustelu kerran ei riitä, vaan sitä on pidettävä esillä aina tarvittaessa. Organisaatiot voivat vaikuttaa oppimisen mahdollista-vaan ympäristöön: oppivan kumppanuuden edellytyksenä on, että toimijoiden välille luodaan

rakenteet, joissa ihmisille tarjoutuu mahdollisuus keskinäiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusta kehitetään myös niin, että se edistää oppimista. Oppimisen edellytyksenä on se, että oppimisen kohde sekä siihen liittyvät prosessit, toimintamallit ja käytännöt on määritelty sekä se, että kummallakin osapuolella on riittävästi vastaanottokykyä toteuttaa kehittämishetkiksi. (Vesalainen & Kohtamäki, 2009, p. 140.)

Oppimista edistää vuorovaikutus, jossa yksilöillä on mahdollisuus saavuttaa jaettu näkemys heitä koskevista asioista, ja se, että vuorovaikutukselle on varattu oma fooruminsa. Vuorovaikutukselle varattu foorumi ei itsessään riitä, vaan myös toimintaa tulee suunnata ja kehittää erityisesti oppimista ajatellen. Oppimista tukevaan ilmapiiriin liittyy luottamus, yhteisyys ja dialoginen vuorovaikutus. Ilmapiiriasioiden tarkastelu ei välttämättä ole taloudelliselle vaihdantasuhteelle ominaista, vaikka taloudellisen vaihdannan tiedetään olevan upotettu sosiaalisiin verkostoihin. (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 141,144.)

Dialogisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan sellaista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on yhteisen ymmärryksen luominen, mutta jolla ei tavoitella yksimielisyyttä (Isaacs 1993, 26). Dialogiseen vuorovaikutukseen liittyy osapuolten kyky asettua toisen asemaan, yhdistellä eri ihmisten ideoita ja rakentaa ratkaisua (Vesalainen & Kohtamäki 2009, s. 144). Dialogisessa vuorovaikutuksessa osapuolet asettavat itsensä myös alttiiksi muutokselle, mikä edistää uuden tiedon luomista.

2.4 Tietoperustan yhteenveto

Liiketoimintaverkostojen jaottelu kolmeen päätyyppiin auttaa hahmottamaan, millainen verkosto opinnäytetyön kehittämiskohteena olevan projektin toteuttajista muodostuu. Vaikka verkoston vetäjä ei ole yritys, jolla on liiketoiminnallisia tavoitteita, voi Lasten ja nuorten säätiötä pitää arvontuotantoprosessin veturi- tai kärkiorganisaationa.

Opinnäytetyössä kehitetään toimintamallia verkostolle, jonka voi tulkita olevan liiketoimintaa uudistava verkosto. Vaikka osa toimijoista ei toteutakaan verkostoyhteistyössä liiketoimintaa, on liiketoimintaa uudistavan verkoston määritelmässä yhtymäkohtia Lasten ja nuorten säätiön kehittämishankkeiden toiminnalle. Alku-hanke pyrkii kehittämään paikallisesti yritysten toimintaa valmentamalla heitä nuorten kohtaamiseen ja nuorten työelämätaitojen kehittämisen tukemiseen työpaikoilla. Hanke on myös useamman toimijan projekti, jolla on selkeät tavoitteet, ja tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan eri toimijoiden osaamista ja panosta.

Alku-hankkeen projektiverkkoa on rakennettu jo ennen hankkeen alkua. Osa yhteistyöyrityksistä on ollut mukana jo hankkeen suunnittelussa aiesopimuksella. Oppilaitoksiin Lasten ja nuorten säätiöllä on muodostunut yhteyksiä jo ennen hankkeen alkamista muissa vastaavissa kehittämishankkeissa. Uusia verkostosuhteita luodaan hankkeen aikana.

Arvontuotantoprosessilla tarkoitetaan opinnäytetyössä nuoren työharjoitteluun osallistumista ja sen järjestämistä. Säätiö toteuttaa hanketoiminnallaan omaa, säännöissä määriteltyä tarkoitustaan, eli vahvistaa nuorten sosiaalista hyvinvointia. Sen toteuttamiseen säätiö tarvitsee mukaan muita toimijoita, jotka järjestyvät horisontaaliseksi verkoksi harjoitteluun osallistuvan nuoren ympärille.

Yrityksillä on erilaisia rooleja suhteessa säätiöön. Yritykset tukevat säätiön toimintaa taloudellisesti ja ovat siten rahoittajan tai lahjoittajan roolissa. Toisaalta yrityksillä on sellaista aineetonta pääomaa, jota säätiöllä ei ole: nuorille tarjottavia työmahdollisuuksia. Lisäksi säätiö järjestää yritysten työntekijöille valmennuksia nuorten kohtaamisesta, tukemisesta ja ohjaamisesta, mikä lisää yrityksen tietämyksellistä pääomaa.

VALMA-oppilaitokset tavoittavat puolestaan harjoitteluun osallistuvat nuoret ja ymmärtävät heidän elämäntilanteensa ja tarpeensa harjoittelun suhteen parhaiten. Oppilaitosten avulla säätiö tavoittaa tärkeimmän kohderyhmänsä eli nuoret.

Säätiö johtaa selkeillä tavoitteilla toteutettavia, arvontuotannoltaan määräaikaista projekteja, jotka tuottavat arvoa paitsi verkkoon kuuluville toimijoille ja nuorille, myös yhteiskunnallisesti tukemalla harjoitteluun osallistuvien nuorten työelämäpolun alkua. Yhteistyössä yritykset kehittävät omaa liiketoimintaansa lisäämällä aineetonta pääomaansa ja sitouttamalla tulevaisuuden työntekijöitä yritykseen, ja samalla antavat VALMA-opiskelijoille mahdollisuuden kasvattaa työelämävalmiuksiaan.

Alku-hankkeen yhtenä tavoitteena on kehittää toimintamallia harjoittelujen järjestämiseksi yhdessä yritysten ja oppilaitosten kanssa. Lasten ja nuorten säätiö johtaa oppivaa verkostoa, jossa toteutetaan keskinäisiä vuorovaikutteisia prosesseja. Hankesuunnitelmaan on kirjattu myös toiminnan nykytilan ja kehityksen arviointia ja säätiö toteuttaa toimenpiteitä, jotta prosessia saadaan kehitettyä entisestään.

3 Kehittämisasetelma

Opinnäytetyön kehittämismenetelmä pohjautuu toimintatutkimukseen. Määritelmällisesti toimintatutkimuksen lähtökohta on, että tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa, he ovat siis tutkimusprosessissa osallisina. Kehittämismenetelmän mukaan toimintamallin kehittämiseen osallistuu toimeksiantajan lisäksi VALMA-opiskelijoille harjoittelupaikkoja tarjoava yrityskumppani sekä VALMA-oppilaitos.

Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä, sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia (Kananen 2009, 11). Kehittämistyön tiedonkeruumenetelminä käytetään haastatteluja, keskusteluja ja kehittämistyöpajoja. Aineisto säilytetään sähköisessä muodossa opinnäytetyön

tekijän henkilökohtaisella tallennusvälineellä sekä toimeksiantajan tietoturvasuojatussa pilvipalvelussa. Aineistoon on pääsy opinnäytetyön tekijän lisäksi toimeksiantajan nimeämällä työntekijöillä. Kertynyttä aineistoa analysoidaan laadullisen analyysin periaatteiden mukaan.

3.1 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää työharjoittelujen järjestämistä siten, että se palvelee työharjoitteluun osallistuvan nuoren tarpeita mahdollisimman hyvin. Hankesuunnitelmassa kuvataan, että kehittämiskohteena olevaa verkosto- tai toimintamallia kehitetään yhdessä yritysten ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Kehittämismenetelmä pohjautuu toimintatutkimukseen.

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimuksellinen ote. Se on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi (Heikkinen 2015, 204). Toimintatutkimuksessa siis sekä tutkitaan, että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Olennaista on, että kehittämiskohteena olevassa toiminnassa mukana olevat ihmiset otetaan mukaan tutkimukseen aktiivisina osallistujina. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa sekä tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö. (Kuula, 2006a.) Toimintatutkimus ei ole sinänsä tutkimusmenetelmä, vaan ennemmin tutkimusstrategia, jossa menetelmät voivat vaihdella tilanteen mukaan (Kananen, 2009, p. 60).

Toimintatutkimus on sekoitus sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2009, 11). Kehittämistyön tiedonkeruumenetelminä käytetään haastatteluja, keskusteluja ja kehittämistyöpajoja, eli pääosin kvalitatiivisia menetelmiä. Keskeistä kehittämissä on siihen osallistuvien ihmisten välinen vuorovaikutus ja se, miten yhteistyötä tekevät henkilöt tulevat tietoisiksi toiminnan prosessista ja eri toimijoiden rooleista prosessissa. Tämä on toimintatutkimuksen näkökulmasta mahdollinen tulos: tulos ei ole jokin tietty, entistä parempi toimintatapa vaan uudella tavalla ymmärretty prosessi. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18.)

Toimintatutkimus tutkimusstrategisena lähestymisenä soveltuu kehittämistyöhön useasta eri näkökulmasta. Toimintatutkimuksen lähtökohta on, että tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa, he ovat siis mukana tutkimusprosessissa osallisina. Kehittämiskohteena olevan työharjoitteluprosessin kehittämiseen osallistuu toimeksiantajan työntekijöiden lisäksi harjoituspaikan tarjoava yrityskumppani sekä VALMA-koulutusta järjestävä oppilaitos. Lisäksi kaksi nuorta, jotka osallistuivat kehittämiskohteena olevaan harjoitteluun, tuotti taustamateriaalia kehittämistyöhön.

Toimintatutkimuksen prosessissa edetään suunnitelman teosta toimintaan, jota vuorostaan havainnoidaan ja muutetaan kokemusten perusteella, eli prosessi etenee reflektiivisesti sykleissä (Kiviniemi 1999, 67). Yhteistyökäytäntöjen sujuvoittamiseen tähtäävän kehittämistyön

eteneminen osana hanketoimintaa on samaan tapaan syklistä. Syklit antavat mahdollisuuden osallistaa eri yhteistyökumppaneita osaksi kehittämistoimintaa eri vaiheissa.

Toimintatutkimus antaa tutkimusstrategisena lähestymistapana kehittämistyön viitekehyksen. Viitekehyksen sisällä kehittämistyön tekijä ja tutkittavat voivat käyttää välineenään erilaisia osallistavia tutkimus- ja kehittämistyön menetelmiä.

3.2 Kehittämistyön tekijän rooli

Toimintatutkimuksen viitekehyksessä tutkijan rooli poikkeaa perinteisen tutkimuksen tekemisestä. Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön yhteydessä tosin ”tutkijan” sijaan on syytä puhua ”kehittämistyön tekijän” roolista. Kehittämistyön tekijä ei ole ulkopuolinen prosessin ohjaaja, vaan hän osallistuu aktiivisesti prosessiin tehden muutokseen tähtääviä aloitteita, eli muutosinterventioita (Heikkinen 2010, 223).

Varsinaisessa toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii yhdessä yhteisön kanssa ratkaisemaan tietyn ongelman. Työyhteisön on pyrittävä kehittämään omaa tietoisuuttaan uudistamisen kohteena olevasta ilmiöstä ja pyrittävä pohtimaan toimintansa perusteita. Kohderyhmän omat tavoitteet ovat keskeisessä osassa tutkimusongelman määrittelyssä ja tutkijan tulee suhteuttaa toimintansa näihin tavoitteisiin. (Kiviniemi, 1999, p. 65.) Kehittämistyön tekijä määritteli kehittämistavoitteen yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa.

Toimintatutkimuksen viitekehyksessä tutkijan rooliin liittyy myös tutkijan rooliristiriita. Yhtäältä tutkijalla on tiedollinen auktoriteetti, toisaalta tutkija on tasavertainen osallistuja (Kuula 1999, 122). Rooliristiriita on läsnä myös kehittämistyön tekijän roolissa. Kehittämistyön tekijä määrittelee kehittämisasetelmaa ja kehittämiskysymyksiä kehittämistyön osallistujien kanssa vuorovaikutuksessa toteutetun toiminnan perusteella (Kiviniemi 1999, 72). Kehittämistyön tekijällä on eräänlainen prosessikonsultin rooli yhteistyökumppanina, joka toimii yhteisön apuna toimintakäytäntöjen kehittämisessä (mt, 75.) Kehittämistyön tekijän rooliin kuuluu prosessista nousevien näkemysten ja tutkimustulosten käsitteellistäminen.

Kehittämistyön tekijä työskenteli Alku-hankkeessa projektikoordinaattorina kehittämistyön aineistonkeruun aikana. Kehittämistyön tekijä oli siis aktiivisessa roolissa kehittämistyön kohteena olevassa työharjoitteluprosessissa. Työnkuvaan kuului yhteistyön käytännön toteutus yhteistyökumppaneiden kanssa, aikatauluista sopiminen, yhteydenpito oppilaitoksiin ja yritykseen sekä työharjoittelijoita työpaikoilla ohjaavien kummien valmentamista tehtäviinsä.

Kehittämistyön tekijän keskeisin kumppani työpaikalla oli toimeksiantajan edustaja, joka työskenteli kehittämistyön suunnittelun ja aineistonkeruun aikana Alku-hankkeen projekti-päällikkönä. Hänen vastuullaan oli seurata, että kehittämistyön suunta vastasi hankkeessa asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämistyön tekijä tunnisti oman asemansa työntekijänä, eikä

voinut irtautua täysin neutraaliksi prosessin fasilitaattoriksi. Kehittämistyön tekijä jäi tehtävästään opintovapaalle tammikuussa 2019, jolloin myös rooli toiminnan kehittäjänä ja tutkimuksellisen työn tekijänä muuttui jossain määrin toimeksiantajayhteisön ulkopuoliseksi.

Kehittämistyön tekijä suunnitteli ja fasilitoi kehittämistoiminnan alkukartoituksen, sekä interventiot pääosin itsenäisesti. Interventioina kehittämistyössä käytettiin fasilitoituja työpajoja sekä verkostohaastatteluja. Kehittämistyön tekijä hyödynsi työpajoissa koottua materiaalia seuraavien työpajojen suunnittelussa. Reflektiivisessä työvaiheessa toimeksiantajan edustaja osallistui seuraavan vaiheen suunnitteluun kehittämissuunnan päälinjojen osalta. Kehittämistyön tekijä fasilitoi kehittämistyöpajat yksin ja pyrki pitämään roolinsa pääosin neutraalina fasilitaattorina lukuun ottamatta viimeisen vaiheen Service Blueprint -kehittämistyöpajaa. Fasilitaattorina hän kuvasi roolinsa myös osallistujille. Myös haastatteluissa kehittämistyön tekijä pyrki pysymään neutraalina ja kuvasi roolinsa ”neutraalina tutkijana” myös haastelluille.

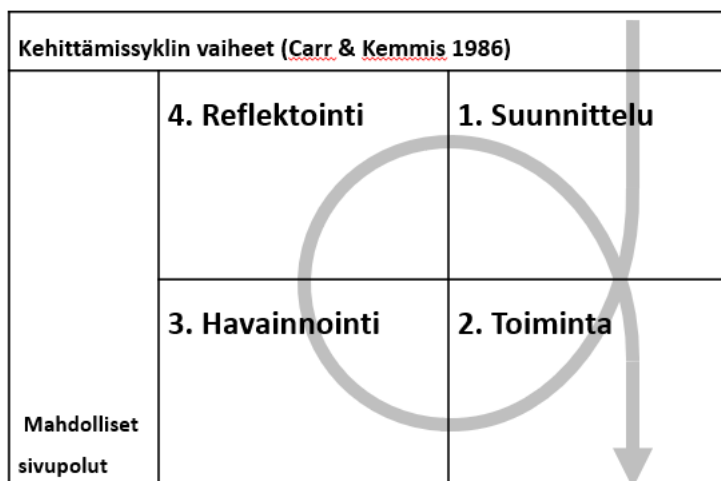
3.3 Kehittämistyön vaiheet

Lähtökohtana toimintatutkimukseen pohjautuvan kehittämistyön vaiheisiin on reflektiivinen ajattelu. Reflektion avulla pyritään pääsemään uudelleen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen 2015, 219.)

Toimintatutkimuksen prosessia kuvataan usein Carrin ja Kemmisin spiraalimallin avulla. Mallin vaiheet ovat: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Reflektoinnin jälkeen seuraa uudelleensuunnittelu, joka käynnistää vaiheet alusta. Yhtä vaiheiden kierrosta kutsutaan sykliksi, ja toistuvat vaiheiden kierrokset muodostavat spiraalin. (Carr & Kemmis 1986, 186.) Toimintatutkimuksen vaihekaavioita on muitakin, mutta perusajatus on kaikissa sama: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Ongelman määrittelyn vaiheessa on myös tärkeää muistaa arviointikriteerien määrittely. (Kananen 2009, 28-29.)

Reflektiivinen spiraali toimii vain periaatteellisena yleiskuvana toiminnan etenemisestä, koska toiminnan etenemisessä ei voida erotella tarkkaan erillisiä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita. Spiraali antaa myös toiminnasta progressiivisen, eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan, vaikka todellisuudessa esimerkiksi työyhteisön toiminnassa tapahtuu samanaikaisesti useita, erilaisia kehittämisprosesseja. McNiff, Lomax ja Whitehead esittelevät spiraalista version, jossa on tehty näkyväksi myös inhimilliseen toimintaan luonnostaan liittyvät sivupolut. Malli ottaa huomioon toimintatutkimuksen luontaisen taipumuksen nostaa esiin tutkimustehtäviä, joita ei alussa osattu määrittää. (Heikkinen, 2015, 213.)

Oheinen kuva (Kuva 2 Kehittämissyklin kuvaus Carrin & Kemmisin mukaan (1986)) kuvaa aineiston keruuta ja kehittämissyklin etenemistä Carrin & Kemmisin mukaan. Jokainen sykli vaikuttaa seuraavaan sykliin, joka alkaa uudestaan suunnitteluvaiheesta.



Kuva 2 Kehittämissyklin kuvaus Carrin & Kemmisin mukaan (1986)

Perinteisessä tutkimuksessa on pyritty objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija pitää itsensä neutraalina suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Toimintatutkimuksessa puolestaan tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tutkija tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössä. Muutokseen tähtäävää väliintuloa kutsutaan muutosinterventioksi. (Heikkinen, 2015, p. 214)

Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmät vaihtelevat tilanteen ja kehittämiskohteena olevan ongelman mukaan. Kehittämissyklissä aineiston hankintamenetelminä käytettiin teema-haastatteluja sekä kehittämistyöpajoja. Työpajoissa hyödynnettiin kokonaisarkkitehtuuria tiedon jäsentämisen viitekehyksenä sekä Service Blueprint -työkalua.

Ensimmäisessä kehittämissyklissä ja kolmannessa kehittämissyklissä kehittämistyöhön osallistuvia haastateltiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Kaikkia teemoja ei välttämättä käsitellä kaikkien haastateltujen kanssa vastaavalla laajuudella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Toisen kehittämissyklin työpajoissa kehittämiskysymyksiä lähestyttiin kartoittamalla toiminta- ja tietoarkkitehtuuria. Toiminta- ja tietoarkkitehtuurin taustalla hyödynnettiin JHS179-suositusta, jonka tarkoituksena on kuvata julkisen hallinnon organisaatioille yhtenäinen suunnittelu- ja toteutusmenetelmä kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen. Suosituksessa on kuvattu yhtenäiset kuvaustavat ja -mallit ja se kattaa arkkitehtuurin hallinnan periaatteet, visiot ja kehittämissuositukset sekä arkkitehtuurirakenteiden kuvaamisen ja arkkitehtuurin toteutuksen. (JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen 2017.)

Arkkitehtuurirakenteisiin liittyy toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuurit. Toiminta-arkkitehtuurissa kuvataan organisaation toiminta, prosessit, toimintaa ohjaavat normit ja roolit ja toimijat. Tietoarkkitehtuurissa kuvataan käsitteet, tiedot ja tietorakenteet

sekä tietovarannot. Tietojärjestelmäarkkitehtuuri kuvaa nimensä mukaan tietojärjestelmiä, joilla hallitaan tietoarkkitehtuurin tietoja, ja tietojärjestelmiin liittyviä palveluja. Teknologia-arkkitehtuuri on kuvaus tietojärjestelmäarkkitehtuurin mukaisista järjestelmistä ja sovelusten teknologisista ratkaisuista sekä niihin liittyvistä palveluista. (JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen 2017.)

Neljännessä kehittämissyklissä koottiin yhteen aiempien kehittämissykliden aineistoa yhteen Service Blueprint -työkalun avulla. Service Blueprint -työkalulla voi kuvata palveluprosessin asiakkaan näkökulmasta. Se ottaa huomioon palvelun prosessimaisen luonteen, asiakkaan kokemuksen ja palvelun kehittämismahdollisuudet. Service Blueprint koostuu tyypillisesti viidestä eri elementistä: asiakkaan toiminnot, asiakkaalle näkyvät palveluntarjoajan toiminnot ("frontstage"), asiakkaalle näkymättömät palveluntarjoajan toiminnot ("backstage"), tukiprosessit ja "fyysinen todistusaineisto" eli sellaiset konkreettiset asiat, jotka ovat asiakkaan tavoitettavissa. (Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008, 66-72.) Kehittämistyön näkökulmasta palveluna on nuorelle järjestettävä työharjoittelu ja asiakkaana on nuori.

Kehittämistyön aineistoa analysoitiin laadullisen analyysin periaatteiden mukaan. Laadullisessa analyysissä voi nähdä olevan kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja tulkinnan tekeminen. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Pelkistämisen tarkoituksena on karsia havaintoja harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tulkintaa tehdessä aineistosta muodostetaan rakennekokonaisuuksia ja tehdään merkitystulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa voidaan heijastaa muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen, tai sitä voidaan kvantifioida. (Alasuutari 2011, 39-46.)

Haastatteluaineiston analysoinnissa aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyvää, mutta samalla varsin erilaista osatehtävää ja niiden painotus voi vaihdella tutkimuksen mukaan. Luokittelu ei tarkoita vielä aineiston analysointia, vaan se on pikemminkin kerätyn materiaalin tunnistamista ja haltuunottoa. Luokittelun tehtävänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti tutkimusongelman sekä keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittelyllä tavalla. (Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010, 11-18.)

Alkukartoitushaastattelut ja verkostohaastattelut litteroitiin. Litteroitu aineisto järjestettiin kysymyksen tarkastelulle olennaisen viitekehyksen kautta. Haastattelukysymyksissä pyydettiin nimeämään esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyöprosessin vaihteita, ja näitä vaihteita ryhmiteltiin samankaltaisuuden perusteella. Syntyneet vaiheet nimettiin vaihetta kuvaavalla otsikolla, ja järjestettiin aikajärjestyksessä yhteistyöprosessin aloituksesta sen päätökseen. Syntynyttä prosessikuvausta hyödynnettiin yhteiskehittämisen työpajoissa.

Työpajoissa syntynyttä aineistoa analysoitiin myös yhdessä osallistujien kanssa. Esimerkiksi toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kartoittamisen työpajan tuloksia jäsennettiin haastatteluaineistossa tunnistettuihin prosessin vaiheisiin yhdessä osallistujien kanssa, ja niitä analysoitiin yhteistyöverkoston toimijoiden roolin ja prosessin vaiheiden vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Kehittämistyön tekijä kokosi yhteisestä työstöstä Next-toiminnan tieto- ja prosessimallin.

Kehittämistyön aineiston hyödyntämisessä keskityttiin kehittämistyölle olennaisten kysymysten teemoihin: yhteistyön rakenteisiin ja tiedonkulkuun. Osa alkukartoitushaastattelujen tuottamasta aineistosta kerättiin alkutilan kartoittamiseksi, jotta kehittämistoiminnan päätteeksi voidaan tarkastella, millaisia muutoksia kehittämistoiminnan aikana työhön tuli.

3.4 Kehittämistyön osallistajat

Kehittämistyön osallistajat valittiin kehittämiskohteen kannalta oleelliseksi katsottujen kriteerien kautta. Toimintatutkimuksessa tutkimukseen osallistuvat koostetaan kehittämiskohteen ja tavoitteiden mukaan. Ryhmään pyritään saamaan mukaan eri osa-alueiden asiantuntijoita, jotta ilmiötä voitaisiin tarkastella monesta näkökulmasta. (Kananen 2009, 57.)

Kehittämistyöhön osallistui kehittämistyön tekijän lisäksi Lasten ja nuorten säätiön työntekijöitä: 8 henkilöä antoi haastattelun, 4 osallistui kehittämistyöpajoihin. Kehittämistyöpajoihin osallistuneista 2 antoivat myös haastattelun. Säätiön työntekijöiden lisäksi kehittämistyöhön antoi haastattelun yksi yrityksen yhteyshenkilö (HR Generalist) sekä yksi oppilaitoksen yhteyshenkilö (kasvatusohjaaja). Kehittämistyöhön osallistuneet säätiön työntekijät valittiin sen perusteella, että he tekevät yhteistyötä yritysten tai VALMA-koulutusta tarjoavien oppilaitosten kanssa tai ovat Alku-hankkeen työntekijöitä. Lasten ja nuorten säätiön kehittämistyöpajoihin osallistui myös syksyllä 2018 kokoontuneeseen Next-työryhmään kuuluneita henkilöitä, joiden työnkuvaan kuului nuorten työllistymiseen tai opintoihin siirtymiseen liittyvien jatkopolkujen mahdollistaminen.

Kehittämistyöhön osallistuneet yhteistyökumppaneiden edustajat olivat hankkeen yhteyshenkilöitä omissa organisaatioissaan. Haastatteluun osallistui kumppaniyrityksen henkilöstöhallinnossa työskennellyt yhteyshenkilö, joka oli ollut toteuttamassa vastaavia harjoitteluja jo vuonna 2017, sekä yhteistyöoppilaitoksen kasvatusohjaajana työskennellyt yhteyshenkilö, jolla myös oli kokemusta vastaavien harjoittelujen toteuttamisesta yhdessä säätiön kanssa.

3.5 Kehittämiskysymykset ja kehittämisprosessi

Lasten ja nuorten säätiö on toteuttanut tuettuja työharjoitteluja yritysten kanssa vuodesta 2017 alkaen. Työharjoittelujen mallintaminen kirjattiin kesäkuussa 2018 alkaneen Alku-hankkeen hankesuunnitelmaan. Keskeisin opinnäytetyön kehittämistehtävä on siis luoda yhteistyössä järjestetyille työharjoittelulle käytännön toimintamalli.

Kehittämistehtävän ratkaisuksi opinnäytetyön etsii vastauksia kehittämiskysymyksiin:

1. Millaisia vaiheita harjoittelun järjestämiseen osallistuvat henkilöt tunnistavat yhteistyöprosessissa?
2. Millaisia odotuksia yhteistyöhön osallistuvilla henkilöillä on toimijoiden rooleista ja vastuusta?
3. Millaisia tietotarpeita yhteistyöhön osallistuvat henkilöt tunnistavat?

Kehittämistyön tekijä etsii vastauksia kehittämiskysymyksiin toimintatutkimukseen perustuvan prosessin avulla. Prosessiin kuuluvissa kehittämissykleissä kehittämistyön tekijä kerää aineiston, jonka pohjalta hän rakentaa toimintamallin työharjoittelujen järjestämiseksi säätiön, ammatillisen oppilaitoksen VALMA-koulutuksen ja yrityksen välisenä yhteistyönä.

Työharjoitteluun osallistuneet nuoret eivät tuottaneet aineistoa kehittämistyöhön. Kuitenkin kahden työharjoitteluun osallistuneen nuoren kanssa käytyjen keskustelujen muistiinpanoja taustamateriaalina. Siihen syynä oli se, ettei kehittämistyön tekijällä ollut resursseja alaikäisiä koskevien tutkimuslupien hakemiseen. Lainsäädännöllisesti alle 18-vuotiaat kuuluvat suojeltavaan erityisryhmään, jolla ei ole täysvaltaista itsemääräämisoikeutta päättää osallistumisestaan tutkimukseen (Kuula 2006b, 147).

Nuoret opiskelivat VALMA-koulutuksessa ja osallistuivat osana opintojaan palkalliseen työharjoitteluun yhteistyöyrityksessä, ja he osallistuivat ryhmäkeskusteluun osana työtehtäviään. Nuorten osallistamisen mahdollisuus tarjoutui nopealla aikataululla, minkä vuoksi tutkimuslupien kerääminen olisi hankaloittanut kontaktin luomista. Siksi keskustelumistiinpanot jäivät kehittämistyön taustamateriaaliksi.

Kehittämistyön tulokset on jäsenetty kehittämisprosessin syklien mukaan. Syklit alkavat suunnitteluvaiheesta ja päättyvät reflektioon, joka taas vaikuttaa seuraavan syklin suunnitteluvaiheeseen. Kehittämistyön prosessi on samanaikaisesti myös organisaation oppimisprosessi. Oppimista kuvataan myös syklien kautta.

Kehittämistyössä keskitytään kehittämään työharjoittelun operatiivista toimintaa jäsentävää verkostomaista toimintamallia. Ulkoisen viestinnän suunnittelu ja toteutus, sekä organisaatioiden talouden ja hallinnon tukiprosessit on rajattu opinnäytetyön kehittämiskohteen ulkopuolelle.

4 Tulokset

Opinnäytetyönä toteutetun toimintatutkimuksellisen kehittämisprosessin tuloksena syntyi verkostomainen toimintamalli työharjoittelun järjestämiseksi yrityksessä. Opinnäytetyön tulokset

kuvataan kehittämissykleinä, joihin sisältyy neljä vaihetta: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi.

Toimeksiantajalle luovutettu prosessimalli kuvaa yhteistyön etenemisen prosessia sekä toimijoiden odotuksia, roolia ja vastuuta yhteistyön toteuttamisessa. Mallissa on otettu huomioon, millaisia tietotarpeita eri toimijoilla on prosessin eri vaiheissa. Malli on kuvattu sekä yksityiskohtaisena monitasoisena prosessikuvauksena taulukkolaskentaohjelmassa että selkeytettynä visuaalisena mallina diaesityksenä.

4.1 Ensimmäinen kehittämissykli: Alkukartoitushaastattelut

Kehittämisen prosessi alkoi alkukartoitushaastatteluilla. Teemahaastatteluina toteutettujen alkukartoitushaastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa kehittämiskohteen nykytilasta: siitä, millä tavalla yritysten ja oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö etenee ennen kehittämistyön aloittamista. Alkukartoitushaastatteluihin osallistui yhteensä 8 toimeksiantajan työntekijää: viisi vastasi kysymyksiin, jotka koskivat yritysyhteistyötä ja kolme vastasi kysymyksiin, jotka koskivat yhteistyötä VALMA-oppilaitosten kanssa.

Syklin suunnitteluvaiheessa mietittiin haastattelukysymyksiä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Alkukartoitushaastattelujen taustatietoina kysyttiin aiheen kannalta olennaisia tietoja: haastatellun roolia säätiöllä ja sitä, miten haastateltu liittyy yritysten ja oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Taustatietojen jälkeen haastattelu eteni neljän teeman kautta. Teemojen käsittelyn tueksi kehittämistyön tekijä esitti haastateltaville apukysymyksiä teemaan liittyen. Haastatteluissa (Liite 1: Alkukartoitushaastattelujen runko) käsiteltiin yritys- ja oppilaitosyhteistyön prosessia, yrityksiä ja oppilaitoksia yhteistyökumppaneina, sisäistä tiedonkulkua yhteistyön osalta sekä nuoren roolia yhteistyöprosessissa.

Yritys- ja oppilaitosyhteistyön osalta selvitettiin prosessin vaiheita sekä yhteistyöprosessin onnistumisia ja kehittämistarpeita. Yhteistyökumppanin rooliin liittyen selvitettiin toimeksiantajan odotuksia yhteistyökumppaneita kohtaan. Sisäinen tiedonkulku oli noussut esiin Lasten ja nuorten säätiön Next-tiimin toiminnan kehittämistarpeissa, minkä vuoksi se otettiin myös osaksi alkukartoitushaastatteluja. Tiedonkulkuun liittyen selvitettiin tiedon välittämiseen liittyviä asioita sekä sitä, miten tiedonkulkua voitaisiin kehittää. Nuorten rooli yhteistyöprosessissa kuvasi nuoren rooli haastatteluhetkellä.

Syklin toimintavaiheessa alkukartoitushaastattelut pidettiin haastateltavien kanssa. Jokainen haastattelu toteutui omanlaisenaan aikaresurssien puitteissa ja osassa haastatteluista käsiteltiin kaikkia teemoja, kun taas osassa jotkut teemat jäivät käsittelemättä.

Syklin havainnointivaiheeseen kuului alkukartoitushaastattelujen litterointi ja aineiston analysointi. Litteroitu aineisto järjestettiin kysymyksen tarkastelulle olennaisen viitekehysten kautta. Yhteistyöprosessin vaiheita ryhmiteltiin samankaltaisuuden perusteella. Syntyneet vaiheet nimettiin vaihetta kuvaavalla otsikolla, ja järjestettiin aikajärjestyksessä yhteistyöprosessin aloituksesta sen päätökseen. Lisäksi eri teemoissa esiin nousseet onnistumisen paikat ja kehittämiskohteet ryhmiteltiin samankaltaisuuden perusteella.

Yritysyhteistyön luomista koskevan prosessin osan vaiheet ovat: yrityksen kontaktointi, yrityksen tapaaminen, yhteistyöehdotus, haudonta ja sopimus yrityksen kanssa. Kronologisessa järjestyksessä sopimus yritysten kanssa johtaa VALMA-oppilaitosten kontaktointiin ja käynnistää yhteistyön VALMA-oppilaitosten kanssa. VALMA-oppilaitoksia koskevat vaiheet ovat: oppilaitoksen kontaktointi, yhteistyöehdotus ja sopimuksen teko oppilaitosten kanssa.

Alkukartoitushaastatteluissa haastatellut kuvasivat, että säätiö on joustava kehittämiskumppani ja sillä on onnistuneita esimerkkejä yhteistyöstä yritysten kanssa. Yritysyhteistyön kehittämiskohde tunnistettiin sisäisessä tiedonkulussa: CRM- eli asiakkuuksienhallintajärjestelmän puute aiheutti ongelmia siinä, ettei ajankohtainen tieto kumppanuuksien etenemisestä kulkenut henkilöstön välillä.

Lasten ja nuorten säätiön sisäistä tiedonkulkua käsiteltiin myös omassa teemassaan. Tietoa yritysyhteistyöstä välitetään laskentataulukossa, johon on kirjattu eri yhteistyökumppaneiden kanssa käynnissä olevan yhteistyön status ja viimeisimpänä sovitut asiat. Lisäksi tietoa välitetään toimistopalaverissa ja tiimien sisäisesti sekä yksilötasolla. Henkilöstön vaihtuvuus tunnistettiin ongelmaksi, eli kun työntekijät vaihtuvat, tieto ei välttämättä siirry eteenpäin.

Yritysyhteistyön liittyvän tiedon välittämiseen käytetään mainitun laskentataulukon lisäksi koko työyhteisön tiimipalaveria sekä muita sähköisiä työvälineitä, kuten Microsoft Teams -palvelua ja sähköpostia. Tietoa välitetään myös satunnaisissa keskusteluissa. Yritysyhteistyöhön liittyvää tietoa säilytetään laskentataulukossa, sähköisissä työvälineissä sekä palaverimuistioissa.

Yritysyhteistyöhön liittyvää tietoa julkaistaan Lasten ja nuorten säätiön viestintäkanavissa sekä sosiaalisessa mediassa. Yritysyhteistyöhön liittyvän tiedon julkaiseminen ulkoisesti on kuitenkin kontrolloitua ja siitä sovitaan erikseen yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tiedon välittämisessä onnistutaan siinä, että isommat yhteistyöprosessit ovat hyvin sisäisesti tiedossa. Kehittämistä vaatii vielä asiakashallinnan järjestelmä ja se, että saman yrityksen suuntaan saattaa olla Lasten ja nuorten säätiöllä useita yhteyshenkilöitä. Viimeksi mainittu on haaste etenkin silloin, kun saman yrityksen kanssa tehdään eri projekteissa yhteistyötä.

Oppilaitosyhteistyössä haastatellut nostivat onnistumiseksi yhteistyön erilaisten kumppaneiden kanssa sekä sillonrakentajarooliin, jossa säätiöllä on ymmärrystä monialaisesta toiminnasta. Kehittämisen kohteeksi haastatellut kokivat sisäisen tiedonvälityksen ja yhteistyön lyhytjänteisyyden, jonka vuoksi toimintaa ei onnistuta räätälöimään oppilaitoskohtaisten tarpeiden mukaan.

Lasten ja nuorten säätiön sisäistä tiedonvälitystä oppilaitosyhteistyöstä käsiteltiin myös erikseen omana teemanaan. Oppilaitosyhteistyöstä tietoa välitetään sisäisesti vähemmän kuin yritysyhteistyöstä. Tietoa välitetään säätiön sisäisesti sähköpostitse, Teams-palvelussa ja tiimi-palavereissa.

Tietoa oppilaitosyhteistyöstä säilytetään hankkeiden omissa tiedostokansioissa ja Lasten ja nuorten säätiön tiedostopilvessä. Hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja välittämisessä säätiön yhteiseen tietoisuuteen on puutteita. Tietoa julkaistaan Teamsissa, palavereissa ja hankehakemuksissa ja -raporteissa.

Sisäisessä tiedonvälityksessä oppilaitosyhteistyön osalta Lasten ja nuorten säätiö onnistuu kartoittamaan, ettei samoissa oppilaitoksissa tehdä päällekkäistä työtä eri hankkeiden välillä. Kehittämisen varaa on haastateltujen mukaan VALMA-oppilaitosten toimintaympäristön tuntemisessa.

Nuoren rooliin haastatellut suhtautuivat hieman ristiriitaisesti sekä yritys- että oppilaitosyhteistyön näkökulmasta. Yhtäältä toimintaa tehdään nuorta varten ja nuori on yritys- ja oppilaitosyhteistyön projekteissa aktiivinen toimija, ja toisaalta taas Lasten ja nuorten säätiö on asiantuntijavetoinen toimija, ja toiminnassa nuorten roolia voisi myös kasvattaa.

Haastatellut eivät maininneet kehittämiskohteena puuttuvaa yhteistyön mallia. Kehittämistyön tekijä pohjusti haastattelut kertomalla, että haastattelu liittyy YAMK-opinnäytetyöhön, jonka tavoitteena on kehittää toimintamallia yhteistyölle. Todennäköisesti sen vuoksi toimintamallin puutetta ei osattu nähdä kehittämiskohteena. Koska vastauksissa tiedonkulun ongelmat korostuivat, kehittämistyön prosessin yhdeksi kirjaamattomaksi tavoitteeksi muodostui tiedon välittäminen sisäisesti.

Ensimmäisen kehittämissyklin reflektointivaiheessa kehittämiskysymystä tarkennettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Alkukartoitushaastatteluista tehdyt havainnot auttoivat määrittelemään tulevien kehittämistyöpajojen tavoitteita.

Taulukko 1: Ensimmäinen kehittämissykli

| Ensimmäinen kehittämissykli | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| | 4. Reflektointi: Kehittämiskysymyksen tarkentaminen toimeksiantajan edustajan kanssa, kehittämistyöpajojen tavoitteiden määrittely. | 1. Suunnittelu: Haastattelukysymysten suunnittelu yhdessä toimeksiantajan kanssa. | Toiminnan osallistujat: 8 toimeksiantajan työntekijää: viisi vastasi kysymyksiin, jotka koskivat yritys yhteistyötä ja kolme vastasi kysymyksiin, jotka koskivat yhteistyötä VALMA-oppilaitosten kanssa. |
| | 3. Havainnointi: Alkukartoitushaastattelujen litterointi ja aineiston ryhmittely samankaltaisuuden perusteella. | 2. Toiminta: Alkukartoitushaastattelut. | |

Ensimmäisessä kehittämissyklissä (Taulukko 1: Ensimmäinen kehittämissykli) tehtiin siis alkukartoitushaastattelut, joiden muodostama aineisto ryhmiteltiin tarkoituksenmukaisesti. Ensimmäisessä syklissä tehdyt havainnot auttoivat kirkastamaan kehittämiskysymystä ja muotoilemaan kehittämistyöpajojen tavoitteita.

4.2 Toinen kehittämissykli: Työpajat toiminnan jäsentämiseksi

Toisen kehittämissyklin suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon ensimmäisessä kehittämissyklissä tunnistetut prosessin vaiheet ja haluttiin tunnistaa, millaisia tietotarpeita vaiheisiin liittyy. Toimintamallin kehittämisprosessin rinnalla kulki Lasten ja nuorten säätiön Next-toiminnan kehittäminen, ja toimintamallin kehittämistyöpajoja päätettiin hyödyntää myös Next-toiminnan määrittelyyn ja sisäisen tiedonkulun parantamiseen. Kehittämistyön tekijä valitsi toisen kehittämissyklin työpajojen aiheeksi toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kartoittamisen, millä pystyttiin vastaamaan kumpaankin rinnakkaiseen kehittämistavoitteeseen.

Next-toiminta oli yksi kolmesta toimintasuunnasta, joiden avulla Lasten ja nuorten säätiön toimintaa jäsennettiin syksyllä 2018. Next-toiminnan kokonaisuuden muodostivat säätiön hankkeet ja projektit, joilla tuetaan nuorten siirtymiä opintoihin ja työelämään, ja vahvistetaan nuorten osallisuutta yhteisössä ja yhteiskunnassa. Next-toiminnan selkeyttäminen liittyi käynnissä olleeseen strategiauudistukseen.

Toiminta- ja tietoarkkitehtuurit ovat osa kokonaisarkkitehtuurin kuvausta. Toiminta-arkkitehtuurissa kuvataan organisaation toiminta, prosessit, toimintaa ohjaavat normit ja roolit ja toimijat. Tietoarkkitehtuurissa kuvataan käsitteet, tiedot ja tietorakenteet sekä tietovarannot. Tietojärjestelmäarkkitehtuuri kuvaa nimensä mukaan tietojärjestelmiä, joilla hallitaan tietoarkkitehtuurin tietoja, ja tietojärjestelmiin liittyviä palveluja. Teknologia-arkkitehtuuri on kuvaus tietojärjestelmäarkkitehtuurin mukaisista järjestelmistä ja sovellusten teknologisista ratkaisuista sekä niihin liittyvistä palveluista. (JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen, 2017)

Kehittämistyön tekijä rajasi työpajojen aiheeksi toiminta- ja tietoarkkitehtuurien kuvauksen, mikä vastasi sekä toimintamallin että Next-toiminnan kehittämisen tavoitteisiin.

Kehittämissyklin toimintavaihe toteutettiin kolmessa työpajassa. Ensimmäisessä työpajassa (9.10.2018) kartoitettiin toiminta-arkkitehtuuriin liittyen Next-toiminnan prosesseja ja tietoarkkitehtuuriin liittyen prosesseihin liittyvää hiljaista ja eksplisiittistä tietoa, kuten taustatietoja, dokumentteja, toimintamalleja, materiaaleja ja osallistujatietoja. Toisessa (6.11.2018) ja kolmannessa (20.11.2018) työpajassa koottua tietoa jäsennettiin alkukartoitushaastattelujen pohjalta luotuun prosessivaiheistukseen.

Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin laajalti erilaisia Lasten ja nuorten säätiön toteuttamia prosesseja, joissa tuetaan nuorten siirtyä opintoihin ja työelämään. Niitä olivat muun muassa: mentorointi, koulu- ja yritysvierailut, coachaus, työharjoittelut, työnhakuklinikat, koulutukset ja valmennukset, yrittäjäyryssparraus, yrityshautomo ja viestintä. Eri prosesseihin liittyviä tietoja tunnistettiin myös laajasti. Tunnistetut tiedot olivat muun muassa ohjeistuksia, koulutusmateriaaleja, yritysysteistyön laskentataulukko ja muita koontitiedostoja, diaesityksiä, palautteita, raportteja, sopimuksia, keskustelumuistiinpanoja ja sähköpostiviestinvaihtoja.

Toimintamallin ja Next-toiminnan prosessien lisäksi ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin uusi kehittämistarve. Työpajan osallistajat havaitsivat, että eri hankkeissa ja projekteissa järjestettiin paljon koulutuksia ja valmennuksia, joiden tavoitteet ja sisältö siirtyi henkilöltä toiselle lähinnä perehdytyksen kautta. Samankaltaisia valmennuksia kuitenkin järjestettiin eri hankkeissa, ja oli perusteltua, että niiden sisällöt ja toteutus vastaisivat toisiaan. Toimintatutkimukseen pohjautuvassa kehittämismenetyksessä uusia kehittämistarpeita kutsutaan sivupoluiksi. Kehittämistyön sivupolkuna sovittiin, että valmennuksille ja koulutuksille luodaan opetussuunnitelmat, joihin kirjataan koulutuksen tavoitteet, sisältö ja ehdotetaan toteutustapa.

Toisessa ja kolmannessa työpajassa aiemmin tunnistettuja tietoja jäsennettiin alkukartoitushaastattelujen pohjalta luotuun prosessivaiheistukseen. Prosessin vaiheiksi nimettiin seuraavat: yhteistyön luominen, sopimusvaihe, valmennus- ja valmisteluvaihe, projektin toteutus ja projektin päätös. Lisäksi vaiheisiin eriteltiin se, kenen kanssa kutakin vaihetta toteutetaan.

Opinnäytetyön tekijä kokosi työpajojen tuloksena syntyneen toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kuvauksen visuaaliseen muotoon.

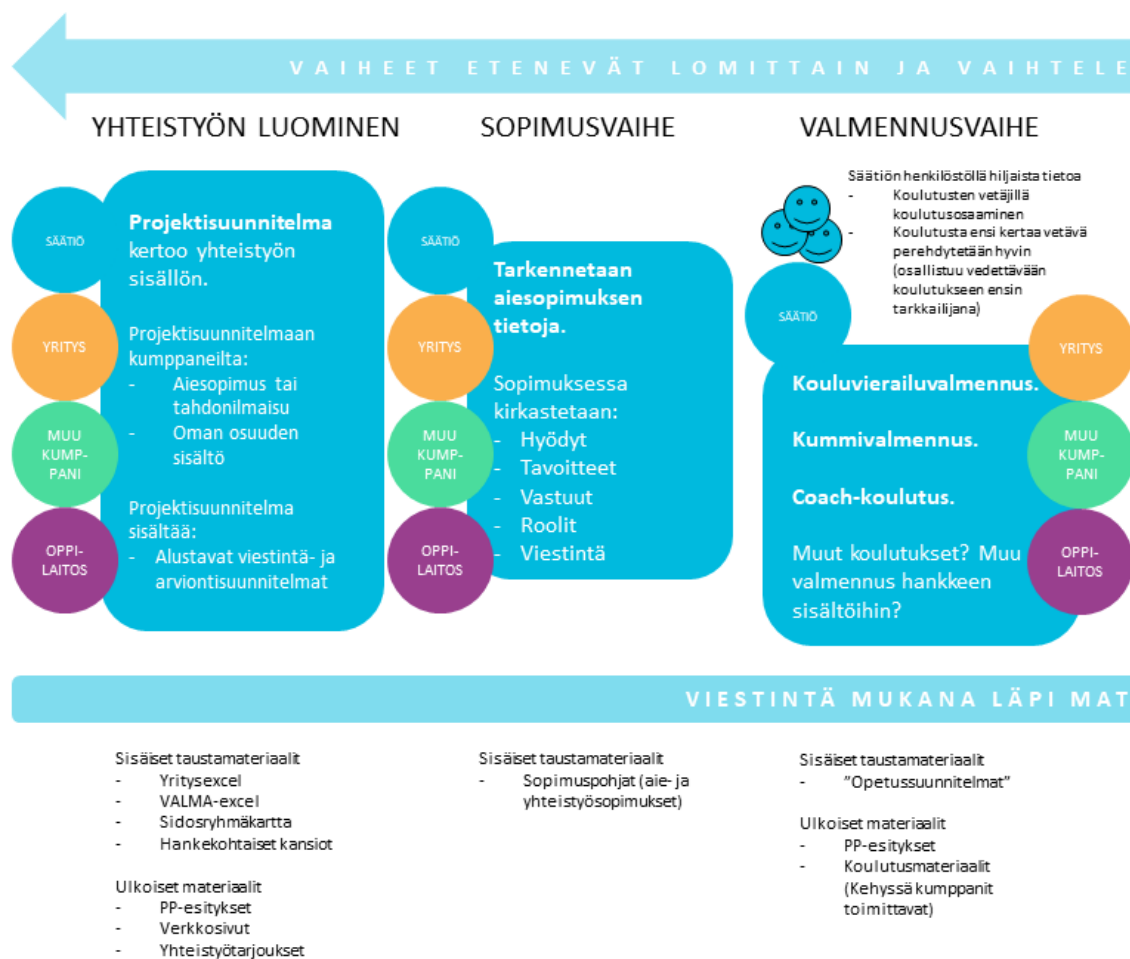
Kuvassa esitetyt vaiheet etenevät lomittain ja vaihtelevassa järjestyksessä. Prosessin etene- misessä viestintä on huomioitu omana osuutenaan (Kuva 3: Next-ohjelmatiimin toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kuvaus).



Kuva 3: Next-ohjelmatiimin toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kuvaus

Yhteistyön luomisen vaiheessa tietoa kootaan projektisuunnitelmaan ja aiesopimukseen. Sopimusvaiheessa tarkennetaan aiesopimuksen tietoa. Valmennusvaiheessa tarvitaan säätiön ai- neetonta pääomaa: valmennusten vetäjillä on tärkeää olla koulutusosaamista. Kuhunkin vai- heeseen liittyy erilaisia sisäisiä taustamateriaaleja sekä ulkoisia materiaaleja (Kuva 4: Next- toiminnan prosessien yhteistyö-, sopimus- ja valmennusvaiheet)

Next-ohjelmatiimin tiedonvaihto / Next-prosessin vaihteita, verkoston rooli j



Kuva 4: Next-toiminnan prosessien yhteistyö-, sopimus- ja valmennusvaiheet

Projektin toteutusvaihe kuvataan Lasten ja nuorten säätiön näkökulmasta, ja siihen on nostettu nuori toiminnan keskiöön. Säätiön keskeiseksi rooliksi on määritelty se, että säätiö vastaa tiedonkulusta eri toimijoiden välillä. Projektin toteutusvaiheessa tehdään tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden yhteyshenkilöiden kanssa. Projektin päätös vaiheessa toimintaa arvioidaan ja käydään läpi jatkosuunnitelmat. Toiminta- ja tietoarkkitehtuurien työstöstä jäi myös jatkoa varten käsiteltäviä asioita. (Kuva 5: Next-toiminnan prosessien toteutus- ja päätös vaiheet)

a tietotarpeet / Syksy 2018



Kuva 5: Next-toiminnan prosessien toteutus- ja päätösvaiheet

Kehittämissyklin havainnointivaiheessa todettiin, että Next-toimintaa tekevien henkilöiden ymmärrys säätiöllä tehtävästä toiminnasta lisääntyi. Samoin todettiin tarve laatia opetussuunnitelmat valmennus- ja koulutusmateriaalien taustoille.

Taulukko 2: Toinen kehittämissykli

| Toinen kehittämissykli | | | |
|--|--|--|--|
| Sivupolku: Koulutuksille koulutussuunnitelmat | 4. Reflektointi: Toiminta- ja tietoarkkitehtuurissa koottu tieto on sovittavissa osaksi työharjoittelun järjestämisen toimintamallia. | 1. Suunnittelu: Alkukartoitushaastatteluista yhteistyöprosessin vaiheiden jäsenitys. Tarkoituksena selvittää, millaisia tietotarpeita vaiheisiin liittyy ja miten tiedonkulkua voidaan parantaa. Työpajojen aiheena toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kartoitus. | Toiminnan osallistujat: Lasten ja nuorten säätiön syksyn 2018 Next-työryhmän jäsenet (kehittämistyön tekijä + 4 osallistujaa) |
| | 3. Havainnointi: Toiminta- ja tietoarkkitehtuurin työstämisestä jaettua ymmärrystä osallistujille, sivupolkuna tarve laatia valmennus- ja koulutusmateriaalien taustalle opetussuunnitelmat. | 2. Toiminta: 9.10. Työpaja 1: toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kartoitus 6.11. Työpaja 2: Tietojen jäsentäminen alkukartoitushaastattelujen pohjalta luotuun prosessivaiheistukseen, 1. osa 20.11. Työpaja 3: Tietojen jäsentäminen alkukartoitushaastattelujen pohjalta luotuun prosessivaiheistukseen, osa 2 | |

Reflektiovaiheessa kehittämistyön tekijä pohti toimeksiantajan edustajan kanssa, miten syntynyttä tietomateriaalia voidaan hyödyntää Alku-hankkeen toimintamallin kehittämisessä. Toiminta- ja tietoarkkitehtuuri teki näkyväksi erilaista tietoa, jota toiminnan toteuttamisessa tarvitaan ja jonka välittäminen on säätiön tehtävä verkoston johtajana.

Työstössä tunnistettiin tietoja, joita tarvitaan yhteistyökumppaneilta sekä tietoja, joita yhteistyökumppanit tuottavat. Yhteistyön kokonaisvaltaisen hahmottamisen kannalta seuraavassa syklissä olisi siis tärkeää ottaa yhteistyökumppaneiden näkökulma tarkemmin huomioon.

4.3 Kolmas kehittämissykli: Prosessi yhteistyökumppaneiden näkökulmasta

Kolmannen kehittämissyklin suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon edellisessä syklissä esiin noussut tarve saada yhteistyökumppaneiden näkökulma näkyviin toimintamalliin. Tavoite oli myös asetettu Alku-hankkeen hankesuunnitelmassa, ja kolmas kehittämissykli osoittautui sopivaksi vaiheeksi ottaa yhteistyökumppanit mukaan. Lisäksi harjoitteluun osallistuvien nuorten ääni koettiin tärkeäksi saada kuuluviin kehittämisprosessissa.

Suunnitteluvaiheessa sovittiin haastattelut käynnissä olleen harjoitteluprosessin kumppaniyrityksen yhteyshenkilön kanssa sekä VALMA-oppilaitoksessa työskentelevän kasvatusohjaajan kanssa. Haastattelut olivat osa kehittämistyön aineistoa. Lisäksi sovittiin keskustelu harjoitteluun osallistuvien nuorten kanssa. Keskustelusta tehtyjä muistiinpanoja hyödynnettiin kehittämistyön taustamateriaalina.

Kumppaneiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teemat mukailivat alkukartoitushaastattelujen runkoa (Liite 2: Yhteistyökumppaneiden haastattelut). Teemoina olivat yhteistyö Lasten ja nuorten säätiön kanssa, tiedonkulku yhteistyön osalta sekä nuoren rooli yhteistyöprosessissa.

Kolmannen kehittämissyklin havainnointivaiheessa saatiin täydennettyä toimintamalliin sekä kumppaniyrityksen yhteyshenkilön että VALMA-oppilaitoksen yhteyshenkilön näkökulmia harjoittelun järjestämisestä ja toimijoiden rooleista.

Kumppaniyrityksen yhteyshenkilön haastattelussa käy ilmi, millaisia vaiheita yritys tunnistaa yhteistyöhön kuuluvaksi. Yrityksen näkökulmasta yhteinen tahtotila nuorten hyväksi tekemisestä on yhteistyön lähtökohta. Yrityskumppanin työntekijän haastattelu kuvaa yhteistyön alkua: ”Se lähti ihan siitä, että lähetään miettimään, et halutaan tehdä jotain yhdessä. [---] me halutaan tehdä jotain nuorten hyväksi ja sitten tavallaan te ootte, tunnette niinku nuoret ja lapset. [---] Sitten kun oli ne selvillä, että mitä te teette, mitä me halutaan tehdä, niin lähettiin miettimään sitä, miten päästään siihen yhteiseen, että mitä meidän yhdessä pitäis lähteä tekemään.”

Alkuvaiheessa yritys heijastelee omia tavoitteitaan siihen, millaista toimintaa potentiaalisella yhteistyökumppanilla on ja millaisella toiminnalla tavoitteisiin päästäisiin. Kun yhteistyön konsepti on selvillä, voidaan ruveta sopimaan yksityiskohdista. Yhteyshenkilö kuvaa seuraavia vaiheita: ” [---] viilattiin, että mitkä on paikkakunnat, että minkänäkösiä kouluja. Onko se VALMA-yhteistyötä, onko se, työttömien nuorten kanssa, Ohjaamon kautta tulevia nuoria tai Vamos tai muita. Et mistä niitä nuoria tulis. [---] Meidän lähtökohta oli se, että me tarjotaan sitten harjoittelupaikka.”

Kun sopimus yhteistyöstä on saatu tehtyä, yrityksessä alkaa sisäiset prosessit työharjoittelun toteuttamiseksi. Haastateltu kuvaa: ”Se siirtyy enemmän yhteistyöstä yrityksen puolelle. Et yrityksellä on se pallo ja Lasten ja nuorten säätiö on taustatukea, jos jotain tulee.” Ennen harjoittelujakson toteutumista prosessiin kuuluu kummien perehdytys, harjoittelun käytäntöjen suunnittelu ja rooleista sopiminen. Työharjoittelun aikana pallo on yrityksellä ja säätiö tarjoaa taustatukea.

Harjoittelun aikana yritys järjestää nuorille yhteisen aloitustilaisuuden, vastaa nuoren työvälineistä ja kulkukorteista. Alkuvaiheen jälkeen nuoret hajaantuvat organisaatioon tekemään

töitä omien kummiensa ohjauksessa. Harjoittelun aikana on myös nuorille järjestettyjä yhteisiä tilaisuuksia, kuten työnhakuvalmennusta, samoin palautetta annetaan prosessin eri vaiheissa.

Harjoittelun aikana on tärkeää, että Lasten ja nuorten säätiö on tavoitettavissa. ”Jos tulis jokin sellaista, mitä me ei ite osata käsitellä, silloin tavallaan Lasten ja nuorten säätiö astuu kuvioon ja on tavallaan se turvaverkko niille nuorille. [---] se on yleensä semmosia, mihin meillä ei riitä se ammattitaito.” Yrityksen edustaja kokee säätiön aineettoman pääoman tärkeäksi resurssiksi yhteistyön onnistumisen kannalta.

Harjoittelun päättymisen jälkeen yritys käsittelee nuorten ja kummien antamat palautteet Lasten ja nuorten säätiön kanssa. Lisäksi yrityksessä kummit ja yhteistyön koordinaattori rupeavat tekemään niitä työtehtäviä, jotka ovat kasaantuneet harjoittelun aikana. Kummin työaika menee harjoittelijan ohjaamiseen kumppaniyrityksen edustajan mukaan noin 30% työajasta, mikä vaikuttaa myös muun työn tekemiseen. Se on hyvä ottaa huomioon yhteistyön suunnittelussa.

Yrityksen ja säätiön välillä tietoa välitetään kasvokkaisissa tapaamisissa, etäyhteydellä järjestetyissä tapaamisissa, puhelimitse ja sähköpostitse. Yritys säilyttää tietoja harjoittelusta omassa tiedostopilvessään sekä sähköpostissa. Tietoa yhteistyöstä julkaistaan intranet-sivuilla ja ulkoisissa viestintäkanavissa.

Yhteistyöyrityksen työntekijä kokee tiedonkulun olevan riittävää yrityksen ja Lasten ja nuorten säätiön välillä. Parannettavaa olisi harjoitteluun liittyvässä yrityksen sisäisessä tiedonkulussa. Haastateltu kuvaa: ” [---] mitä pitäis parantaa ois yrityksen sisällä se tiedonsiirto. Myös Lasten ja nuorten säätiön tiedot, et miten sen sais niille kummeille.” Yrityksen työntekijän mukaan tiedonvälitys kummeille on helpompaa, jos tieto harjoitteluyhteistyöstä on tullut organisaatiossa johdon tasolta.

Kumppaniyrityksen edustaja nostaa vastauksissaan ratkaisuehdotukseksi myös sen, että prosessi olisi kuvattu ja siihen liittyvistä asioista olisi muistilistoja: ”Kokisin että helpottaa ehdottomasti. Se ois myös sitä yrityslähtöistä yhteistyötä, että teillä olis valmiina kuvattuna prosessi, ja sitä pystyy sit muokkaamaan [yrityksen tarpeen mukaan] [---]”

VALMA-oppilaitoksen yhteyshenkilön haastattelussa selviää, että koulutuspäälliköltä tulleen vahvistuksen myötä yhteistyö on hyvin käytännönläheistä. Kun oppilaitoksessa on nimetty yhteistyön yhteyshenkilö, alkaa sisäinen tiedotus. VALMA-oppilaitoksen yhteyshenkilö kuvaa: ” [---] sitten alko se meidän yhteistyö siitä, se meni aika näpsäkästi siitä sitten. Mä aika nopeasti infosin siitä asiasta myös ryhmänohjaajia että on tulossa [yhteistyö yrityksen kanssa].”

VALMA-oppilaitokselle työharjoittelun suhteen oli tärkeää tietää, kuinka monelle nuorelle harjoittelumahdollisuus tarjotaan. Hakemusten enimmäismääräksi rajattiin 20 opiskelijan hakemusta oppilaitosta kohden, mikä oli hyvä raja. Hakemuksia olisi voinut tulla kaksin- tai kolminkertainen määrä.

Yhteistyöoppilaitoksen työntekijän haastattelusta selviää, että henkilökunta tukee nuorten hakuprosessia. Haastateltu kuvaa: ” [---] mä pidin heille semmosen työhakemusiltapäivän, että mennään, otetaan koneet [---] vähän mietin, että tuleeko siitä kilpailutilanne, mutta ei siitä sitten tullut. Kaikki osas olla siihen, että mä laitan omanlaiseni jutun tänne.”

Oppilaitoksen henkilökuntaa voisi pitää myös aktiivisemmin mukana harjoittelijoiden hakuprosessissa: ”Ois kiva saada ite ihan vähän ennakkoon ne tiedot ketkä on valittu, tälleen yhteyshenkilölle, niin sitten mä osaisin pikkusen valmistautua niihin pettymyksiin, jos niitä tulee.” VALMA-koulutuksessa opiskelevien nuorten tilanteet ovat hyvin erilaisia ja harjoittelu on heille usein ensimmäisiä kosketuksia työelämään.

Oppilaitos oli tietotarpeiden osalta osin tyytyväinen Lasten ja nuorten säätöön toimintaan verkoston ydintoimijana. ”Jos mulla oli jotain kysyttävää, että jos ei kukaan muu tiedä, niin [projektikoordinaattori] tästä tietää varmasti”, haastateltava kuvaa luottamustaan siihen, että tarvittavat tiedot on mahdollista saada säätöiltä. Tiedonvälityksen keinoina on sähköposti, puhelut ja tekstiviestit. Tietoa yhteistyöstä säilytetään sähköpostissa. Sähköpostikin tosin tunnustetaan ongelmalliseksi tiedonsäilytyspaikaksi tietoturvan näkökulmasta: ”[sähköposteissa] ei mitään nimiäkään kauheesti sais laitella.” Opiskelijoiden tietoja käsitellään oppilaitoksen sisäisessä Wilma-järjestelmässä.

Yhteistyökumppanit näkevät nuoren roolin keskeisenä. Nuoren koetaan olevan pääroolissa harjoittelussa. Kumppaniyrityksen yhteyshenkilö kuvaa yrityksen motivaationa olevan halu tarjota nuorille töitä: ”Nuorelle tarjotaan töitä, jotta ne nuoret, jotka ei muuten välttämättä saisi niitä töitä. Esimerkiksi ei oo minkäänlaista cv:n tekemisen kokemusta tai muuta tällasta mitä työelämässä vaaditaan, eikä oo semmosta kannustavaa joukkoa vaikka kotona, joka auttais siinä, niin et ne pääsis töihin, sais kokeilla mitä se työnteko on, näkis mitä tällasessa teollisuudenalan yrityksessä, [---] näkis et tämmösissä paikoissa on hirveästi töitä.” VALMA-oppilaitoksen yhteyshenkilön näkökulmasta nuorten erilaiset taustat on otettu harjoittelun järjestämisessä hyvin huomioon. Siitä huolimatta tilanteet ovat nuorille uusia ja nuoria jännittää. Nuorille sähköpostin lähettäminen tai siihen vastaaminen voi olla uutta.

Taulukko 3: Kolmas kehittämissykli

| Kolmas kehittämissykli | | | |
|-------------------------------|--|---|---|
| | 4. Reflektointi: Kehittämistavoitteen kirkastaminen: toimintamalli tekee näkyväksi sitä työtä, joka ei toimintaan osallistuvalla nuorelle näy. | 1. Suunnittelu: Haastattelujen tavoitteena selvittää, miten yhteistyökumppanit kokevat roolinsa verkoston yhteistyönä toteuttamassa työharjoittelussa. Lisäksi keskustelu harjoitteluun osallistuvien nuorten kanssa. | Toiminnan osallistujat: Kehittämistyön tekijä, Alkuhankkeen projektipäällikkö (19.11.), 2 harjoitteluun osallistunutta nuorta, yrityksen yhteyshenkilö, oppilaitoksen yhteyshenkilö. |
| | 3. Havainnointi: Yritysten ja oppilaitosten näkökulma täydensi kokonaiskuvaa, nuorten kanssa käydyt keskustelut auttoivat ymmärtämään, miten vähän nuori kaikesta työstä havaitsi. | 2. Toiminta: 19.11. Keskustelu harjoitteluun osallistuvien nuorten kanssa 19.11. Verkostohaastattelu yrityksen yhteyshenkilön kanssa 28.11. Verkostohaastattelu oppilaitoksen yhteyshenkilön kanssa | |

Harjoitteluun osallistuneet nuoret keskustelivat kehittämistyön tekijän ja toimeksiantajan edustajan kanssa harjoittelun kulusta noin harjoittelun puolivälissä. Keskustelussa nuorilta kysyttiin, millaisia asioita harjoittelussa siihen mennessä oli tapahtunut ja kenen kanssa he olivat olleet tekemisissä. Keskusteluun osallistuneet nuoret olivat alaikäisiä ja keskustelumahdollisuus tarjoutui nopealla aikataululla, minkä vuoksi tutkimuslupien keräämiseen nuorten vanhemmilta ei ollut aikaresursseja. Keskustelusta tehdyt muistiinpanot olivat neljännen kehittämissyklin työpajan taustamateriaalia.

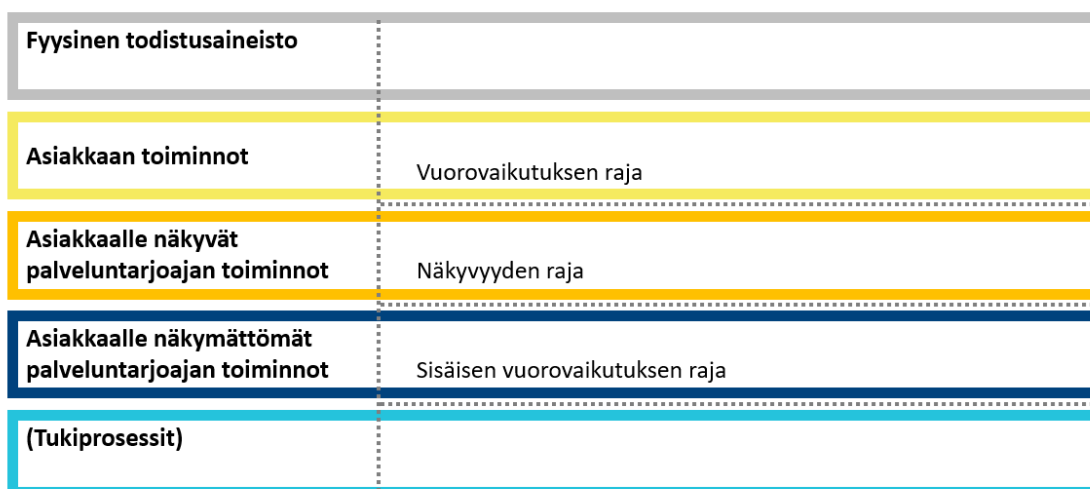
Kolmannen kehittämissyklin reflektiovaiheessa kehittämistyön tekijä kirkasti seuraavan kehittämissyklin tavoitetta. Haastatteluissa kävi ilmi, että harjoittelun eteen tehdään paljon näkymätöntä työtä sekä yrityksessä että oppilaitoksessa. Kuitenkin nuorta pidetään harjoittelun pääroolissa. Kehittämistyön tekijä päätti keskittyä seuraavassa kehittämissyklissä siihen, miten toimintamallissa voitaisiin ottaa huomioon sekä nuorelle näkyvät että näkymättömät työvaiheet.

4.4 Neljäs kehittämissykli: Service Blueprint toimintamallin pohjana

Neljännessä kehittämissyklissä tavoitteena oli yhdistää aiemmissä sykleissä kerättyä aineistoa kolmannen kehittämissyklin reflektiovaiheen havaintoon: suurin osa työharjoittelun toteuttamiseksi tehtävästä työstä ei näy prosessin keskiössä olevalle nuorelle. Kehittämistyön tekijä päätti ottaa toimintamallikuvauksen pohjaksi Service Blueprint -työkalun.

Service Blueprint on tekniikka, jolla voi kuvata palveluprosessin asiakkaan näkökulmasta. Se ottaa huomioon palvelun prosessimaisen luonteen, asiakkaan kokemuksen ja palvelun kehittämismahdollisuudet. Service Blueprint koostuu tyypillisesti viidestä eri elementistä: asiakkaan toiminnot, asiakkaalle näkyvät palveluntarjoajan toiminnot ("frontstage"), asiakkaalle näkymättömät palveluntarjoajan toiminnot ("backstage"), tukiprosessit ja "fyysinen todistusaineisto" eli sellaiset konkreettiset asiat, jotka ovat asiakkaan tavoitettavissa. (Bitner ym. 2008, 68-72.) Kehittämistyön näkökulmasta palveluna on nuorelle järjestettävä työharjoittelu ja asiakkaana on nuori.

Service Blueprint



Kuva 6: Service Blueprintin rakenne Bitnerin ym. (2008) mukaan

Neljännän kehittämissyklin toimintavaiheessa järjestettiin työpaja 22.11.2019. Työpajassa ensin määriteltiin nuoren toiminnot työharjoitteluprosessin aikana. Määrittelyn taustamateriaalina hyödynnettiin nuorten kanssa käydyn keskustelun muistiinpanoja.

Nuoren askelmat työharjoitteluprosessissa kirjattiin kronologiseen järjestykseen, ja syntyneeseen vaiheistukseen liitettiin aiemmissa kehittämissykleissä kerättyä aineistoa Service Blueprintin jaottelun mukaan. Kehittämistyön tekijä yksinkertaisti mallia siten, että työpajassa ei eroteltu tukiprosesseja omaksi kokonaisuudekseen, vaan ne kuuluivat osaksi asiakkaalle näkymättömiä palveluntarjoajan toimintoja.

Nuoren askelmiksi tunnistettiin seuraavat vaiheet: infotilaisuus harjoittelusta yrityksessä, hakemuksen tekeminen, ilmoitus hakijalle valinnoista, kummin yhteydenotto ennen harjoittelua, harjoittelun alku, harjoittelujakso, lopputilaisuus ja palautteen keruu. Myös nuoren jatkokolut otettiin viimeiseksi vaiheeksi, koska työharjoittelun tavoitteena on tukea nuorten siirtymiä opintoihin ja työelämään.

Harjoittelun aineistoa ("fyysinen todistusaineisto") oli muun muassa tervehdysvideo, hakemuslomake Lasten ja nuorten säätien kyselyjärjestelmässä, sähköpostivastaukset, perehdytysmateriaalit ja työtodistus.

Nuorelle näkyviä työvaiheita ("frontstage") olivat muun muassa oppilaitoksen yhteyshenkilön ja VALMA-ryhmien opettajien toiminnot, yrityksen yhteyshenkilön tarjoama info nuorille, kummin yhteydenotto nuorelle ja kohtaaminen harjoittelupaikassa, valokuvaus ja Lasten ja nuorten säätien edustajan kanssa käyty keskustelu lopputilaisuudessa.

Nuorelle näkymättömiä työvaiheita ("backstage") tunnistettiin huomattavasti enemmän kuin nuorelle näkyviä työvaiheita. Niitä olivat muun muassa tilavaraukset, työharjoittelun hakemuslomakkeen laatiminen, kummien rekrytointi yrityksessä ennen harjoitteluhaun alkua, nuorten osallistujamäärien tilastoiminen, kummien valmentaminen, työtodistusten laatiminen, aikatauluista sopiminen sekä palautteen kerääminen ja käsittely.

Neljännän syklin havainnointivaiheessa työpajaan osallistuneet Alku-hankkeen työntekijät (ml. opinnäytetyön tekijä sekä toimeksiantajan edustaja) kokivat, että työpajassa toteutetun työskentelyn perusteella oli helpompi hahmottaa eri taustatoimintojen merkitys nuoren työharjoittelulle. Toiminta- ja tietoarkkitehtuuriin kootut tiedot linkittyivät luontevammaksi osaksi työharjoitteluprosessia työpajan myötä.

Taulukko 4: Neljäs kehittämissykli

| Kolmas kehittämissykli | | | |
|-------------------------------|---|--|---|
| | 4. Reflektointi: Service Blueprint -työkaluun koottu materiaali jäsennettävä eri toimijoiden näkökulmasta. | 1. Suunnittelu: Service Blueprint -työkalu valittiin toimintamallikuvauksen pohjaksi, toimintamalli rakentuu harjoitteluun osallistuvan nuoren näkökulmasta. | Toiminnan osallistujat: Kehittämissyöön tekijä, Alku-hankkeen projektipäällikkö ja viestintäkoordinaattori |
| | 3. Havainnointi: Service Blueprint -työkalun avulla taustalla tapahtuvat prosessit (ml. toiminta- ja tietoarkkitehtuurikuvauksen sisällöt) linkitettiin osaksi nuoren harjoitteluun osallistumista. | 2. Toiminta: 22.11. työpaja: Service Blueprint -työkalu toimintamallin prosessikuvauksen tukena | |

Syklin reflektiovaiheessa työpajasta koottua aineistoa tarkasteltiin rinnakkain aiempien syklien aineiston kautta. Aineistosta muodostui kattava ja monet näkökulmat huomioiva kuva työharjoittelun järjestämisestä. Seuraavan syklin tavoitteeksi muodostui aineiston kokoaminen ja suodattaminen toimintamalliksi siten, että eri toimijoiden roolit näkyvät selkeästi myös taustaprosesseissa.

4.5 Viides kehittämissykli: Luonnos toimintamallista

Viidennen kehittämissyklin suunnitteluvaiheessa kehittämistyön tekijä kokosi aiemmissa sykleissä kootun aineiston yhteen ja laati kehittämistyön kohteena olevasta toimintamallista ensimmäisen version. Toimintamalli laadittiin laskentataulukkoon.

Neljännessä kehittämissyklissä luotu palvelukuvaus yhdistettiin aiemmissa sykleissä koottuun aineistoon. Näin ollen yrityksen ja oppilaitoksen kanssa tehtävän yhteistyön vaiheet jäsennettiin Service Blueprint -työkalussa määriteltyihin nuorelle näkymättömiin toimintoihin. Aineisto jäsennettiin kronologisesti eteneväksi prosessiksi, jossa sarakkeet etenevät aikajärjestyksessä vasemmalta oikealle. Todellisuudessa prosessi voi edetä myös eri järjestyksessä, mikä on hyvä ottaa huomioon, kun työkalua sovelletaan käytäntöön. Kronologinen lähestyminen tavoittaa kuitenkin laajassa mittakaavassa tapahtumien tavoiteltavan aikajärjestyksen.

Viidennen syklin toimintavaiheessa kehittämistyön tekijä esitteli toimintamalliluonnoksen toimeksiantajan edustajalle 13.3.2019. Toimeksiantajan edustaja antoi luonnoksesta palautetta, jonka perusteella kehittämistyön tekijän oli mahdollista laatia toimintamallista myös helpommin käsiteltävä visuaalinen versio. Laskentataulukkoon laadittuun tarkempaan toimintamallikuvaukseen tuli viidennen syklin toimintavaiheessa vain hienosäätöön liittyviä kehittämissuhteita, minkä vuoksi toimintamallin tarkempi kuvaus on esitelty tässä luvussa.

Toimintamallissa on järjestetty kronologiseen järjestykseen yritysyhteistyön suunnitteluvaihe, oppilaitosyhteistyön suunnitteluvaihe, kaikkien toimijoiden yhteinen valmisteluvaihe, harjoittelun toteutusvaihe ja jälkitöiden vaihe. Todellisuudessa eri vaiheet voivat myös limittyä päällekkäin, joten toimintamallia tulee tarkastella viitteellisenä kuvauksena siitä, miten verkostoyhteistyö etenee.

Nuoren näkökulmasta toiminta alkaa vasta harjoittelun toteutusvaiheessa. Siitä huolimatta valmisteluvaiheisiin kuuluvat toiminnot on kuvattu toimintamalliin. Toimintamallin rakenteesta (Kuva 7: Toimintamallin tarkemman kuvauksen rakenne) on huomattavissa, miten paljon nuorelle näkymätöntä työtä täytyy tehdä ennen harjoittelun alkamista.



Kuva 7: Toimintamallin tarkemman kuvauksen rakenne

Kehittämistyön yhtenä kehittämiskysymyksenä on, millaisia vaiheita yhteistyöhön osallistuvat toimijat tunnistavat. Laskentataulukkuun kuvattuun prosessiin on koottu myös haastatteluai- neistosta yhteistyökumppaneiden näkemyksiä olennaisista aiheista. Toimintamallissa on ku- vattu nuorelle näkymättömät toiminnot kolmen yhteistyöhön osallistuvan toimijan näkökul- masta: Lasten ja nuorten säätiön, yrityksen ja VALMA-oppilaitoksen.

Yritysyhteistyön luomista koskevan prosessin osan vaiheet ovat: yrityksen kontaktointi, yrityk- sen tapaaminen, yhteistyöehdotus, haastattelu ja sopimus yrityksen kanssa. Toimintamalliin ku- vatussa järjestyksessä sopimus Lasten ja nuorten säätiön yhteistyöstä yrityksen kanssa johtaa VALMA-oppilaitosten kontaktointiin ja käynnistää yhteistyön VALMA-oppilaitosten kanssa. VALMA-oppilaitoksia koskevat vaiheet ovat: oppilaitoksen kontaktointi, yhteistyöehdotus ja sopimuksen teko oppilaitosten kanssa. VALMA-oppilaitoksen kanssa toteutettavat yhteistyön vaiheet voivat kuitenkin alkaa jo aiemmin.

Yhteisesti etenevän prosessin osia ovat: rooleista sopiminen, yhteisten aikataulujen sopimi- nen, yhteistyön käytännöistä ja yksityiskohdista sopiminen, valmennukset, ennakkotyöt ja en- nakkotiedotus. Vaiheet voivat edetä myös limittäin tai eri järjestyksessä. Kaikissa yhteistyö- prosesseissa ei myöskään ole selkeästi eroteltavissa jokaista mallissa esiteltyä vaihetta.

Nuorelle näkyvät harjoitteluun liittyvät prosessin vaiheet ovat: infotilaisuus, hakumahdolli- suudesta tiedottaminen, hakemuksen täyttäminen, valintojen tekeminen, hakijoiden tiedotta- minen, kummin yhteydenotto hakijaan, harjoittelun alku, harjoittelujakso, lopputilaisuus ja palautteen keruu. Jälkityöt on eritelty yritysten ja oppilaitosten kanssa tehtävissä toimenpi- teissä omilla riveillään.

Toisena keskeisenä kysymyksenä opinnäytetyössä on, millaisia odotuksia yhteistyöhön osallis- tuvilla toimijoilla on toimijoiden rooleista ja vastuista.

Yrityksen roolina yhteistyössä on tarjota nuorelle työtehtäviä, etsiä kummit harjoittelijoiden tueksi ja kerätä sovitut osallistujatiedot säätiölle. Yritys myös osallistuu harjoittelijoiden rekrytointiin ja kerää sovitut osallistujatiedot säätiölle ja antaa palautetta ja arvioi toimintaa ja nuorten työelämätaitojen kehittymistä.

VALMA-oppilaitoksen roolina on tukea nuoren osallistumista työharjoitteluun, ja oppilaitos auttaa valintakriteerien laatimisessa, kerää sovitut osallistujatiedot säätiölle ja antaa palautetta ja arvioi toimintaa. Lasten ja nuorten säätiö kerää oppilaitoksilta palautteen ja arvioinnin, jossa yhteyshenkilö antaa palautetta yhteistyöstä ja arvioi nuoren työelämätaitojen vahvistumista.

Taulukko 5: Viides kehittämissykli

| Viides kehittämissykli | | | |
|-------------------------------|--|--|---|
| | <p>4. Reflektointi: Visuaalinen esitysmuoto helpottaisi toimintamallin halluunottoa ja kuvaamista yhteistyötahoille.</p> | <p>1. Suunnittelu: Kehittämistyön tekijä työskentelee itsenäisesti ja laatii luonnoksen toimintamallista. Luonnos esitellään toimeksiantajalle.</p> | |
| | <p>3. Havainnointi: Toimintamalli on kattava kuvaus työharjoittelun järjestämisestä, ei havaittu suuria muutostarpeita. Selkeä kuvaus Organisaatiouudistuksen myötä Alku-hankkeesta vastaava työntekijä on vaihtunut. Toimintamalli luovutetaan seuraavassa tapaamisessa, jossa paikalla olennaiset henkilöt.</p> | <p>2. Toiminta: Kehittämistyön tekijä esittelee toimintamalliluonnoksen toimeksiantajan edustajalle.</p> | <p>Toiminnan osallistujat: Kehittämistyön tekijä, toimeksiantajan edustaja</p> |

Viidennen kehittämissyklin havainnointivaiheessa todettiin, että malli kuvaa hyvin työharjoitteluprosessia ja siihen ei tarvitse tehdä enää muita kuin yksityiskohtiin liittyviä muutoksia. Viidennen kehittämissyklin aikana toimeksiantajan organisaatiouudistus toteutui, ja Alku-hankkeesta aiemmin vastannut työntekijä siirtyi uuteen tehtävään. Alku-hankkeen vastaavana työntekijänä aloittanut henkilö ei aikataulusyistä päässyt osallistumaan viidennen kehittämis-

syklin esittelytilaisuuteen. Havainnointivaiheessa sovittiin seuraava tapaaminen, johon kutsuttiin Alku-hankkeen työntekijät, yritys yhteistyön asiantuntija sekä kehittämistyöhön nimetty toimeksiantajan edustaja (ent. Alku-hankkeen projektipäällikkö).

Viidennen kehittämissyklin reflektiovaiheessa todettiin, että toimintamallin tarkan kuvauksen rinnalla olisi myös visuaalinen esitys toimintamallista, joka huomioi eri toimijoiden näkökulmat.

4.6 Kuudes kehittämissykli: Toimintamallin esittely

Kuudennen kehittämissyklin suunnitteluvaiheessa tavoitteeksi muodostui luoda toimintamallista sellainen visuaalinen esitys, joka auttaa sekä Lasten ja nuorten säätiötä toiminnan koordinoimisessa että helpottaa yhteistyöverkostossa mukana olevia yrityksiä ja oppilaitoksia työharjoitteluprosessin hahmottamisessa (Liite 3: Toimintamallin kuvaus).

Taulukko 6: Kuudes kehittämissykli

| Kuudes kehittämissykli | | | |
|-------------------------------|---|---|--|
| | <p>4. Reflektointi: Kehittämisprosessi koettiin työelämälähtöiseksi ja siinä oli sopiva määrä vuorovaikutusta opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan välillä.</p> | <p>1. Suunnittelu: Kehittämistyön tekijä työskentelee itsenäisesti ja viimeistelee toimintamallin kuvauksen.</p> | <p>Toiminnan osallistajat: Kehittämistyön tekijä, toimeksiantajan edustaja, Alku-hankkeessa työskentelevät asiantuntija, koordinaattori ja viestinnän koordinaattori, yritys yhteistyön asiantuntija.</p> |
| | <p>3. Havainnointi: Toimintamalli vastaa toimeksiantajan kanssa yhdessä asetettuun tavoitteeseen. Toimintamalli on ensimmäinen versio hankkeen kokonaistoimintamallista, ja toimeksiantaja jatkaa toimintamallin kehittämistä.</p> | <p>2. Toiminta: Kehittämistyön tekijä esittelee ja luovuttaa toimintamallin kuvauksen toimeksiantajan edustajalle.</p> | |

Kuudennen kehittämissyklin toimintavaiheessa kehittämistyön tekijä esitteli toimintamallin visuaalisen muodon sekä tarkemman kuvauksen toimintamallista toimeksiantajalle. Tilaisuudessa (6.6.2019) läsnä olivat kehittämistyön tekijän lisäksi Alku-hankkeen työntekijät, yritys yhteistyön asiantuntija sekä kehittämistyöhön nimetty toimeksiantajan edustaja.

Toimintamallissa (Kuva 8: Toimintamallin yleiskuvaus) kuvataan työharjoittelun keskeinen sisältö ja harjoittelun toteutukseen osallistuvien keskeisten kumppanien, Lasten ja nuorten

säätiön, VALMA-koulutusta tarjoavan oppilaitoksen sekä yrityksen tehtävät ja yhteistyöhön osallistuvien työntekijöiden roolit. Toimintamallissa ei ole kuvattu tarkasti yhteistyöhön liittyvän ulkoisen viestinnän prosesseja.

Toimintamallissa kuvataan työharjoittelun toteutuksen ydinasiat. Nuoret valitaan harjoitteluun hakemuksen perusteella, nuoret osallistuvat työpaikalla järjestettäviin yhteisiin tilaisuuksiin ja työpaikkakummi tukee nuoren työelämätaitojen vahvistusta. Nuori saa todistuksen harjoitteluun osallistumisesta.

Lasten ja nuorten säätiö toimii yhteistyön ydinorganisaationa. Sen roolina on koordinoida kokonaisuutta: sopia harjoittelun toteuttamisen aikataulut ja välittää tietoa eri tahojen välillä. Säätiö valmentaa työpaikkakummit tehtäviinsä ja tukee kummeja työtehtävien ideoinnissa ja kummina toimimisessa. Säätiö kerää harjoittelupalautteen sekä nuorelta, kummilta että VALMA-oppilaitoksen yhteyshenkilöltä, ja arvioi yhteistyön toteutusta ja harjoittelun vaikutuksia nuoriin ja työelämän kykyyn vastaanottaa nuoria. Säätiö myös raportoi rahoittajalle, eli STEA:lle, toiminnasta.

Yhteistyöhön osallistuva yritys käsittelee nuorten hakemukset, tarjoaa nuorille työtehtäviä ja etsii harjoitteluun osallistuville nuorille tueksi työpaikkakummit. Työpaikkakummiin rooliin kuuluu tukea nuoren työelämätaitojen vahvistumista. Yritys kerää osallistujatiedot omista tilaisuuksistaan, ja arvioi ja antaa palautetta toiminnasta ja sen vaikutuksista sekä säätiölle että nuorelle itselleen. Yritys järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joihin nuoret osallistuvat ja antaa nuorelle työtodistuksen harjoittelun päätteeksi.

VALMA-koulutusta tarjoava oppilaitos tukee nuoren osallistumista harjoitteluun. Oppilaitos auttaa harjoittelun valintakriteerien laatimisessa, jotta harjoittelu saadaan kohdennettua sellaisille VALMA-koulutukseen osallistuville nuorille, joiden henkilökohtaiselle oppimispolulle on harjoittelusta eniten hyötyä. Oppilaitos kerää sovitut osallistujatiedot ja toimittaa ne säätiölle, sekä antaa palautetta ja arvioi toimintaa ja sen vaikutuksia. VALMA-koulutusta tarjoava oppilaitos tukee nuoren jatkosuunnitelman tekemisessä.

Säätiön osalta yhteistyössä on mukana hankkeeseen nimetty asiantuntija ja koordinaattori. Lisäksi yritysyhteistyön asiantuntija on mukana yhteistyön alkuvaiheessa. Yrityksessä työharjoittelun yhteyshenkilöksi nimetään työntekijä, joka toimintamallissa esitetään nimellä koordinaattori. Lisäksi yrityksessä harjoittelun järjestämiseen osallistuvat nuorille nimettävät työpaikkakummit. VALMA-oppilaitoksen yhteyshenkilö voi olla nuorten kanssa muutenkin työskentelevä opettaja tai ohjaaja.



Kuva 8: Toimintamallin yleiskuvaus

Toimintamallissa kuvataan myös toimijakohtaiset tehtävät yhteistyön eri vaiheissa. Toimija-kohtauksissa kuvauksissa yhteistyön prosessi on jaoteltu suunnittelu-, valmistelu-, toteutus- ja jälkitöiden vaiheisiin (Kuva 9: Yhteistyö yrityksen näkökulmasta). Jaottelu pohjaa työpajoissa käytettyyn prosessin vaiheistukseen, joka on kuvattu toimintamallia kuvaavassa laskentataulukossa. Jaottelua on yhtenäistetty ja yksinkertaistettu, jotta sen avulla voi viestiä myös yhteistyökumppaneille prosessin etenemisestä.

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu valmistelevat tehtävät, jotka tapahtuvat ennen kuin yhteistyön operatiivinen toiminta alkaa. Valmisteluvaiheeseen kuuluvat sellaiset tehtävät ja asiat, jotka tapahtuvat ennen kuin nuori tulee yritykseen harjoitteluun. Toteutusvaiheeseen kuuluvat harjoittelun aikana tapahtuvat asiat. Jälkitöihin liittyy harjoittelun jälkeen tapahtuvat asiat.

Lisäksi prosessiin kuuluu läpileikkaavia tehtäviä. Yrityksillä ja VALMA-oppilaitoksilla on lisäksi kolme tehtävälistaa, joista selviää yhteistyön kannalta olennaiset sovittavat asiat, jotka koskevat käytännön asioita, aikatauluja ja harjoittelun sisältöjä (Kuva 10: Yrityksen kanssa sovittavat asiat).

Säätiön näkökulmasta vaiheistus on yksinkertaistettu kuvaus säätiön roolista. Toimintamallin kuvaus yrityksen ja VALMA-oppilaitoksen näkökulmasta ovat myös verkoston ydintoimijan, eli säätiön työkaluja. Säätiön näkökulmasta suunnitteluvaiheeseen kuuluu yhteistyöstä sopiminen yritysten ja VALMA-koulutusta järjestävien oppilaitosten kanssa. Valmisteluvaiheeseen kuuluu hakemus- ja palautelomakkeiden laatiminen, kummien valmentaminen, nuorten esivalinnat VALMA-oppilaitoksen kanssa asetettujen kriteerien perusteella ja harjoitteluun osallistuvien nuorten valinta yhdessä yrityksen kanssa.

Säätiön näkökulmasta toteutusvaiheeseen kuuluu yhteydenpito toimijoiden kanssa, palautelomakkeiden toimittaminen ja harjoittelun lopputilaisuuksiin osallistuminen. Jälkitöiden vaiheeseen kuuluu palautteen kokoaminen ja arviointi sekä jatkosuunnitelmat yhteistyöstä. Lisäksi säätiön tehtävään kuuluu kokonaiskoordinointi ja ulkoinen viestintä.

Yrityksen näkökulmasta suunnitteluvaiheeseen kuuluu yhteistyöstä sopiminen lasten ja nuorten säätiön kanssa. Yhteistyöstä sovittaessa tulee käydä läpi käytännön asioita ja aikatauluja, jotka on eritelty omaksi diakseen. Valmisteluvaiheeseen kuuluu ennen harjoittelua toteutettavat vierailut, joissa yrityksen edustaja käy kertomassa uratarinansa VALMA-oppilaitoksessa tai VALMA-koulutuksessa opiskelevat käyvät tutustumassa yritykseen ja sen toimintaan. Valmisteluvaiheessa yritys rekrytoi nuorille osoitettavat kummit, suunnittelee kummien kanssa nuorten työtehtäviä ja ottaa vastaan hakemukset ja tekee valinnat yhdessä Lasten ja nuorten säätiön kanssa. Työpaikkakummit osallistuvat Lasten ja nuorten säätiön järjestämään valmennukseen.

Toteutusvaiheessa yritys tukee nuoren osallistumista harjoitteluun yhdessä VALMA-oppilaitoksen kanssa. Yrityksen tehtäviin kuuluu myös nuoren perehdyttäminen työtehtäviin, ja kummit käyvät nuoren kanssa reflektoivan keskustelun harjoittelun alussa, keskivaiheilla ja sen päätteeksi. Yritys antaa palautetta ja arvioi toimintaa. Jälkitöihin kuuluu kesätyö- ja tuntityömahdollisuuksista tiedottaminen nuorille, palautteen läpikäyminen yhdessä Lasten ja nuorten säätiön kanssa sekä yhteistyön jatkumisesta sopiminen. Läpileikkaavina tehtävinä yrityksellä on yhteydenpito sekä osallistujatietojen toimittaminen säätiölle.

YRITYKSEN NÄKÖKULMA

| SUUNNITTELU | VALMISTELU | TOTEUTUS | JÄLKITYÖT |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Yhteistyöstä sopiminen Lasten ja nuorten säätiön kanssa <ul style="list-style-type: none"> Katso tarkistuslista! | <ul style="list-style-type: none"> Uratarina-/yritysvierailut Kummien rekrytoiminen Työtehtävien suunnittelu Kummien valmennukseen osallistuminen Hakemusten vastaanotto, valintojen tekeminen | <ul style="list-style-type: none"> Nuoren osallistumisen tukeminen (yhteistyö VALMAN kanssa) Perehdytys, työtehtävien tukeminen Keskustelu alussa, keskivaiheilla ja lopussa Palautteen antaminen ja arviointi | <ul style="list-style-type: none"> Kesätyö- ja tuntityömahdollisuuksista tiedottaminen nuorille Palautteen läpikäyminen säätiön kanssa Yhteistyön jatkosuunnittelu |
| YHTEYDENPITO, OSALLISTUJATIE TOJEN TOIMITTAMINEN SÄÄTIÖLLE | | | |

Kuva 9: Yhteistyö yrityksen näkökulmasta

Suunnitteluvaiheessa yrityksen kanssa sovitaan yhteistyöhön liittyvistä käytännön asioista, aikatauluista ja harjoittelun sisällöstä (Kuva 10: Yrityksen kanssa sovittavat asiat). Käytännön asioita ovat esimerkiksi vastuuhenkilöiden nimeäminen, työharjoittelun tehtävien ideointi, kuvauslupien käsittely ja nuorten työvälineiden varaaminen.

Aikataulujen sopimisessa päävastuu on Lasten ja nuorten säätiöllä. Yrityksen kanssa sovittavia aikatauluja ovat muun muassa työpaikkakummien rekrytointi, harjoittelun ajankohta ja kesto, hakuaikataulu ja päätöksenteon aikataulu sekä harjoittelun päätöstilaisuuksien ajankohdat. Harjoittelun sisältöön liittyviä sovittavia asioita ovat muun muassa harjoittelupaikkojen määrä ja harjoittelijoiden rekrytoinnin vastuujako. Harjoittelupaikkojen määrään vaikuttaa rekrytoitavien työpaikkakummien määrä, sillä jokaiselle nuorelle nimetään oma kummi tai useamman kummin muodostama tiimi.

SOVITTAVAA YRITYSPROSESSISSA

| KÄYTÄNNÖN ASIAT | AIKATAULUT | HARJOITTELUN SISÄLTÖ |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Sisältö: kouluvierailu, yritysvierailu, harjoittelu Nuorille maksettava palkka Vastuuhenkilöt Yrityksen sisäinen tiedotus (johto mukaan) Harjoittelun hakuprosessi: tiedottaminen kaikille hakijoille Työharjoittelun tehtävien ideointi (LNS apuna) Viestintäkanavat yhteistyön aikaiselle viestinnälle Kuvausluvat, ulkoinen viestintä Työsopimukseen vaaditut tiedot hakulomakkeeseen Nuorten työvälineet (vaatteet, tietokoneet, yms.) ja lounaat työharjoittelun aikana | <ul style="list-style-type: none"> Säätiö sopii aikataulut yrityksen ja VALMA-oppilaitoksen välillä Kummien rekryn DL Kummin oma työaikataulu (nuoren tukeminen, yhteiset tilaisuudet) Yrityksen työntekijän vierailu oppilaitoksessa Nuorten vierailu yrityksessä Harjoittelun ajankohta ja kesto Hakuaikataulu ja päätöksenteon aikataulu (tieto valinnoista ensin nuorten yhteishenkilöille) Harjoittelun päätöstilaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> Harjoittelupaikkojen määrä (kummien määrä) Harjoittelijoiden rekrytoinnin vastuujako Kouluvierailijoiden ja kummien valmennukset Yhteiset tilaisuudet harjoittelun aikana nuorille: esim. CV-klinikka, päätöstilaisuus Tilavaraukset yhteisille tilaisuuksille, tarjoilu lopputilaisuuteen Palautteen antaminen osaksi harjoittelua (kummit ja nuoret täyttävät omat palautelomakkeet yhdessä) Kesätyö- ja tuntityömahdollisuudet Työvälineiden palautus Työtodistukset |



Kuva 10: Yrityksen kanssa sovittavat asiat

VALMA-koulutusta järjestävän oppilaitoksen kanssa suunnitteluvaiheeseen kuuluu yhteistyöstä sopiminen Lasten ja nuorten säätiön kanssa. Sovittaviin asioihin kuuluu aikataulut, yhteishenkilö, vastuujako, kuvausluvat ja viestintä. Valmisteluvaiheeseen kuuluu harjoittelun valintakriteerien laatiminen, harjoittelumahdollisuudesta tiedottaminen nuorille ja nuoren auttaminen hakemuksen täyttämässä. Toteutusvaiheessa VALMA-oppilaitos tukee nuoren osallistumista harjoitteluun yhdessä yrityksen kanssa.

Oppilaitoksen edustajalla on mahdollisuus myös vieraila nuoren harjoittelupaikassa ja osallistua harjoittelun päätteeksi järjestettävään lopputilaisuuteen. Jälkitöiden vaiheessa VALMA-oppilaitos antaa palautetta ja arvioi nuorten työelämätaitojen vahvistumista, käy palautteet

läpi yhdessä säätiön kanssa ja sopii yhteistyön jatkosta säätiön kanssa. Läpileikkaavina tehtävinä on yhteydenpito ja osallistujatietojen toimittaminen säätiölle.

VALMA-koulutusta järjestävän oppilaitoksen kanssa erikseen sovittavia asioita on yhteistyön yhteyshenkilö ja vastuujako, viestintäkanavat yhteistyön aikaiselle viestinnälle sekä kuvausluvut ja ulkoinen viestintä. Säätiö vastaa aikataulujen sopimisesta ja sovittaa VALMA-oppilaitoksen ja yrityksen ehdottamat aikataulut yhteen. Aikatauluista sopiessa VALMA-oppilaitoksen kanssa otetaan huomioon harjoittelun ajankohta ja kesto, hakuajankaus ja päätöksenteon aikataulu ja harjoittelun päätöstilaisuuksien aikataulut. Harjoittelun sisältöön liittyviä sovittavia asioita ovat harjoitteluun valittavien nuorten enimmäismäärä, nuoren yhteyshenkilö harjoittelun aikana ja nuorten avustaminen palkanmaksuun liittyvissä asioissa. VALMA-oppilaitoksen kanssa myös sovitaan, millaisille nuorille harjoittelu suunnataan.

Kuudennen kehittämissyklin havainnointivaiheessa toimintamallin elementtejä heijasteltiin kehitteillä olevaan konseptiin, jonka tarkoituksena on yhdistää Alku-hankkeen eri toiminnot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Eri toimintoja ovat työharjoittelu, yritysten työntekijöiden vierailut nuorten ryhmiin ja nuorten ryhmien vierailut yrityksiin. Havainnointivaiheessa todettiin toimintamallin toimivan hyvänä pohjana myös uuden konseptin toteuttamiseksi.

Kuudennen kehittämissyklin reflektiovaiheessa toimeksiantajan edustajat arvioivat, miten kehittämistyön toteutus vastaa työelämän tarpeisiin. Arvion mukaan opinnäytetyön prosessi eteni työelämälähtöisesti ja tekijä teki prosessia laaja-alaisesti ja otti hyvin eri toimijoiden äänen kuuluviin.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Kehittämistyön tuloksena syntyi verkostomainen toimintamalli VALMA-opiskelijoiden työharjoittelun järjestämiseksi yrityksissä. Kehittämisprosessissa oli mukana toimeksiantajan työntekijöiden lisäksi sekä VALMA-oppilaitoksen että yrityksen yhteyshenkilö. Kehittämistyönä valmistunut toimintamalli vastasi Alku-hankkeen tavoitteisiin ja kehittämisprosessi organisaation oppimisprosessina oli toimeksiantajan strategia- ja organisaatiouudistukselle hyödyllinen.

On kuitenkin todettava, että kehittämistyönä valmistuneen toimintamallin kehittäminen hankkeessa jatkuu. Toimintamallissa ei ole huomioitu Alku-hankkeen muita toimintoja, kuten yritysten työntekijöiden vierailuja oppilaitoksiin tai opiskelijoiden vierailuja yrityksiin, eikä se ota huomioon hankkeen toista keskeistä kohderyhmää: ilman koulutus- ja työpaikkaa olevia nuoria. Toimeksiantaja jatkaa toimintamallin kehittämistä osana laajempaa Huippuharkka-konseptia.

Toimintatutkimukseen perustuva kehittämismenetelmä oli kehittämistyön tavoitteeseen soveltuva ja kehittämistyössä löydettiin vastauksia kehittämiskysymyksiin. Toimeksiantajan ar-

vion mukaan kehittämistyön tekijä toimi käytännönläheisesti ja työelämää kuunnellen. Kehittämistyön tekijä riittävässä vuorovaikutuksessa työelämän kanssa ja toimeksiantajan arvion mukaan opinnäytetyön tekijä on ansioitunut prosessien vetäjä.

5.1 Toimintamalli tietoperustan valossa

Toimintamalli tukee työharjoittelujen järjestämistä yhdessä toteuttajatahoista koostuvan verkoston kanssa. Lasten ja nuorten säätiö toteuttaa työharjoitteluja yhteistyön ydintoimijana, eli johtaa verkostoja. Toimintaa uudistavissa verkoissa toteutetaan usein arvontuotannoltaan määrääkäsisiä, veturiyrityksen vetämiä useamman toimijan projekteja, joilla on selkeät tavoitteet (Möller & Rajala, 2009, 68).

Ydintoimijan tehtävänä on luoda yhteisöllisyyden, avoimuuden ja luottamuksen kulttuuri ja vaativien kehittämishankkeiden tavoitteet edellyttävät eri toimijoiden osaamisen yhdistämistä (Möller ym. 2006, 205-206). Yhdessä verkoston eri toimijoiden kanssa toteutetussa toimintamallissa on tunnistettu avoimuutta ja luottamusta tukevia elementtejä. Ehdotus prosessin kuvaamisesta eri toimijoiden näkökulmasta nousi yrityskumppanin edustajan haastattelussa. Haastateltu koki prosessimallin kannustavan myös uusia yrityksiä toteuttamaan harjoitteluja yhdessä Lasten ja nuorten säätiön kanssa. Kehittämistyön toteutus yhdessä verkoston eri toimijoiden kanssa auttoi myös yhdistämään eri toimijoiden osaamista.

Verkostojen johtaminen kohdistuu ennen kaikkea tiedon keräämiseen, verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen (Valkokari ym. 2008, 155). Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli tukee Lasten ja nuorten säätiötä verkoston johtamiseen liittyvien tehtävien toteuttamisessa.

Toimintamalliin liittyvä prosessikuvaus auttaa Lasten ja nuorten säätiötä hyödyntämään eri verkoston johtamisen tapoja yhteistyön eri vaiheissa. Johtaa voi neljällä eri tavalla: vaikuttaminen, integrointi, koordinointi ja ohjaus (Valkokari ym. 2008, 155-158). Vaikuttamista tapahtuu eniten yhteistyön suunnittelun vaiheessa. Integrointi liittyy keskeisesti harjoittelun valmisteluvaiheeseen. Koordinointia tarvitaan koko prosessin aikana etenkin tiedonvälityksessä, jotta verkoston eri toimijat kykenevät hahmottamaan, miten tavoitteisiin päästään. Ohjaus liittyy etenkin Lasten ja nuorten säätiön rooliin valmentajana ja kouluttajana: ydintoimija varmistaa nuoren kunnioittavan vastaanoton työpaikalla valmentamalla työpaikkakummit tehtäviinsä. Toimintamallissa on huomioitu eri toimijoiden näkökulmat työharjoittelun toteutuksessa.

Kehittämisprosessi oli sekä Lasten ja nuorten säätiölle että työharjoittelua toteuttavalle verkostolle organisaation oppimisprosessi. Organisaation oppimisprosessiin sisältyy uuden tiedon luominen, jota kuvaa Nonaka & Takeuchin SECI-malli, eli kuvaus hiljaisen tiedon muuttamisesta eksplisiittiseen muotoon. Mallin vaiheet seuraavat toisiaan ja muodostavat spiraalin.

Vaiheet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (Laihonen ym. 2013, 56-57).

Sosialisaation vaiheessa osapuolet jakavat kokemuksiaan. Alkukartoitushaastatteluissa ja kehittämistyöpajoissa osapuolet jakoivat kokemuksiaan ja loivat uutta hiljaista tietoa, kuten jaettuja mielenmalleja tai teknisiä taitoja. Hiljaisen tiedon saavuttamiseen liittyy keskeisesti kokemuksen jakaminen. Sen kautta osapuolet voivat heijastella omia ajatuksiaan toisen ajatusprosesseihin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.)

Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietoa siirretään eksplisiittiseksi tiedoksi ja dialogi tai kollektiivinen reflektio käynnistää vaiheen (Nonaka & Takeuchi 1995, 64). Työpajoissa hiljaista tietoa koottiin yhdessä toiminta- ja tietoarkkitehtuurin rakenteeseen sekä Service Blueprintiin. Niitä myös täydennettiin kumppanihaastatteluissa kootun aineiston perusteella.

Yhdistämisen vaiheessa hiljaisesta tiedosta luotua eksplisiittistä tietoa yhdistetään olemassa oleviin rakenteisiin. Yksilöt vaihtavat ja yhdistävät tietoa kokouksissa, dokumenteissa, puhelinkeskusteluissa ja viestintäkanavissa. Olemassa olevaa tietoa järjestellään uudelleen, lajitellaan ja kategorisoidaan, uutta tietoa lisätään olemassa oleviin lähteisiin ja tietoa yhdistellään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.) Viidenteen ja kuudenteen kehittämissykliin kuuluneet esittelytilaisuudet yhdistivät eksplisiittistä tietoa osaksi Alku-hankkeen kokonaisuutta.

Sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto sulautuu hiljaiseen tietoon. Edellisten vaiheiden kokemusten myötä eksplisiittinen tieto muovaa yksilön mielen malleja ja teknistä tietotaitoa ja niistä tulee yksilön tärkeimpiä voimavaroja (Nonaka & Takeuchi 1995, 69). Toimintamallin tarkempi kuvaus laskentataulukossa, sen visuaalinen kuvaus diaesityksenä sekä tämä raportti ovat välineitä, joilla oppimisprosessissa eksplisiittiseen muotoon kuvattua tietoa voi sulauttaa hiljaiseksi tiedoksi.

Toimintamallin kehittämissprosessia voi tarkastella myös verkoston oppimisprosessina. Verkostossa oppimista tapahtuu silloin, kun verkostossa toteutetaan keskinäisiä vuorovaikutteisia prosesseja, jossa toiminnan nykytilaa arvioidaan, siihen etsitään parannuskeinoja ja uudistuksia myös toteutetaan toimenpiteillä (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 136). Toimintamallin kehittämissprosessissa etsittiin parannuskeinoja havaittuun nykytilaan. Toimintamallin käyttöönotto vaikuttaa toimeksiantajan toiminnan lisäksi kumppaniyritysten ja -oppilaitosten toimintaan ja antaa verkostolle heijastuspinnan tulevaa oppimista varten.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli luo uudenlaista ymmärrystä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä toteutettavan yhteistyöprosessin johtamisesta. Liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävän verkoston lainalaisuuksia sovelletaan työssä kolmannen sektorin toimijan johtamiskäytäntöjen kehittämiseen.

5.2 Kehittämistoiminnan arviointi

Kehittämistyön menetelmä pohjautuu toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksellinen tutkimusstrategia oli kehittämistyön lähtökohdan kannalta perusteltu. Kehittämistyön lähtökohdaksi oli toimeksiantajan tarve verkostomaisen toimintamallin kehittämiseen ja kuvaukseen yhdessä verkoston toimijoiden kanssa. Yritystoimijoiden ja oppilaitoksen näkökulman esiintuominen oli jo hankesuunnitelmassa toimintamallin kehittämiselle asetetun tavoitteen mukaan tärkeää. Toimintatutkimukselliseen tutkimusstrategiaan kuuluu se, että prosessiin on mahdollista osallistaa eri toimijoita.

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ei rajannut kehittämisessä käytettäviä menetelmiä ja tiedon tuottamisessa hyödynnettyjä työkaluja ennalta. Kehittämisprosessi eteni sykleissä, ja edellisen kehittämissyklin havainnot vaikuttivat seuraavan syklin toiminnan suunnitteluun. Syklittäinen eteneminen toteutui johdonmukaisesti ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Kehittämisprosessissa kehittämistyön tekijä pystyi valitsemaan työpajoissa käytettävät menetelmät monipuolisesti kullekin kehittämissyklille asetetun tavoitteen mukaan.

Kehittämistyön aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja kehittämistyöpajoissa käytetyillä menetelmillä. Aineistonkeruun välineiden valintaa ohjasi kirjallisuudessa esitelty tieto esimerkiksi tietojohdamisesta ja palvelumuotoilun välineistä. Kehittämistyön tekijä yhdisti ja sovelsi eri tieteenaloilta kumpuavaa tietoa menetelmien valinnassa ja heijasti aineistoa keskeiseen teoreettiseen viitekehykseen. Toiminta- ja tietoarkkitehtuuri sekä Service Blueprint sopivat moninäkökulmaisen, verkostossa tapahtuvan yhteistyön jäsentämiseen sekä verkoston yhteisen tiedon luomiseen.

Kehittämistyön tekijä käsitteli aineistoa luottamuksellisesti. Aineiston ryhmittelyn yhteydessä aineisto anonymisoitiin ja sieltä poistettiin henkilöihin ja yhteistyökumppaneihin liittyvät tunnistetiedot. Aineistoa säilytetään sähköisessä muodossa opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella tallennusvälineellä sekä toimeksiantajan tietoturvasuojatussa pilvipalvelussa.

Haasteita kehittämisprosessissa aiheutti toimeksiantajan strategia- ja organisaatiouudistus, joita työstettiin kehittämistyön rinnalla. Strategia- ja organisaatiouudistus aiheutti henkilöstövaihdoksia. Toimintatutkimukseen liittyvän syklittäisen etenemisen ansiosta kehittämistyön tekijä pystyi kuitenkin huomioimaan prosessissa myös ennakoimattomat muutokset, jotka vaikuttivat toimeksiantajan strategiaan painopisteisiin.

Kriittisesti tarkasteltuna se, että nuorten kanssa käytyjä keskusteluja ei saatu osaksi kehittämistyön aineistoa, oli selkeä puute. Toimintatutkimukselliseen perustuvassa lähestymisessä olennaista on tutkia ja kehittää toimintaa yhdessä toimintaan osallistuvien kanssa. Nuorten

osallistumista voi tarkastella sekä luotettavuuden että eettisyyden näkökulmasta. Toimintamalli jäsentyy Service Blueprintissä niin sanotun asiakkaan palvelupolun näkökulmasta. Kehittämistyön näkökulmasta palvelulla tarkoitetaan työharjoittelua ja asiakkaalla nuoria, ja tällöin nuorten panos palvelupolun määrittämiseen on olennainen. Kehittämistyön prosessissa palvelupolun määrittelyssä hyödynnettiin työharjoittelua toteuttavan verkoston tunnistamia palvelupisteitä sekä kehittämistyön taustamateriaalina toimineita keskustelumuistiinpanoja.

Eettisesti tarkasteltuna on kuitenkin perusteltua se, että nuorten kanssa käytyjä keskusteluja ei otettu kiireisen aikataulun vuoksi osaksi aineistoa. Lainsäädännöllisesti alle 18-vuotiaat kuuluvat suojeltavaan erityisryhmään, jolla ei ole täysvaltaista itsemääräämisoikeutta päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Mahdollisuus keskustella työharjoitteluun osallistuvien nuorten kanssa tarjoutui nopealla aikataululla, jossa tutkimuslupien kerääminen ei ollut mahdollista.

Eettisessä tarkastelussa on hyvä ottaa huomioon kehittämistyön tekijän rooliristiriita. Kehittämistyön tekijä reflektoi rooliaan ja siihen liittyvää rooliristiriitaa kehittämisprosessin aikana. Tekijä oli tietoinen siitä, että toteutti kehittämistyötä toimeksiantajalle, joka oli samanaikaisesti tekijän työnantaja. Tekijä oli osa toimintaa toteuttavaa verkostoa, ja toteutti kehittämistyötä projektikoordinaattorin työn ohessa. Tekijä suunnitteli kehittämissyklejä aktiivisesti yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, ja heijasti prosessin etenemistä sekä tutkimuskirjallisuuteen että valitsemaansa teoriataustaan prosessin aikana. Siten kehittämistyön tekijä varmisti, että kehittämiskohteena olevaa toimintamallia tarkastellaan toimeksiantajan kannalta olennaisista näkökulmista ja että sen kehittämisen myötä luodaan työelämää hyödyttävää tietoa.

Kehittämistyön tietoperusta kuvaa kattavasti käsiteltävää aihetta, eli verkostoja ja niiden johtamista sekä verkoston yhteistä kehittämistä ja oppimista. Verkostoja on tarkasteltu sekä yhteiskuntatutkimuksen että liiketalouden näkökulmasta. Kehittämistyössä tietoperustan synteesi luo tietoa siitä, miten liiketoiminnan kehittämiseen laadittuja verkostojohtamisen malleja voi soveltaa verkostoihin, jotka toimivat sekä julkisella, yksityisellä että kolmannella sektorilla.

Kokonaisuudessaan kehittämisprosessi eteni johdonmukaisesti ja vastasi työelämästä nousseen tarpeeseen. Tuloksena syntynyt toimintamalli kiinnittyy tietoperustassa esiteltyihin verkostojen johtamisen malleihin.

5.3 Prosessista esiin nousseet jatkokehittämisaiheet

Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli on kuvaus toimeksiantajan verkostoyhteistyönä toteutetusta työharjoitteluprosessista. Toimintamallia voi hyödyntää myös muissa vas-

taavissa tilanteissa, joissa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat toteuttavat yhteistyössä nuorille työharjoittelua. Toimintamallissa kuvattuja poikkisektorisen toiminnan erityispiirteitä voi hyödyntää myös sellaisissa yhteistyöprosesseissa, joissa yhteistyön kohde ei ole työharjoittelu.

Kehittämistyön kohteena ollut verkostoyhteistyö keskittyi VALMA-oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön, mikä jätti kehittämistyön ulkopuolelle hankkeen toisen kohderyhmän: nuoret, jotka ovat koulutuksen ja työn ulkopuolella. Koulutuksen ja työn ulkopuolella olevia nuoria on tarkoitus tavoittaa esimerkiksi Ohjaamojen kautta. Ohjaamot tarjoavat tukea ja neuvontaa alle 30-vuotiaille nuorille, jotka tarvitsevat apua työhön, koulutukseen tai arkeen liittyvissä asioissa. Toimintamallin jatkokehittämisessä on syytä ottaa esimerkiksi Ohjaamoissa nuorten kanssa työskentelevät työntekijät mukaan kehittämistyöhön.

Toimintamalli keskittyi tiedonkulun haasteissa toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kuvaamiseen. Toimintamallissa ei käsitelty kuitenkaan tiedonkulkua tukevia järjestelmiä ja sovelluksia, eikä järjestelmien teknologisia ratkaisuja. Tiedonkulun parantamiseksi on tärkeää tunnistaa, mitkä yhteistyöprosessin vaiheet ovat sellaisia, että niitä voisi toteuttaa paremmin teknologisten ratkaisujen avulla.

Alkukartoitushaastatteluissa nousi esiin sellaisia kehittämiskohteita, joihin toimintamalli ei vastannut. Ensiksi, asiakashallinnan järjestelmän kehittäminen nousi esiin kehittämistarpeena, johon vastaaminen tukisi Lasten ja nuorten säätien verkostojen johtamiseen liittyvää työtä. Toiseksi, toimintamallin kehittämisprosessi vastasi osittain tarpeeseen muuntaa hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon. Siitä huolimatta se ei luonut mallia hiljaisen tiedon välittämiseksi.

Toimintamallin kehittämistä jatketaan Lasten ja nuorten säätien Alku-hankkeessa myös kehittämistyön prosessin päättymisen jälkeen.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming Critical. Education, knowledge, and action research.* Lontoo: Falmer.

Eriksson, K. (toim.) 2015. *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa.* Helsinki: Gaudeamus.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2006. *Organization Theory.* New York: Oxford University Press.

Heikkinen, H. L. T. 2010. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Jyväskylä: PS-kustannus, 214-229.

Juholin, E. 2004. *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen.* Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä.* Jyväskylä: Atena, 63-84.

Koivisto, N., Lehikoinen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Tolvanen, P., Veikkolainen, A. (toim.) *Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta.* Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen.* Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Kuula, A. 2006b. *Tutkimusetiikka.* Tampere: Vastapaino.

Lähdesmäki, M. 2005. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksessä - kilpailuvaltti vai kilpailun este. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.

Myllyniemi, S. (toim.) 2017. *Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016.* Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion nuorisoneuvosto, Nuorisotutkimusverkosto.

Möller, K. & Rajala, A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot - hyödyt ja haasteet. Teoksessa: K. Valkokari, ym. toim. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä.* Helsinki: Sanoma Pro Oy, 63-82.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti.* Helsinki: Teknologiateollisuus.

Niskala, M. & Lovio, M. 2004. Yhteiskuntavastuuraportti. Teoksessa: Juholin, E. (toim.) *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen.* Helsinki: Inforviestintä Oy, 227-244.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

Peltonen, T. 2010. *Organisaatioteoria.* Helsinki: WSOYpro.

Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen, (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9-39.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller K., Vesalainen, J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYPro.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Vesalainen, J. & Kohtamäki, M. 2009. Oppiva liiketoimintasuhde. Teoksessa: Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller K., Vesalainen, J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYPro.

Sähköiset

Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008. Service Blueprinting. A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review, 50 (3), 66-94. DOI: 10.2307/41166446

Borgatti, S. & Halgin, D. 2011. On Network Theory. Organization Science, 22 (5), 1168-1181. DOI: 10.1287/orsc.1100.0641

Haltia, P., Savolainen, J. & Palola, E. 2019. Koulutuksen ja työn ulkopuolella olevat (NEET) nuoret, katsaus tilanteeseen ja toimenpiteisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 30.8.2019.
<https://minedu.fi/documents/1410845/4449678/Koulutuksen+ja+ty%C3%B6n+ulkopuolella+olevat+%28NEET%29+nuoret%2C+katsaus+tilanteeseen+ja+toimenpiteisiin/51231944-1fc0-ef0b-fc7a-afc6c975b010/Koulutuksen+ja+ty%C3%B6n+ulkopuolella+olevat+%28NEET%29+nuoret%2C+ka>
 [Haettu 30 elokuu 2019].

JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. 2017. JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 29.8.2019. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179/JHS179.html>

Kuula, A. 2006a. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 5.9.2019.
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Lasten ja nuorten säätöön säännöt. 2016. Lasten ja nuorten säätö. Tulostettu 8.1.2019.
<https://www.nuori.fi/wp-content/uploads/2015/10/LNS-s%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t-30.8.2016.pdf>

Lasten ja nuorten säätö - Strategia. 2018. Lasten ja nuorten säätö. Viitattu 7.8.2019.
<https://www.nuori.fi/strategia/>

Möller, K., Arto, R. & Svahn, S. 2005. Strategic business nets. Their type and management. Journal of Business Research, 58 (2), 1274-1284. DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.05.002

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intelligent capital, and the organizational advantage. Academy of Management. The Academy of Management Review, 23 (2), 242-266. DOI: 10.2307/259373

Opintopolku: Ammatilliseen koulutukseen valmentava koulutus - VALMA. 2019. Opetushallitus, opetus- ja kulttuuriministeriö. Tulostettu 1.8.2019. <https://opintopolku.fi/wp/ammattillinen-koulutus/%EF%BB%BFammattilliseen-peruskoulutukseen-valmentava-koulutus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 6.9.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Säätiölaki 487/2015. Viitattu 1.8.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>

The Future of Jobs. 2016. World Economic Forum. Viitattu 6.9.2019. <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>

Toimintamme lukuina 2018 - Lasten ja nuorten säätiö. 2018. Lasten ja nuorten säätiö. Tulostettu 7.8.2019.

<https://www.nuori.fi/tietoa-meista/toimintakatsaus-2018/toimintamme-lukuina-2018/>

Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma 2017-2019. 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tulostettu 1.8.2019.

<https://minedu.fi/documents/1410845/4274093/VANUPO+FI+2017+final.pdf/92502e8e-0cd0-40f0-b097-5ef39e1d529f/VANUPO+FI+2017+final.pdf.pdf>

Julkaisemattomat

Alku-hankehakemus. 2018. Lasten ja nuorten säätiö. Viitattu 8.1.2019. Toimeksiantajan sisäinen materiaali Alku-hankehakemus 10.1.2018.docx.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuva 1: SECI-malli Nonaka & Takeuchin mukaan (1995, 71) | 19 |
| Kuva 2 Kehittämissyklin kuvaus Carrin & Kemmisin mukaan (1986) | 25 |
| Kuva 3: Next-ohjelmatiimin toiminta- ja tietoarkkitehtuurin kuvaus | 34 |
| Kuva 4: Next-toiminnan prosessien yhteistyö-, sopimus- ja valmennusvaiheet | 35 |
| Kuva 5: Next-toiminnan prosessien toteutus- ja päätös vaiheet | 36 |
| Kuva 6: Service Blueprintin rakenne Bitnerin ym. (2008) mukaan | 42 |
| Kuva 7: Toimintamallin tarkemman kuvauksen rakenne..... | 45 |
| Kuva 9: Toimintamallin yleiskuvaus | 49 |
| Kuva 10: Yhteistyö yrityksen näkökulmasta | 50 |
| Kuva 11: Yrityksen kanssa sovittavat asiat | 51 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Ensimmäinen kehittämissykli | 32 |
| Taulukko 2: Toinen kehittämissykli..... | 37 |
| Taulukko 3: Kolmas kehittämissykli | 41 |
| Taulukko 4: Neljäs kehittämissykli | 43 |
| Taulukko 5: Viides kehittämissykli | 46 |
| Taulukko 6: Kuudes kehittämissykli | 47 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Alkukartoitushaastattelujen runko | 63 |
| Liite 2: Yhteistyökumppaneiden haastattelut | 65 |
| Liite 3: Toimintamallin kuvaus | 66 |

Liite 1: Alkukartoitushaastattelujen runko

Alkukartoitushaastattelujen runko

Taustatiedot:

1. Mikä on roolisi säätiöllä?
2. Kuinka kauan olet ollut säätiön palveluksessa?
3. Mikä on suhteesi yritysten/oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön?

Teemat:

1. Yritys-/oppilaitosyhteistyöprosessi
 - Millaisia vaiheita kuuluu yhteistyöprosessiin?
 - Missä osissa olet itse mukana?
 - Miten koet, että yhteistyöprosessit toimivat? Missä Lasten ja nuorten säätiö onnistuu? Missä on kehitettävää?
2. Yritykset/oppilaitokset yhteistyökumppanina
 - Millainen rooli yrityksillä/oppilaitoksilla on tällä hetkellä Lasten ja nuorten säätiön yhteistyökumppaneina?
 - Keiden kanssa yrityksissä/oppilaitoksissa Lasten ja nuorten säätiö tekee tai olisi hyvä tehdä yhteistyötä?
 - Millaisia asioita on hyvä ottaa huomioon yhteistyön eri vaiheissa?
3. Sisäinen tiedonkulku yhteistyön osalta
 - Miten tiedon välittäminen Lasten ja nuorten säätiön sisäisesti toimii?
 - Miten tietoa välitetään?
 - Missä tietoa säilytetään?
 - Missä tietoa julkaistaan?
 - Missä Lasten ja nuorten säätiö onnistuu sisäisen tiedonkulun osalta? Missä on kehitettävää?

4. Nuoren rooli yhteistyöprosessissa

- Mikä on nuoren rooli yhteistyöprosessissa tällä hetkellä?

Liite 2: Yhteistyökumppaneiden haastattelut

Yhteistyökumppaneiden haastattelujen teemarunko ja apukysymykset:

1. Yhteistyö Lasten ja nuorten säätiön kanssa

- Millaisia vaiheita kuuluu yhteistyöprosessiin?
- Miten koet, että yhteistyö Lasten ja nuorten säätiön kanssa toimii? Mikä yhteistyössä onnistuu ja missä on kehitettävää?

2. Tiedonkulku yhteistyön osalta

- Miten tietoa välitetään?
- Missä tietoa säilytetään?
- Missä tietoa julkaistaan?
- Missä tiedonvälityksessä onnistutaan? Missä on kehitettävää?

3. Nuoren rooli yhteistyöprosessissa

- Mikä on nuoren rooli yhteistyöprosessissa?

Liite 3: Toimintamallin kuvaus

Diaesitys, jossa kuvataan toimintamalli:

**VALMA**

- Tukee nuoren osallistumista harjoitteluun
- Auttaa valintakriteerien laatimisessa
- Kerää sovitut osallistujatiedot säätiölle
- Antaa palautetta ja arvioi toimintaa
- Tukee nuoren jatkosuunnitelman tekemisessä



Opettaja ja/tai ohjaaja

LASTEN JA NUORTEN SÄÄTIÖ

- Koordinoi kokonaisuutta, sopii aikatauluista ja välittää tietoa eri tahojen välillä
- Valmentaa ja tukee kummeja
- Kerää palautteen ja arvioi vaikutuksia
- Raportoi rahoittajalle toiminnasta

Asiantuntija
Koordinaattori**YRITYS**

- Käsittelee nuorten hakemukset
- Tarjoaa nuorelle työtehtäviä
- Etsii kummit harjoitteluun osallistuville nuorille
- Kerää osallistujatietoja
- Antaa palautetta ja arvioi toimintaa
- Järjestää yhteisiä tilaisuuksia (kuten CV-klinikan)
- Antaa nuorelle työtodistuksen

Koordinaattori
Kummit**TYÖHARJOITTELU**

- Hakemuksen perusteella valitut nuoret osallistuvat harjoitteluun
- Työtehtävien tekemisen lisäksi nuori osallistuu yhteisiin tilaisuuksiin, kuten CV-klinikalle
- Kummi tukee nuoren työelämätaitojen vahvistumista
- Nuori saa todistuksen harjoitteluun osallistumisesta

NUORI.FI
LASTEN JA NUORTEN SÄÄTIÖ

SÄÄTIÖN NÄKÖKULMA

| SUUNNITTELU | VALMISTELU | TOTEUTUS | JÄLKITYÖT |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Yhteistyöstä sopiminen yritysten kanssa Yhteistyöstä sopiminen VALMA-oppilaitosten kanssa | <ul style="list-style-type: none"> Hakemus- ja palautelomakkeiden laatiminen Kummien valmentaminen Esivalinnat VALMAN kanssa asetettujen kriteerien pohjalta Harjoitteluun osallistuvien valinta yhdessä yrityksen kanssa | <ul style="list-style-type: none"> Yhteydenpito Palautelomakkeet Lopputilaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> Palautteen kokoaminen ja arviointi Jatkosuunnitelmat yhteistyöstä |
| KOKONAISKOORDINOINTI, VIESTINTÄ | | | |

NUORI.FI
LASTEN JA NUORTEN ASIAA

YRITYKSEN NÄKÖKULMA

| SUUNNITTELU | VALMISTELU | TOTEUTUS | JÄLKITYÖT |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Yhteistyöstä sopiminen Lasten ja nuorten säätiön kanssa <ul style="list-style-type: none"> Katso tarkistuslistat | <ul style="list-style-type: none"> Uratarina-/yrittävierailut Kummien rekrytoiminen Työtehtävien suunnittelu Kummien valmennukseen osallistuminen Hakemusten vastaanotto, valintojen tekeminen | <ul style="list-style-type: none"> Nuoren osallistumisen tukeminen (yhteistyö VALMAN kanssa) Perehdytys, työtehtävien tukeminen Keskustelu alussa, keskivaiheilla ja lopussa Palautteen antaminen ja arviointi | <ul style="list-style-type: none"> Kesätyö- ja tunti-työmahdollisuuksista tiedottaminen nuorille Palautteen läpikäyminen säätiön kanssa Yhteistyön jatkosuunnittelu |
| YHTEYDENPITO, OSALLISTUJATIE TOIEN TOIMITTAMINEN SÄÄTIÖLLE | | | |

NUORI.FI
LASTEN JA NUORTEN ASIAA

SOVITTAVAA YRITYSPROSESSISSA

| KÄYTÄNNÖN ASIAT | AIKATAULUT | HARJOITTELUN SISÄLTÖ |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Sisältö: kouluvierailu, yritysvierailu, harjoittelu Nuorille maksettava palkka Vastuuhenkilöt Yrityksen sisäinen tiedotus (johto mukaan) Harjoittelun hakuprosessi: tiedottaminen kaikille hakijoille Työharjoittelun tehtävien ideointi (LNS apuna) Viestintäkanavat yhteistyön aikaisella viestinnällä Kuvausluvut, ulkoinen viestintä Työsopimukseen vaaditut tiedot hakulomakkeeseen Nuorten työvälineet (vaatteet, tietokoneet, yms.) ja lounaat työharjoittelun aikana | <ul style="list-style-type: none"> Säätiö sopii aikataulut yrityksen ja VALMA-oppilaitoksen välillä Kummien rekry DL Kummin oma työaikataulu (nuoren tukeminen, yhteiset tilaisuudet) Yrityksen työntekijän vierailu oppilaitoksessa Nuorten vierailu yrityksessä Harjoittelun ajankohta ja kesto Haku- ja aikataulu ja päätöksentöön aikataulu (tieto valinnoista ensin nuorten yhteyshenkilöille) Harjoittelun päätöstilaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> Harjoittelupalkkojen määrä (kummien määrä) Harjoittelijoiden rekrytoiminnan vastuuajako Kouluvierailijoiden ja kummien valmennukset Yhteiset tilaisuudet harjoittelun aikana nuorille: esim. CV-klinikka, päätöstilaisuus Tilavaraukset yhteisille tilaisuuksille, tarjoilu lopputilaisuuteen Palautteen antaminen osaksi harjoittelua (kummit ja nuoret täyttävät omat palautelomakkeet yhdessä) Kesätyö- ja tunti-työmahdollisuudet Työvälineiden palautus Työtodistukset |

NUORI.FI
LASTEN JA NUORTEN ASIAA

VALMAN NÄKÖKULMA

| SUUNNITTELU | VALMISTELU | TOTEUTUS | JÄLKITYÖT |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Yhteistyöstä sopiminen Lasten ja nuorten säätiön kanssa <ul style="list-style-type: none"> Aikataulut Yhteyshenkilö Vastuunjako Kuvausluvut Viestintä | <ul style="list-style-type: none"> Harjoittelun valintakriteerien laatiminen Harjoittelumahdollisuudesta tiedottaminen nuorille Nuoren auttaminen hakemuksen täyttämässä | <ul style="list-style-type: none"> Nuoren osallistumisen tukeminen (yhteistyö yrityksen kanssa) Mahdollisuus vieraila harjoittelupaikalla Lopputilaisuus | <ul style="list-style-type: none"> Palautteen antaminen ja nuorten työelämätaitojen vahvistumisen arviointi Palautteen läpikäyminen säätiön kanssa Yhteistyön jatkosuunnittelu |

YHTEYDENPITO, OSALLISTUJATIETOJEN TOIMITTAMINEN SÄÄTIÖLLE

NUORI.FI
LASTEN JA NUORTEN SÄÄTIÖ

SOVITTAVAA VALMA-PROSESSISSA

| KÄYTÄNNÖNASIAT | AIKATAULUT | HARJOITTELUN SISÄLTÖ |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Yhteyshenkilö ja vastuunjako Viestintäkanavat yhteistyön aikaiselle viestinnälle Kuvausluvut, ulkoinen viestintä | <ul style="list-style-type: none"> Säätiö sopii aikataulut yrityksen ja VALMA-oppilaitoksen välillä Yrityksen työntekijän vierailu oppilaitoksessa Nuorten vierailu yrityksessä Harjoittelun ajankohta ja kesto Hakuaikatoulu ja päätöksenteon aikataulu (tieto valinnoista ensin nuorten yhteyshenkilölle) Harjoittelun päätöstilaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> Nuorten tarpeet: millaisille nuorille harjoittelu suunnataan? Harjoitteluun valittavien nuorten enimmäismäärä Nuoren yhteyshenkilö hakemuksessa & harjoittelun aikana (esim. ohjaaja) Yhteistyö yrityksen kanssa nuoren asioissa Nuorten avustaminen palkanmaksuun liittyvissä asioissa (verokortti, tilinumero) |

NUORI.FI
LASTEN JA NUORTEN SÄÄTIÖ



Tuomas Tirkkonen laati toimintamallin kuvauksen osana YAMK-opinnäytetyötään (Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut, Laurea-ammattikorkeakoulu).

Tirkkonen kehitti toimintamallia syksyllä 2018 yhdessä Alku-hankkeen muiden työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.