



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Työelämäyhteistyön kehittäminen ammatillisessa oppilaitoksessa Case: Business College Helsinki

Ulla Liukkonen

Master opinnäytetyö

Strateginen ajattelu ja johtaminen 2021



| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Ulla Liukkonen | |
| Suuntautuminen Strateginen ajattelu ja johtaminen | |
| Opinnäytetyön nimi Työelämäyhteistyön kehittäminen ammattioppilaitoksessa –Case: Business College Helsinki | Sivumäärä + liitesivumäärä 66+5 |
| <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Business College Helsinki on yksityinen toisen asteen ammatillinen oppilaitos. Opinnäytetyön aihe valikoitui BC:n toimeksiannosta uudessa strategiassa asetetun tavoitteen, työelämäyhteistyön kehittämiseen. Työelämäyhteistyö on ammatillisille oppilaitoksille äärimmäisen tärkeää, koska toiminnan vaikuttavuus työllisyyteen on ehto niiden rahoitukselle ja säilymiselle.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää ammatillisen oppilaitoksen ja työelämän välistä yhteistyötä Business College Helsingissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää uuden toimintamallin avulla työelämäyhteistyön organisoimista. Aihetta on tutkittu, mutta aikaisemmat tutkimukset ovat kohdistuneet selvittämään lähinnä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen tekemää työelämäyhteistyötä. Opinnäytetyön teoriataustassa on selvitetty, miten strategiaa viedään käytäntöön ja johdetaan strategista muutosta kansainvälisesti tunnustettujen strategisten työvälineiden avulla.</p> <p>Työn empiirinen osuus on työelämäyhteistyöhön liittyvä konstruktiivinen toiminnallinen tutkimus. Opinnäytetyössä on hyödynnetty myös tapaustutkimuksen elementtejä, mutta painopiste on toiminnallinen uuden toimintamallin kehittäminen. Tutkimus tehtiin haastattelututkimuksena, jonka kohteena oli 9 eri ammatillisen oppilaitoksen työelämäyhteistyöstä vastaavaa henkilöä sekä 13 pitkään työelämäyhteistyötä tehnyttä työelämäedustajaa.</p> <p>Tutkimuksen löydöksistä havaittiin, että mikäli oppilaitosten opettajien aikaa resursoitaisiin lisää yritysrajoitusten ja parannettaisiin tiedonkulkua, vaikuttaisi se työelämäyhteistyön syvyyteen ja mahdollisuuteen laajentua. Yksinkertainen työelämäyhteistyön organisaatiomalli toimii käytännössä parhaiten. Yritysten ja oppilaitosten erilainen vuosirytmistö vaikeuttaa yhteistyön tiivistämistä. Haastattelutulosten perusteella tulisi pyrkiä organisaation toimintojen ja roolien välisen työn- ja tiedonjaon selkeämpään kuvaukseen esimerkiksi yksinkertaistamalla työelämäyhteistyön prosessia. Pelkkä strategia ei riitä, vaan se tulee pystyä myös jalkauttamaan tehokkaasti organisaatioon.</p> <p>Tutkimustuloksista nousseiden ajatusten pohjalta muodostettiin uusi työelämäyhteistyön toimintamalli Business College Helsingille. Mallin avulla oppilaitos pystyy kehittämään ja tiivistämään yhteistyötään työelämän kanssa.</p> | |
| Asiasanat amatillisen koulutuksen reformi, muutoksen johtaminen, strategian jalkauttaminen, tasapainotettu mittaristo, työelämäyhteistyö, verkostoituminen | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Opinnäytetyön tavoitteet..... | 2 |
| 2.1 | Odotetut tulokset..... | 2 |
| 2.2 | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset..... | 2 |
| 2.3 | Tutkimuksen rajaus..... | 4 |
| 3 | Toimeksiantajan kuvaus ja lähtötilanne | 5 |
| 3.1 | Business College Helsingin strategia 2020-2022 | 5 |
| 3.2 | Työelämäyhteistyön lähtötilanne Business College Helsingissä..... | 6 |
| 4 | Ammatillinen koulutus toimialana | 9 |
| 4.1 | Toimialan nykytila | 10 |
| 4.2 | Tutkinnon suorittaneiden työllistyminen ja jatko-opinnot..... | 10 |
| 4.3 | Ammatillisen koulutuksen reformi..... | 11 |
| 4.4 | Ammatillisen koulutuksen rahoitusmalli | 13 |
| 5 | Ammatillinen koulutus ja työelämäyhteistyö | 15 |
| 5.1 | Työssäoppiminen ja työelämälähtöisyys | 15 |
| 5.2 | Työelämäyhteistyön motiivit | 16 |
| 5.3 | Työelämäyhteistyön kohtaamat haasteet..... | 16 |
| 5.4 | Kansainvälinen näkökulma ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyöhön | 18 |
| 6 | Strategian toteuttamisen mallit | 20 |
| 6.1 | Open strategy eli avoin strategia | 20 |
| 6.2 | Executing strategy eli strategian jalkauttaminen..... | 22 |
| 6.3 | Change management eli muutoksen johtaminen..... | 26 |
| 6.4 | Balanced scorecard eli tasapainotettu tulokortti..... | 28 |
| 6.5 | Digiajan strategia | 29 |
| 6.6 | Asiakaslähtöinen ajattelutapa strategiatyössä | 30 |
| 6.7 | Strategian merkitys oppilaitokselle | 31 |
| 6.8 | Strateginen kumppanuus | 32 |
| 6.9 | Hajautettu-keskitetty-kaoottinen yhteistyömalli..... | 35 |
| 7 | Menetelmät ja toteuttaminen | 37 |
| 7.1 | Kehittämistyön eteneminen..... | 37 |
| 7.2 | Kehittämisprosessi ja menetelmät..... | 38 |
| 7.3 | Lähestymistavan valinta..... | 39 |
| 7.4 | Aineiston keruu | 42 |
| 7.5 | Aineiston analysointi | 43 |
| 8 | Tutkimuksen tulokset..... | 44 |
| 8.1 | Työelämäyhteistyö haastattelujen perusteella..... | 44 |

| | | |
|-----|--|----|
| 8.2 | Työelämäyhteistyön nykytila | 45 |
| 8.3 | Työelämäyhteistyön merkitys ja hyödyt..... | 48 |
| 8.4 | Työelämäyhteistyö ja verkostoituminen..... | 50 |
| 8.5 | Työelämäyhteistyön haasteet..... | 50 |
| 8.6 | Työelämäyhteistyö tulevaisuudessa | 52 |
| 8.7 | Työelämäyhteistyön odotukset..... | 53 |
| 9 | Johtopäätökset..... | 54 |
| 9.1 | Työelämäyhteistyön uusi toimintamalli | 59 |
| 9.2 | Jatkokehittämissuhteet..... | 61 |
| 9.3 | Tulosten ja kehittämistyön arviointi..... | 61 |
| 10 | Lähteet..... | 63 |
| | Liitteet..... | 1 |
| | Liite 1: Yrityksen motiivit työelämäyhteistyölle (mukaihen Vihervaara, 2015) | 1 |
| | Liite 2: Haastattelulomake (oppilaitosten edustajat)..... | 2 |
| | Liite 3: Haastattelulomake (työelämän edustajat) | 3 |
| | Liite 4: Työelämäyhteistyön erilaisia muotoja haastattelujen perusteella. | 4 |
| | Liite 5: Haastattelutulosten yhteenveto..... | 5 |

Lyhenteet

Opinnäytetyössäni käytetyt lyhenteet:

BC Business College Helsinki

HOKS Henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma

OKM Opetus- ja kulttuuriministeriö

OPH Opetushallitus

1 Johdanto

Yritysyhteistyön tutkiminen ammatillisissa oppilaitoksissa on ajankohtaista juuri nyt, koska 2018 tapahtui ammatillisen koulutuksen reformi. Reformi tehtiin valtion toimesta, jotta Suomi pystyy vastaamaan globaaleihin megatrendeihin, kuten digitalisaatio, väestön ikääntyminen ja globalisaatio. Ammatillisten oppilaitosten olemassaolon ja rahoituksen perustaksi määriteltiin muun muassa se kuinka hyvin opiskelijat työllistyvät ja opetussuunnitelmaan tuli keskeiseksi osaksi työharjoittelu. Muutos koskee noin 2 miljardin euron rahoitusta toimialalla, jossa opiskelee yli 300 000 opiskelijaa. Tästä syystä myös Business College Helsinki (BC) on päivittänyt yritysyhteistyön keskeiseksi osaksi strategiaansa vuodesta 2020 eteenpäin.

Suuret strategiset linjaukset on tehty, mutta yhteistyö oppilaitosten ja yritysten välillä tarvitsee uudet toimintatavat ja käytänteet. Siinä missä aiemmin strategisen johtamisen kulmakivi on ollut analyyttinen suunnitteleminen ja laskeminen, rinnalle on noussut yhä tärkeämmäksi asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailman ymmärtäminen ja tulkitseminen. Asiakkaan tarpeita ja asiakaskokemusta voidaan pitää myös tärkeiden päätösten kriteerinä. Jos suunniteltu muutos tai uudistus ei paranna millään tavalla asiakaskokemusta, sen voi yhtä hyvin jättää toteuttamatta (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016, 67) eli on tärkeää kuulla, mitä oppilaitoksen tuottamien hyödykkeiden eli valmistuvien opiskelijoiden loppuasiakkaat eli yritykset ajattelevat yhteistyöstä.

Ammatillisen koulutuksen reformin tuoma muutos oppilaitosten strategiaan on tunnistettu, mutta sitä ei ole vielä viety läpi käytäntöön siinä mittakaavassa kuin mitä ministeriössä on alun perin suunniteltu. *Theory without practice is pointless, practice without theory is mindless* eli teoria ilman käytäntöä on merkityksetöntä (McLennan).

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää ammatillisen oppilaitoksen ja työelämän välistä yhteistyötä eli viedä BC:n strategiaa oppilaitosten ja työelämän paremmasta yhteistyöstä tehokkaammin käytäntöön. Opinnäytetyön toimeksiantaja BC on yksityinen toisen asteen ammatillinen oppilaitos, jossa opiskelee lähes 3.000 opiskelijaa ja työskentelee 150 työntekijää. Opinnäytetyön aihe valikoitui BC:n uudessa strategiassa asetetun tavoitteesta eli työelämäyhteistyön kehittämisestä. Toimeksiantajan tavoitteena on, että BC pärjää uuden yhteistyömallin avulla entistäkin paremmin kilpailussa rahoituksesta, opiskelijoista ja yhteistyöyrityksistä.

2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tässä luvussa määritellään työn tavoitteet ja rajausta yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyön keskiössä ovat Business College Helsingin ja yhteistyöyritysten väliset työelämäyhteistyön tarpeet. Opinnäytetyön keskeinen tavoite on luoda uusi toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseen Business College Helsingissä. Toimintamallin luomista varten selvitetään ammatillisen koulutuksen toimialan ja BC:n työelämäyhteistyön lähtötilanne ja taustat. Tämän jälkeen työssä yhdistetään kansainvälisesti tunnustettuja strategiatyökaluja haastattelututkimuksen tuloksiin ja esitellään ehdotus uudeksi toimintamalliksi.

2.1 Odotetut tulokset

Business College Helsingissä on strategiatyön yhteydessä nostettu yhdeksi tulevaisuuden tavoitteeksi yritys yhteistyön kehittäminen entistä korkeammalle tasolle. Oppilaitoksella on aikaisemminkin ollut yhteistyötä yritysten kanssa, mutta se ei ole ollut tavoitteellista ja tarpeeksi suunnitelmallista. Yhteistyötä on tehty asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja myyntiä opiskelevien opiskelijoiden kanssa, mutta esimerkiksi taloushallinnon alaa opiskelevien kanssa yhteistyötä on ollut hyvin vähän.

On tärkeää, että jos oppilaitos haluaa strategian tavoitteidensa mukaan olla Suomen paras ammatillinen kaupallinen oppilaitos, tulee sillä myös olla vahva ja kokonaisvaltainen yhteistyö eri toimialojen yritysten kanssa. Oppilaitoksen tulee kerätä erityyppisiltä yrityksiltä tietoa siitä, millaisia ominaisuuksia odottavat opiskelijoilta työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa, jotta oppilaitos pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin entistä paremmin. Tulisi rakentaa eräänlainen *palautesilmukka*, jossa yritysten, opiskelijoiden ja opettajien palaute ruokkisi toimintamallin kehitystä jatkuvasti eteenpäin.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaatiolleni toimiva malli, jota voidaan hyödyntää työelämäyhteistyön kehittämisessä. Oppilaitos on asettanut yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen työelämäyhteistyön kasvattamisen, ja opinnäytetyöni keskittyy paremman yritys yhteistyömallin kehittämiseen eli miten strategian muutos saadaan johdettua käytäntöön *toimivalla prosessilla ja digitaalisen työkalun* tukemalla *paremmalla kommunikaatiolla*.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on selvittää, millaisia yhteistyömahdollisuuksia oppilaitoksellamme on tarjota eri yrityksille, tehdä vertailevaa tutkimusta oman oppilaitoksemme ulkopuolelta, ja näiden havaintojen pohjalta rakentaa juuri meidän oppilaitokselle sopiva toimintamalli.

Tutkimuskysymykset rajaavat aiheittani ja kertovat lukijalle, millaiseen kontekstiin työni sijoittuu. Tutkimuskysymykset määrittävät millaista tiedonkeruumenetelmää tulen käyttämään.

Tutkimuksessani pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: **Millaista yritys yhteistyötä Business College Helsingissä tulisi olla, jotta mahdollisimman moni opiskelija työllistyisi valmistuttuaan? Millainen yhteistyömalli sopii parhaiten Business College Helsingin käyttöön? Miten yritys yhteistyötä voisi jatkuvasti kehittää oikeaan suuntaan? Miten kommunikaatiota yhteistyöverkostossa voitaisiin parantaa?**

Kehittämistyön tavoitteena on kuvata ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyön nykytilaa sekä etsiä ja löytää konkreettisia toimenpiteitä työelämäyhteistyön kehittämiseksi, jotka parantaisivat valmistuneiden työllistymistä, oikeanlaisen työvoiman saatavuutta ja jotka vastaisivat paremmin työelämän tarpeisiin. Tarkastelen asiaa sekä rahoituksen että osaavan työvoiman näkökulmasta. Tavoitteena on luoda sellainen toimintamalli, jota ammatillisen oppilaitokset voisivat jatkossa hyödyntää rakentaessaan ja kehittäessään työelämäyhteistyötään entistä paremmaksi. Tarkoitus on selvittää, miten työelämäyhteistyötä voi ja kannattaa kehittää, jotta yritykset saisivat tulevaisuudessa nopeammin ja helpommin ammattitaitoisia työntekijöitä, ja opiskelijat valmistuisivat ajallaan ja mahdollisesti työllistyisivät nopeammin.

Opinnäytetyön tietoperustassa on esitelty kohdeorganisaatio ja ammatillisen koulutuksen reformi sekä kartoitettu, miten strategiaa viedään käytäntöön ja johdetaan strategista muutosta eri strategisten työvälineiden avulla. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää uuden toimintamallin avulla työelämäyhteistyötä ja luoda sekä laajentaa verkostoa työelämän ja ammatillisten oppilaitosten välille, esitellään myös osallistavan avoimen strategiatyön malli, josta oppilaitos voisi ottaa elementtejä työelämäyhteistyöstrategian jalkauttamiselle.

Työn empiirinen osuus on työelämäyhteistyöhön liittyvä konstrukttiivinen toiminnallinen tutkimus. Opinnäytetyössä on hyödynnetty myös tapaustutkimuksen elementtejä, mutta työn lähestymistapa keskittyy toiminnallisen uuden toimintamallin kehittämiseen. Tutkimuksessa haastatellaan ammatillisten oppilaitosten ja yritysten vastaavaa johtoa ja benchmarkattiin toimintaa Business College Helsingin nykyiseen malliin.

Tutkimuskysymyksiin vastaan keräämällä aineistoa omasta oppilaitoksesta, oman oppilaitoksen ulkopuolelta sekä haastattelemalla oppilaitokseni toimivaa johtoa

Haastatteluista ja osaamiskartoituksesta saatavaa tietoa analysoin ja hyödynnän rakentaessani oppilaitoksellemme sopivaa toimintamallia.

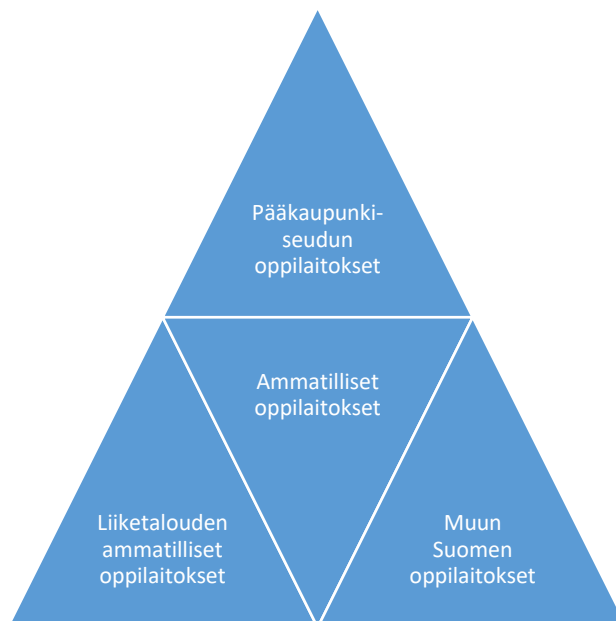
2.3 Tutkimuksen rajaus

Työni rajoittuu koskemaan ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyön kehittämistä ja strategian viemistä käytäntöön Business College Helsingin näkökulmasta.

Tutkimuksessani tulen selvittämään kilpailevien ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyön tilanteen. Olen kohdistanut benchmarkingin ammatillisiin oppilaitoksiin eli selvitän työharjoittelun ja työelämäyhteistyön nykytilaa ja odotuksia useamman liiketoiminnan tai muun ammatillista perustutkintoa järjestävän oppilaitoksen osalta. Tutkimuksen rajaus on kuvattu kuviossa 1. Näkökulma on liikkeenjohdollinen, eikä pedagoginen, vaikka kyseessä on oppilaitos. Näkökulma keskittyy strategiatyön ja organisaation johtamiseen, eikä esimerkiksi markkinoinnin, talouden tai henkilöstön kehittämisen näkökulmiin. Oma roolini on etsiä ratkaisuja työelämäyhteistyöstrategian viemiseen käytäntöön ja ideoita strategian jatkokehitykseen.

Oppilaitokset on valittu sekä pääkaupunkiseudulta että pääkaupunkiseudun ulkopuolelta, jotta otos on mahdollisimman kattava ja tuo asian esiin monesta eri näkökulmasta.

Vertailun vuoksi olen haastatellut myös liikelouden ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyöstä vastaavaa henkilöä. Lisäksi olen haastatellut myös työelämän edustajia, jotta saisin mahdollisimman monipuolisen näkökulman työelämäyhteistyön nykytilasta ja kehittämisen kohteista.



Kuvio 1: Tutkimuksen rajaus (mukaillen Anttila, 1998)

3 Toimeksiantajan kuvaus ja lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Business College Helsinki ja yhteyshenkilönä koulutusjohtaja Antti Sirainen. Oppilaitos on 1800-luvun lopulla perustettu, Suomen kolmanneksi vanhin kaupan ja hallinnon alan toisen asteen ammatillinen oppilaitos. Se muodostettiin elokuussa 2009, kun Suomen Liikemiesten Kauppaopisto - Atk-instituutti ja Helsinki Business College yhdistyivät. Oppilaitosta ylläpitää Helsinki Business College Oy, jonka omistavat Suomen Liikemiesten Kauppaopiston Säätiö ja Helsingin seudun kauppakamari tasaosuuksin. (BC, 2021).

Oppilaitos tarjoaa liiketoiminnan (merkonomit) ja tieto- ja viestintätekniikan (ohjelmistokehittäjä/IT-tukihenkilö) koulutusta sekä suomeksi että englanniksi. Oppilaitoksessa voi suorittaa myös kaksoistutkinnon (merkonomi/ohjelmistokehittäjä/IT-tukihenkilö + ylioppilas). Lisäksi oppilaitos tarjoaa ammatti- ja erikoisammattitutkintoja ja valmennusta esimerkiksi KLT-tutkintoon. Business College Helsinki edistää myös maahanmuuttajataustaisten ammatillista koulutusta ja työllistymistä kielipainotteisilla koulutuksilla. Opiskelijoita on yhteensä lähes 3.000, vuosittain uusia opiskelijoita aloittaa noin 800. Henkilökuntaa on noin 150, joista opettajia noin puolet. (BC, 2021).

Oppilaitoksella on pitkä kokemus ja hyvä maine laadukkaan ammatillisen koulutuksen osaajana ja kehittäjänä. Tulevaisuutta ennakoivana koulutuksen järjestäjänä BC tarjoaa opiskelijoille monipuolisia oppimisympäristöjä, yksilöllisiä urapolkuja sekä erilaisia valmiuksia itsensä ja ammattiosaamisensa kehittämiseen. Opetuksen lisäksi oppilaitos painottaa hyviä yhteyksiä työelämään. Oppilaitoksesta on myös suora jatko-opintoväylä Haaga-Helian, Metropolian ja Laurean ammattikorkeakouluopintoihin. (BC, 2021).

3.1 Business College Helsingin strategia 2020-2022

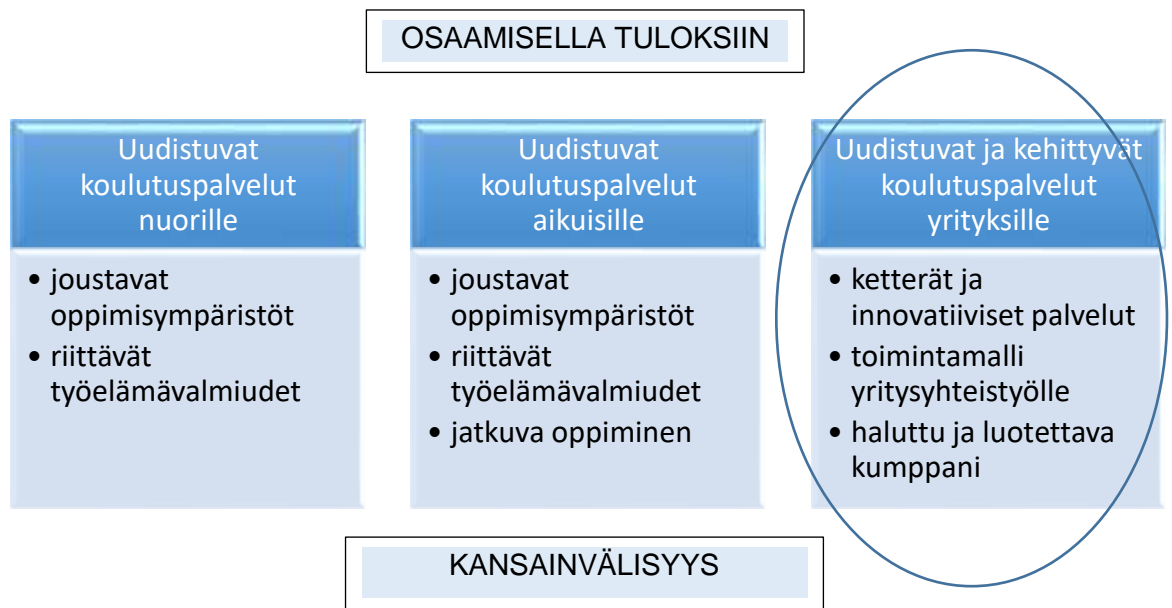
Business College Helsingin strategia uudistettiin vuonna 2019. BC:n toiminta-ajatusta kuvataan seuraavasti: ”Meillä kasvaa tulevaisuuden ammattilaisia”. BC:n visio on ”The best learning partner for your future”. (BC, 2020).

Osallistuin keväällä 2019 opettajien edustajana Business College Helsingin uuden strategian suunnitteluun, ja siellä yhdeksi teemaksi nousi esiin oppilaitoksen ja yritysten välisen yhteistyön kehittäminen. Tämä BC:n hallituksessa hyväksytty uusi strategia on vielä parhaalla mahdollisella tavalla viemättä käytäntöön.

Strategia vuosille 2020-2022 luotiin vahvasti osallistaen. Strategiatyöhön osallistui henkilöstöstä n. 50 % erilaisissa työpajoissa ja koko henkilöstö yhteisissä strategiatyöhön liittyvissä katsauksissa. Opiskelijoita strategiatyöhön osallistui 20 ja työelämän edustajia 5.

Strategiaan vaikuttivat useat eri muutosagentit toimintaympäristössä. Ammatillisen koulutuksen uusi lainsäädäntö tuli voimaan 1.1.2018, ja kilpailu lisääntyi tutkintojen järjestämisoikeuksien myöntämisen myötä. Rahoitus muuttui suoriteperusteiseksi ja vaikuttavuusrahoituksen osuus kasvoi. (BC, 2020). Vaikuttaa, että BC:n strategian suunnittelussa on käytetty Whittingtonin (2011) avoimen strategian mallia. Malli on kuvattu tarkemmin luvussa 6.

Strategian yhdeksi tavoitteeksi asetettiin uudistuvien ja kehittyvien koulutuspalvelujen tarjoaminen yrityksille, jossa BC on haluttu ja luotettava kumppani, se pystyy tarjoamaan ketteriä ja innovatiivisia palveluja ja sille on luotu toimintamalli yritys yhteistyölle. Kuviossa 2 on esitetty BC:n strategia, jonka tavoitteet ovat nuorten, aikuisten ja yritysten uudistuvien koulutuspalveluiden kehittäminen. Ajureina toimivat osaaminen ja asiakaslähtöisyys. Osaamisella tuloksiin sekä kansainvälinen Business College Helsinki ovat ohjaamassa kohti tavoitteita. (BC. 2020).



Kuvio 2: Business College Helsingin strategia (mukaillen BC, 2020)

3.2 Työelämäyhteistyön lähtötilanne Business College Helsingissä

Työelämäyhteistyötä oppilaitoksessa hoitavat tällä hetkellä asiakkuustiimi, työelämäpalvelut (Futura), koulutuksen suunnittelu sekä opettajat. Kuviossa 3 kerrotaan Business College Helsingin työelämäyhteistyön organisoitumisesta. Organisaatorakenne on uudistettu strategiapäivityksen jälkeen vuonna 2020.



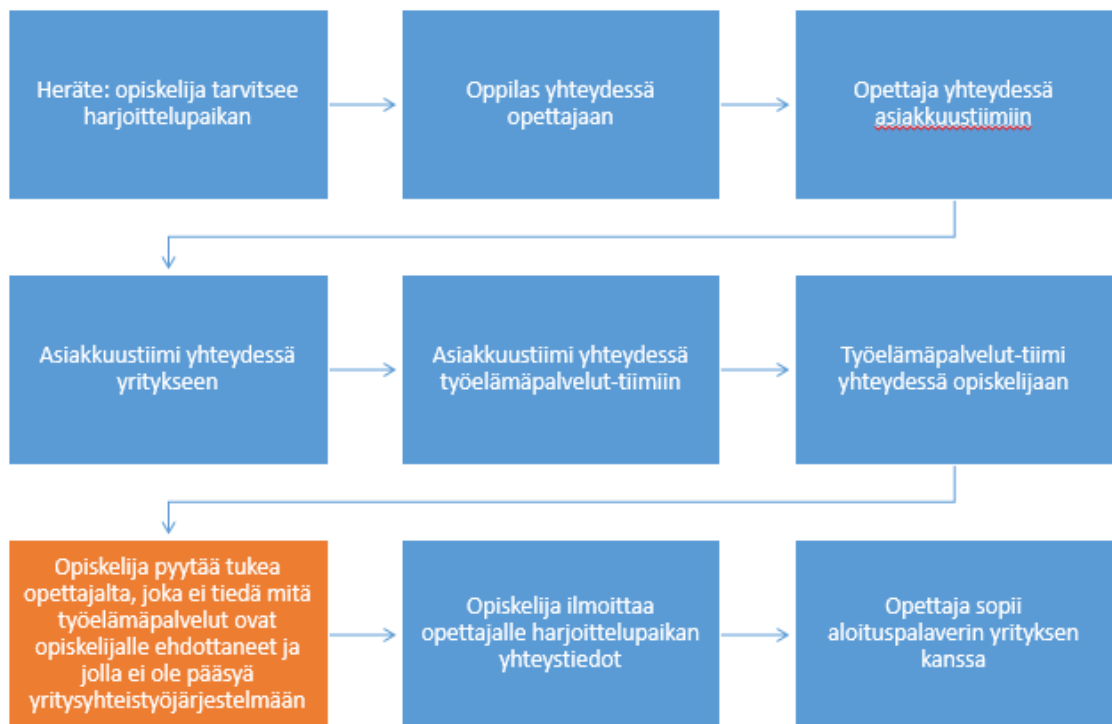
Kuvio 3: Business College Helsingin työelämäyhteistyö (BC, 2021)

Asiakkuustiimi hoitaa asiakasrekisteriä ja kontaktoi olemassa olevia yrityksiä. Se myös luo uusia kontakteja ja rakentaa laajempia strategisia työelämäkumppanuuksia. Koulutuksen suunnittelu osallistuu yhdessä asiakkuustiimin kanssa koulutuksen kehittämiseen ja suunnitteluun miettimällä uusia innovatiivisia ratkaisuja koulutukselle.

Työelämäpalvelut-tiimi auttaa opiskelijoita työharjoittelupaikan etsinnässä ja työpaikkahakemusten laadinnassa. Työelämäpalvelut-tiimi järjestää myös säännöllisin väliajoin erilaisia rekrytointitilaisuuksia. Se osallistuu erilaisiin opiskelijatapaamisiin ja antaa myös opettajille ohjausta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen liittyvissä asioissa. Opettajille työelämäyhteistyö näkyy arjen työssä. Opettajat toimivat opiskelijoiden työssäoppimisohjaajina, kontaktoivat yrityksiä ja työpaikkaohjaajia, laativat opiskelijoiden koulutus- ja oppisopimukset ja varmistavat opiskelijoiden työpaikalla tapahtuvan oppimisen sujuvuuden. Opettajat ottavat myös vastaan opiskelijoiden osaamisen arvioinnit.

Työelämäyhteistyötä tehdään oppilaitoksessa monikanavaisesti. Selkeästi tärkein yhteistyömuoto liittyy tutkintokoulutukseen ja työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Oppilaitos tekee yhteistyötä yritysten kanssa löytääkseen opiskelijoilleen työssäoppimisen paikkoja joko koulutussopimuksella tai oppisopimuksella. Tämän lisäksi aikuiskoulutuspuolella koulutetaan ns. oppisopimuskoulutuksella esimerkiksi ammattitutkinto- ja erikoisammattitutkinto-opiskelijoita. Muita yhteistyömuotoja ovat erilaiset rekrytointikoulutukset yrityksille sekä vierailijaluennot oppilaitoksessa. Työelämäyhteistyötä tehdään pääsääntöisesti ammatillisen koulutuksen lainsäädännön reunaehtojen puitteissa mutta oppilaitos on pyrkinyt viime aikoina etsimään myös uusia yhteistyömuotoja strategiansa mukaisesti.

BC:n opiskelijan työharjoittelupaikan hakuprosessi tällä hetkellä on kuvattu kuviossa 4. Prosessikaaviossa herätteenä on opiskelijan tarve harjoittelupaikasta. Kuten kuvasta voidaan nähdä, prosessi on melko monimutkaisesti organisoitu. Asiakkuustiimi on ainoa taho, jolla on pääsy oppilaitoksen asiakashallintajärjestelmään. Opettajalla voi olla joitain omia yhteystietoja, joita se jakaa suoraan opiskelijoille mutta oppilaitoksen yhteiseen järjestelmään heillä ei pääsyä ole. Tämä hankaloittaa ja hidastaa harjoittelupaikan etsimisen prosessia huomattavasti. Kuitenkin sekä ensimmäinen heräte opiskelijalta, että viimeisenä oleva toimenpide yrityksen suuntaan molemmat tapahtuvat opettajan kanssa.



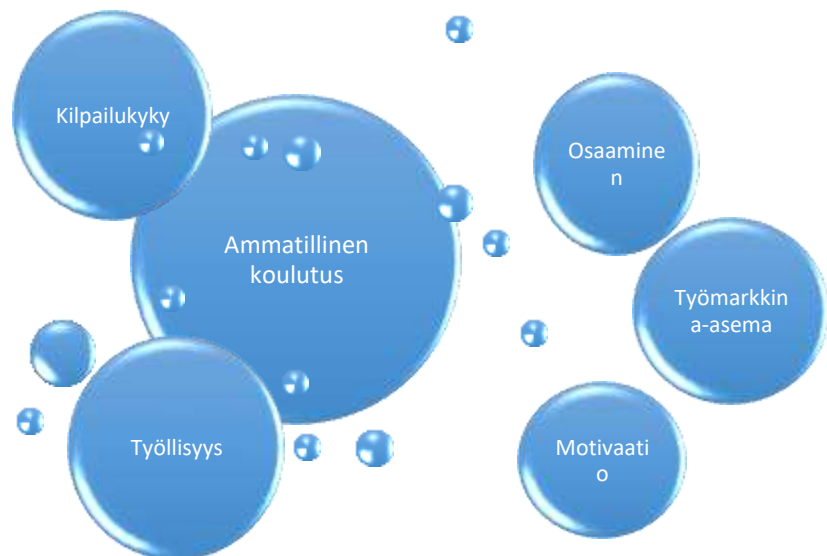
Kuvio 4: BC:n työharjoittelupaikan hakuprosessi

4 Ammatillinen koulutus toimialana

Tässä luvussa esittelen ammatillisen koulutuksen toimialaa Suomessa. Käyn läpi ammatillisen koulutuksen reformia ja sen tuomia muutoksia rahoitusperusteisiin.

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on kehittää opiskelijan ammatillista osaamista sekä kasvua sivistyneeksi ihmiseksi ja yhteiskunnan jäseneksi. Tavoitteena ammatillisella koulutuksella on kehittää osaltaan työelämää ja vastata työelämän osaamistarpeisiin, tukemalla elinikäistä oppimista sekä edistämällä yrittäjyyttä. Ammatillinen koulutus antaa myös mahdollisuuden jatkaa opintoja korkeakoulussa. Koulutus on pääsääntöisesti suunnattu peruskoulun päättävälle nuorille, mutta myös aikuisille alan vaihtajille tai niille, jotka ovat jo työelämässä mutta tähtäävät tutkintoon. Koulutus tarjoaa ammatillista osaamista kullekin opiskelijalle hänen tarpeensa ja henkilökohtaisen opintopolkunsa mukaan. Painopiste on puuttuvan osaamisen hankkimisessa, jota työpaikalla tapahtuva oppiminen täydentää. (OPH, 2021).

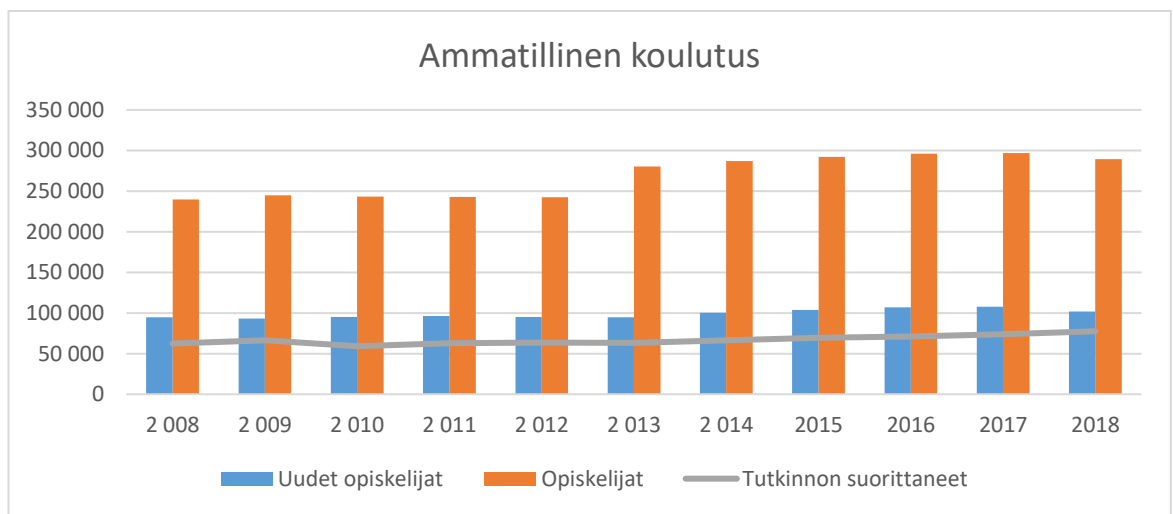
Ammatillisella koulutuksella on huomattava merkitys valtiontalouteen. Kuviossa 5 esitellään ammatillisen koulutuksen valtiontaloudellisia kytkentöjä. Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on lisätä opiskelijoiden työllistymistä ja rakenteellista kilpailukykyä, jotka pitkällä aikavälillä turvaavat valtiontalouden kestävyyttä. Yksilötasolla opiskelijan työmarkkina-asemaan vaikuttavat opiskelijan osaaminen sekä motivaatio. Mitä korkeammalla tasolla opiskelijan osaaminen ja motivaatio ovat, sen parempi opiskelijan mahdollisuus on työllistyä ja siten välillisesti vaikuttaa valtion talouteen.



Kuvio 5: Ammatillisen koulutuksen valtiontaloudelliset kytkennät (mukaillen Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2021, 11).

4.1 Toimialan nykytila

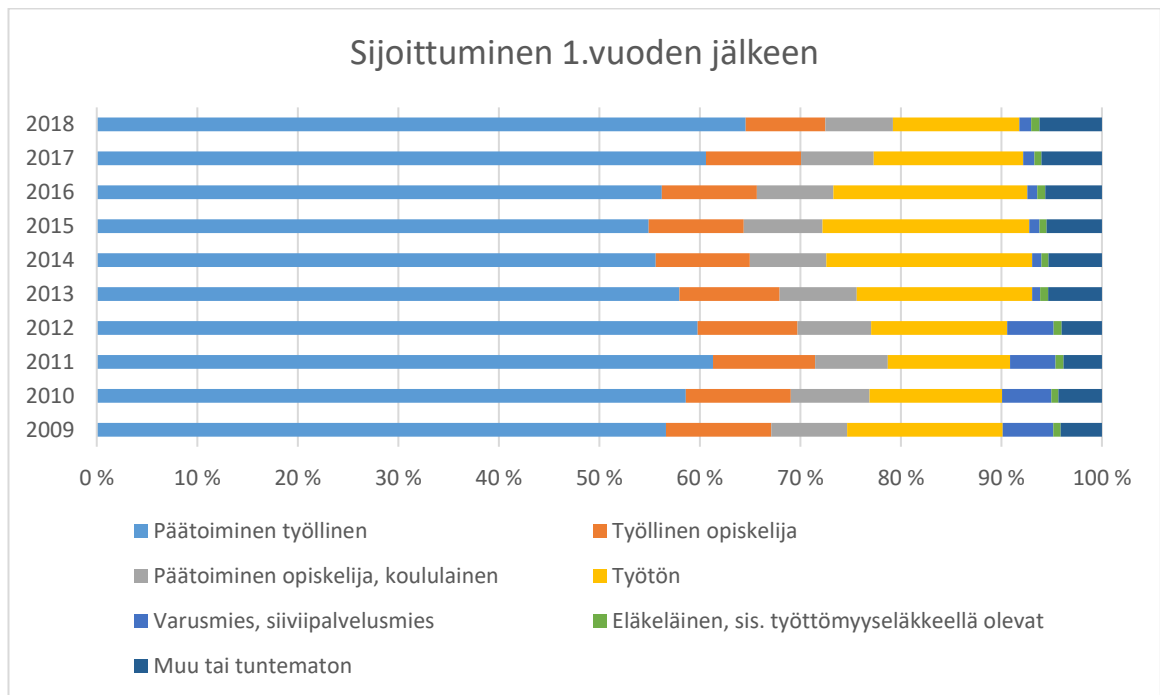
Peruskoulun päättävistä koululaisista noin puolet hakeutuu ammatilliseen koulutukseen (Yle, 2019). Ammatilliseen koulutukseen hakeudutaan myös työuran aikana lisä- ja täydennyskoulutukseen sekä uudelleen kouluttautumaan. Kuvion 6 mukaan ammatillisen koulutuksen opiskelijamäärä kasvoi noin 10% vuonna 2013 lähes 300.000 opiskelijaan ja on pysynyt sillä tasolla viimeiset vuodet. Uusia opiskelijoita ammatillisiin oppilaitoksiin hakeutuu noin 100.000 opiskelijaa vuosittain. Valmistuvia opiskelijoita on noin 75.000 vuodessa. Tilastojen perusteella voidaan sanoa, että ammatillinen koulutus on edelleen erittäin suosittu toisen asteen koulutusmuoto, eikä reformin tuomat muutokset ole ainakaan vähentäneet sen suosiota.



Kuvio 6: Ammatillisen koulutuksen uudet opiskelijat, opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet (OPH, Vipunen, 2021)

4.2 Tutkinnon suorittaneiden työllistyminen ja jatko-opinnot

Vastavalmistuneiden työllisyys oli parantunut vuodesta 2017 vuoteen 2018: ammatillisen peruskoulutuksen suorittaneista töissä oli 69 prosenttia, ammattitutkinnon suorittaneista 84 prosenttia ja erikoisammattitutkinnon suorittaneista 95 prosenttia, kuten kuvio 7 osoittaa. Vastavalmistuneiden työllisyys parani edelleen vuonna 2019: ammatillisen peruskoulutuksen suorittaneista töissä oli 70 prosenttia, joka on sama osuus kuin vuonna 2007 (Owalgroup, 2021, 72).



Kuvio 7: Ammatillisen tutkinnon suorittaneiden työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen (OPH, Vipunen)

Rahoituksen kannustavuutta koskevien arvioiden mukaan järjestelmä tukee pääosin keskeisten alojen koulutustarjonnan ylläpitämistä, koulutuksen laadun kehittämistä, opiskelijoiden nopeaa työllistymistä, jatko-opintoihin sijoittumista ja tutkinnon osakerrallaan etenevien koulutusten toteuttamista (Owalgroupp, 2021, 74). Ammatilliset oppilaitokset pyrkivät jatkossa kehittämään koulutuksen suunnittelua siihen suuntaan, että valmistuneiden määrää saadaan nostettua. Nykyisellään rahoitusmallin vaikuttavuusrahoitus maksetaan valmistuneiden työllistymisen tai jatko-opintojen perusteella, joten se kannustaa oppilaitoksia etsimään erilaisia työelämän yhteistyömalleja työllistymisen keinoiksi.

4.3 Ammatillisen koulutuksen reformi

Ammatillisen koulutuksen reformi perustuu lakiin (531/2017) ja asetukseen (673/2017) opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta sekä yli kahteenkymmeneen muuhun voimassa olevaan lakiin tehtyihin muutoksiin.

Ammatillinen koulutus uudistetaan osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä puretaan sääntelyä ja päällekkäisyyksiä (OPH, Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi, 2015).

Reformin tarkoituksena vuonna 2018 oli uudistaa ammatillinen koulutus osaamisperustaiseksi ja asiakaslähtöiseksi. Ammatillinen koulutus oli uudistettava, jotta se pystyy tarjoamaan tulevaisuuden työelämässä tarvittavaa uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Reformin erityisenä haasteena kuitenkin oli se, että merkittävän iso uudistus valmisteltiin ja pantiin toimeen nopeassa aikataulussa (Valtion tarkastusvirasto, 2021, 5). Tämä lisäsi osaltaan ammatillisten oppilaitosten eriarvoisuutta, eikä uudistustyötä ole vielä saatu loppuun kaikissa oppilaitoksissa. OPH:n käynnistämällä ammatillisen koulutuksen reformiin liittyvillä hankkeilla on toki helpotettu oppilaitosten työtä tämän muutoksen keskellä.

Toimeenpanon keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2021, 15):

- tulevaisuuden työelämässä tarvittavan osaamisen varmistaminen
- yksilöllisten opiskelupolkujen tarjoaminen opiskelijoille, joilla tuetaan koulutuksen osaamisperustetta
- työpaikoilla tapahtuvan oppimisen lisääminen
- opintojen ja opiskelijoiden työelämään siirtymisen nopeuttaminen

1.1.2018 voimaan tulleen reformin lainsäädännön valmistelu aloitettiin keväällä 2015, ja samoihin aikoihin päätettiin ammatillisen koulutuksen määrärahaan kohdistettavasta noin 400 miljoonan euron leikkauksesta. Valmistelun nopea aikataulu vaikeutti kuitenkin oppilaitosten sopeutumista kulttuuriseen muutokseen. Yksi esimerkki kulttuurisen muutoksen vaikeudesta on oppilaitosten erilaiset odotukset reformin toimeenpanon ohjauksesta. Kun reformin tarkoituksena oli antaa koulutuksen järjestäjille lisää vapauksia koulutuksen organisoimisessa, osa koulutuksen järjestäjistä odotti, että opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) ja Opetushallitus (OPH) olisivat ohjanneet reformin toimeenpanoa aktiivisemmin. (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2021, 6). Tämä lisäsi omalta osaltaan ammatillisten oppilaitosten eriarvoisuutta, koska koulutuksen järjestäjillä ei välttämättä ollut resursseja tai osaamistakaan saattaa reformityötä loppuun itse.

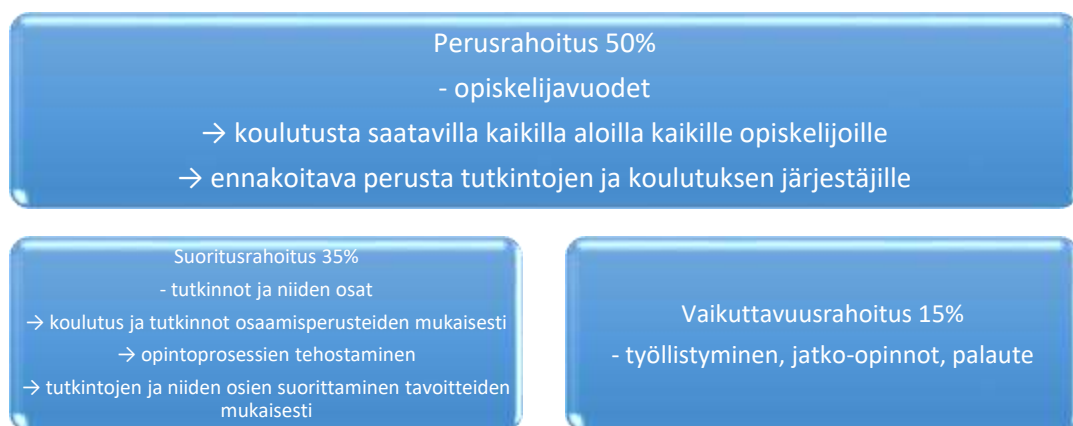
Kaplanin malli kirjasta *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (1996, 147-148) on helppo nähdä valtion mallissa pyrkiä viemään uutta strategiaa käytäntöön asettamalla KPI-mittareita oppilaitoksille ja palkitseamalla rahoitukseksi niihin pääsemisestä. Mittaristo luo holistisen mallin strategiasta, joka kertoo kaikille työntekijöille, kuinka he voivat vaikuttaa organisaation menestykseen. Ilman tätä linkkiä, yksilöt ja osastot voivat päätyä optimoimaan omaa toimintaansa toimimatta koko organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Mittaristo keskittyy muutosten johtamiseen. Jos oikeat tavoitteet ja mittarit on identifioitu, on todennäköistä, että strategia otetaan oikein

käytännön tekemiseen. Jos taas niitä ei ole määritetty oikein, investoinnit ja aloitteet valuvat hukkaan.

4.4 Ammatillisen koulutuksen rahoitusmalli

Vuonna 2021 valtion talousarvion mukaan ammatillisen koulutuksen kokonaisrahoitus on lähes 2 miljardia euroa. Tästä kunnat rahoittavat hieman yli puolet, 1 miljardi euroa. Loppuosa on koulutuksen järjestäjille valtionosuutena ja valtionavustuksina kohdennettavaa valtion rahoitusosuutta (Valtion tarkastusvirasto, 2021, 10). Sanomattakin on selvää, että kyse on valtavasta määrästä rahaa, joka oikein kohdentuessaan vaikuttaa merkittävästi Suomen työmarkkinajärjestelmään. Ei siis ole väärin sanoa, että lähes 2 miljardia euroa valtion rahoitusta tulee olla oikein kohdistettu, jotta niistä saatava hyöty alkaa näkyä esimerkiksi uusina veronmaksajina tulevaisuudessa.

Ammatillisen oppilaitoksen rahoituksesta on säädetty opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetusta laissa (957/2017) ja asetuksessa (68/2017). Koulutuksen järjestäjän osuus perusrahoituksessa perustuu ministeriön koulutuksen järjestäjälle asettamiin tavoitteellisiin opiskelijavuosiin, suoritusrahoituksessa suoritettuihin tutkintoihin ja tutkinnon osien osaamispisteisiin sekä *vaikuttavuusrahoituksessa opiskelijoiden työllistymiseen ja jatko-opintoihin siirtymiseen* sekä opiskelija- ja työelämäpalautteeseen. Laskennallisen rahoituksen lisäksi koulutuksen järjestäjät voivat hakemuksesta saada strategiarahoitusta, jota ministeriö myöntää harkintaan perustuen (OPH, 2017). Kuvion 8 mukaan perusrahoituksen osuus rahoituksesta on 50%, suoritusrahoituksen 35% ja vaikuttavuusrahoituksen 15%.



Kuvio 8: Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä (mukailen OPH, 2017)

Owalgrouppin (2021, 80) tekemän selvityksen mukaan rahoitusjärjestelmän nähdään kannustavan yksilöllisten opintopolkujen toteutukseen ja opiskelijoiden nopeaan työllistymiseen. Rahoitusjärjestelmän keskeiseksi haasteeksi koetaan sen

ennakoimattomuus, mikä johtuu monimutkaisista kertoimista ja rahoituksen kertymisestä käytännössä useiden erillishakujen kautta. Kauttaaltaan kantava viesti on, että koulutuksen järjestäjillä on tarve pidempiaikaiseen ja paremmin ennakoitavaan rahoitukseen, mikä edesauttaisi myös muun oppilaitoksen toiminnan kehittämistä.

5 Ammatillinen koulutus ja työelämäyhteistyö

Luvussa viisi käsitellään ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyötä sekä motiiveja ja haasteita yhteistyölle. Luvun keskeisinä käsitteinä ovat työssäoppiminen ja työelämälähtöisyys, jotka ovat myös ammatillisen koulutuksen reformin keskiössä.

5.1 Työssäoppiminen ja työelämälähtöisyys

Työelämässä oppiminen on keskeistä opiskelijan osaamisen, taitojen ja ammatillisen identiteetin rakentamisessa. Työelämässä oppimisella tarkoitetaan ammatillisen koulutuksen yhteydessä tapahtuvaa osaamisen hankkimista, joka perustuu koulutus- tai oppisopimukseen tai näiden yhdistelmiin. Työpaikka oppimisympäristönä edellyttää ohjattua oppimista, joka on määritelty myös laissa ammatillisesta koulutuksesta. Ohjausta opiskelija saa sekä opettajiltaan että työpaikalta, kuten työpaikkaohjaajaltaan, esimieheltään tai työtovereiltaan. (Airila, Mattila-Holappa, Kurki & Nykänen, 2019, 26).

Työssäoppiminen on ammatilliseen koulutukseen kiinteästi kuuluva opintojen osa ja koulutuksen järjestämismuoto, jossa osa tutkinnon tavoitteista opitaan työpaikalla. Parhaimmillaan se on aidossa työympäristössä tapahtuvaa tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua. Työssäoppiminen lisää oppilaitosten ja työ- ja elinkeinoelämän välistä yhteistyötä ja käytännön tekeminen ja kädentaidot pääsevät oikeuksiinsa. Samalla opiskelijalle muodostuu käsitys työprosesseista. (Opetushallitus, 2007, 6).

Työssäoppimisen vakiintuminen systemaattiseksi, ohjatuksi ja arvioiduksi osaksi ammatillista koulutusta pohjautuu koulutuspoliittisiin linjauksiin ja ammatillisen koulutuksen säädöksiin. Koulutuksen tarkoituksena on ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. (laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 2 §).

Ammatillisen koulutuksen ja elinkeinoelämän väliselle yhteistyölle tulee luoda puitteet ja toimintaperiaatteet, jotka mahdollistavat yhteistyön jatkumisen ja kehittämisen. Yhteistyö rakentuu win-win periaatteen mukaisesti, kun kaikki osapuolet ovat valmiita resursoimaan yhteistyöhön. Yhteistyö toimii parhaimmillaan, kun työ- ja elinkeinoelämän edustajat kytkevät oman yrityksensä todellista tai virtuaalista toimintaa ammattikoulutuksen yhteyteen. Tällä tavoin eri toimijat pääsevät yhdessä kehittämään yrityksen toimintaa, tuotteita, palveluita ja muita järjestelmiä. (OPH, 2021). Koulutuksen järjestäjän onkin

luotava opettajille ja muulle henkilöstölle yhteistyön edellytykset, ja työelämän tarpeiden mukainen laadukas ammatillinen peruskoulutus pohjautuu yhdessä työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävään koulutuksen, työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen suunnitteluun ja toteutukseen. (OPH, 2007, 12)

Työvoimapula on tietyillä alueilla hälyttävä ja esimerkiksi pääkaupunkiseudulla ammattitaitoisista osaajista on huutava pula tietyillä toimialoilla. Pula osaajista puolestaan vaikeuttaa yritysten kasvua ja liiketoiminnan kehitystä. Ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan kiinteä yhteistyötä yritysten ja ammatillisten oppilaitosten välillä ja se taas kaipaa tukea ja resursseja. Alueen kuntien tiivis yhteistyö onkin olennaista, kun etsitään ratkaisuja koko aluetta koskevaan osaajapulaan. (Helsingin Kauppakamari, 2021).

Työelämäyhteistyö on parhaimmillaan sekä ammatillista oppilaitosta että yritystä palvelevaa toimintaa. Se mahdollistaa yrityksille saada työntekijöitä juuri oikeaan aikaan, oikeaan tarpeeseen. Koulutukset voidaan rakentaa palvelemaan yhteistyöyrityksiä, ja aikatauluttaa oikealla tavalla. Tutkinnon osien sisältöä voidaan muokata yritysten tarpeiden mukaan. Oppilaitoksen näkökulmasta opiskelijat valmistuvat ja työllistyvät ajallaan, joka taas mahdollistaa riittävän rahoituksen. Strategiset kumppanuudet säilyvät pitkään ja oppilaitoksen ja yrityksen välille muodostuu suhde, jossa puhutaan samaa kieltä, ja työelämän muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin ja tehokkaammin.

5.2 Työelämäyhteistyön motiivit

Opiskelijan näkökulmaa voidaan tarkastella opiskelijan motiivien kautta, kuten Vihervaara kirjoittaa. Työelämä tarvitsee opiskelijoita, jotka osaavat soveltaa opittuja asioita käytäntöön. Työelämäyhteistyö tarjoaa tähän erinomaisen kasvualustan, koska opiskelija saa kosketuksen työelämään jo opiskeluaikana. Yritysyhteistyö myös voimaannuttaa opiskelijat ymmärtämään omaa potentiaaliaan ja kompetenssiaan –kykyä ratkaista ongelmia ja saada konkreettisia asioita aikaan. (Vihervaara, 2015, 24-25).

Yrityksen motiivit työelämäyhteistyölle voidaan jakaa viiteen eri tasoon: rekrytointi-intressit, vaikuttaminen tulevien työntekijöiden osaamiseen, yhteistyön hyvä hinta-laatusuhde, nopea ja vaivaton, matalan kynnyksen yhteistyömuoto sekä uusien ajatusten ja ideoiden saaminen. Työelämäyhteistyön motiivien merkitys yrityksille on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

5.3 Työelämäyhteistyön kohtaamat haasteet

Usein kuvitellaan, että työelämäyhteistyön käynnistämiseen tarvitaan vain se ensimmäinen yhteydenotto. Työntantaja, joka haluaisi selvittää kattavasti ja perusteellisesti

koulutuksen järjestäjien yhteistyömahdollisuuksia, saattaa kohdata ongelman, jossa kysyntä ja tarjonta eivät kohta. Oppilaitoksessa ei olla välttämättä täysin tietoisia palvelutarjonnasta ja kaikista mahdollisuuksista, mitä sillä on tarjota, ja toisaalta yritykset eivät välttämättä vielä pysty määrittelemään, mitkä sen tarpeet ovat. Työnantajan on tärkeää, miten koulutuksen järjestäjän saa yhteyden, miten yhteydenottoihin vastataan ja miten yhteistyö sujuu. (Aarnisalo & Iivonen, 2013, 7-8).

Työelämässä oppimisen lisääntyminen lisää tarvetta koko työyhteisön ohjausosaamisen kehittämiseksi. Airila ym. (2019, 27) nostavat esiin työpaikalla tapahtuvan ohjauksen merkityksen silloin, kun opiskelijalla on tarvetta erityiseen tukeen. Työpaikoilta erityistä tukea tarvitsevat ohjattavat saattavat edellyttää enemmän aikaa ohjaamiseen tai erilaisia yksilöllisiä tukimuotoja, kuten erilaisia oppimisympäristöjä, apuvälineitä tai oppimateriaaleja. Myös opiskelijan puutteellinen kielitaito voi tuoda haasteita ohjaamiseen käytettävissä olevan ajan tai ohjausosaamisen suhteen. Työpaikkojen toimijoilla ei kuitenkaan usein ole pedagogista koulutusta, ja siksi työpaikkojen keinot tarjota erityistä tukea tai tukea suomen kielen haasteisiin voivat olla rajallisia. Työpaikkojen riittävät valmiudet opiskelijoiden ohjaukseen ja perehdyttämiseen ovat tärkeitä myös työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska työtaturmista ja menetetyistä työpanoksesta aiheutuu Suomessa vuosittain noin 17 miljardin euron kustannukset. (Airila ym. 2019, 27).

Myös organisaation koko voi olla merkittävä työelämässä oppimista edistävä tai rajoittava tekijä. Esimerkiksi pienellä työpaikalla opiskelijalla voi olla mahdollisuus tehdä laajasti erilaisia työtehtäviä, kun taas isommassa työpaikassa opiskelijan tehtävät ja roolit voivat olla selvästi rajatumpia esimerkiksi tiettyyn yksikköön tai tiettyihin työtehtäviin. Työpaikat eri toimialoilla voivat erota toisistaan myös sen suhteen, millaisia resursseja niillä on opiskelijoiden ohjaamiseen, työntekijöiden ohjausvalmiuksia tukevaan koulutukseen, miten työturvallisuus- ja työhyvinvointiasiat on huomioitu ohjaustyössä tai mitä koulutus uudistuksesta ylipäättään tiedetään. (Airila ym., 2019, 28).

Airila ym. (2019, 30) selvityksessä nousee selkeästi esiin se, ettei yrityksillä ole tarpeeksi resursseja opiskelijoiden ohjaamiseen ja arviointiin tai ohjaajilla ei ole riittävää ja ajantasaista osaamista ohjaustehtäviin. Työelämällä ei ole myöskään ollut tietoa ammatillisen koulutuksen uudistuksen tuomista muutoksista tutkintojen ja tutkinnon osien sisältöihin. Positiivista kuitenkin selvityksen mukaan on, että yhteistyö ammatillisten oppilaitosten kanssa on koettu sujuvaksi. Opettajan läsnäoloa kuitenkin kaivattiin enemmän.

Owalgrouppin (2021, 53-54) tekemän selvityksen tulokset reformin vaikutuksista työelämäyhteistyöhön tukevat kirjallisuudessa mainittua resurssivajetta. Vuonna 2019 OAJ:n julkaiseman laajan kyselyn tulosten mukaan vain noin 20% opettajista näki, että työelämäyhteistyö on reformin vaikutuksesta parantunut tai jopa lisääntynyt. Noin joka kolmas opettaja ei tunnistanut muutosta yhteistyössä. Jopa 60 % vastaajista oli eri mieltä väittämästä "Pystyn käymään työpaikalla riittävän usein ohjaamassa opiskelijaa. Osana opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyä kysyttiin myös näkemyksiä siitä, miten reformin toimeenpanoa voisi vielä tehostaa, jos siihen on tarve. Useissa vastauksissa nostettiin esiin hyvin perustavanlaatuisia tarpeita, kuten riittävästi aikaa työpaikoilla käyntiin tai työelämäyhteistyöhön

5.4 Kansainvälinen näkökulma ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyöhön

Työelämäyhteistyön kehittäminen on myös kansainvälisesti tärkeä aihe. Euroopan Komission (2017, 3-4) tasolla on kirjoitettu ammatillisen koulutuksen ja työelämäyhteistyön tärkeydestä ja sen kehittämisestä muuttuvassa maailmassa. Komissio pitää koulutusmaailman ja työelämän välistä yhteyttä ensiarvoisen tärkeänä ammatillisen koulutuksen laadun ja houkuttavuuden kannalta. Yhteiskunnan rakenteiden muutokset ovat ajaneet myös ammatillisen koulutuksen uudistumaan ja pärjätäkseen kilpailussa ammatillisten oppilaitosten ja työelämän täytyy tehdä tiivistä yhteistyötä jatkossakin.

Työelämäyhteistyön kehittäminen on myös kansainvälisesti tärkeä aihe ja erilaisia kumppanuusmalleja on kuvattu useassa eri oppilaitoksessa maailmanlaajuisesti. Esimerkkinä voidaan mainita indonesialainen kumppanuusmalli, jossa koulun ja yrityksen välinen kumppanuus sisältää seitsemän eri vaihetta. Kumppanuusprosessin aikana johto seuraa ja valvoo jokaista ohjelman vaihetta. Mallin tavoitteena on optimoida hyötyjen saavuttaminen ja minimoida mahdolliset prosessin aikana tulleet haasteet. Kaikki keskeiset sidosryhmät osallistuvat yhteistyöhön tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä. (Sandika, 2017, 247-261).

Ollessani opettajavaihdossa Eindhovenissa Hollannissa haastattelin työelämäyhteistyöstä Summa Collegessa vastaavaa Danya Leijtenia. Työharjoitteluhaku on järjestetty standardisoidummin kuin Suomessa. Leijten kertoi, että Alankomaissa jokainen ammatilliseen koulutukseen sisältyvä työharjoittelupaikka on käynyt tarkan selvityksen läpi ennen kuin ne voivat tarjota paikkaa opiskelijoille. Tämä perustuu Alankomaiden ammatillista koulutusta koskevaan lakiin. Laki edellyttää, että ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden tulee suorittaa työharjoittelu akkreditoitussa työharjoittelupaikassa. Akkreditointia valvoo sitä varten perustettu erityinen organisaatio, Stichting Bامenswerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleen (SBB). SBB hyväksyy ja myöntää

akkreditointiluvan työssäoppimispaikalle ja myös, että työpaikka noudattaa annettuja ohjeita ja sääntöjä.

6 Strategian toteuttamisen mallit

Tässä osiossa käsittelemme organisaatiostrategian lähdekirjallisuuden pohjalta BC:n tilannetta ja strategian viemistä käytäntöön. Keskeisinä teoriapohjaisina käsitteinä ovat *avoin strategiatyö eli open strategy*, *executing strategy eli strategian jalkauttaminen*, *change management eli muutoksen johtaminen* sekä *balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti*.

Valitsin tietoperustaksi avoimen strategian, koska se soveltuu nykyiseen digiaikakauteen, ja vaikuttaa sille, että sitä on käytetty jo BC:n strategian luonnissa –miksei siis myös sen jalkauttamisessa. Koska BC:n toimeksianto oli nimenomaan strategian jalkauttaminen käytäntöön, oli luontevaa hyödyntää *executing strategy* –mallia. Ammatillisen koulutuksen reformi, digitalisaatio ja opiskelija-aineksen kansainvälistyminen ovat muuttaneet toimintaympäristöä, joten muutoksen johtaminen oli looginen työkalu aiheen analysoimiseen. Tasapainotettu tuloskortti taas vaikutti yhdistävän strategian jalkautuksen seuraamiseen tarvittavat mittarit ja muutosta aktivoivat toimenpiteet. Vaikka Kaplanin luoma malli on jo vuodelta 1996, siihen viitataan jatkuvasti viimeisimmissäkin yritysstrategian teoksissa, ja siksi se on mielestäni luontevaa ottaa mukaan tähän tarkasteluun yhtenä strategisen suunnittelun työkaluna.

Suurin osa johdon strategiakirjallisuudesta käsittelee aihetta voittoa ja markkinaosuutta tavoittelevan yrityksen näkökulmasta. Tämä asettaa haasteen lähdekirjallisuuden hyödyntämiselle tutkimuksessani, koska Business College Helsinki ei myy mitään eikä tuota arvoa osakkeenomistajille, vaan toimii elinkeinoelämän arvoketjussa valtiovallan ja yritysten välissä voittoa tavoittelemattomana organisaationa. Esimerkiksi Johnsonin teoksessa (2016, 191) yritysstrategia lähtee tutkimaan kustannusjohtajuutta tai erikoistumista kilpailukyvyyn tekijöinä, jotka eivät ole suoraan sovellettavissa oppilaitosmaailmaan. Myös Cleggin ym. (2017, 197) strategiassa 'valmista vai osta' –malli on irrelevanttia tutkimukseni rajaukseen liittyen.

6.1 Open strategy eli avoin strategia

Yritykset ja muut organisaatiot kohtaavat nykyään isoja ja ennennäkemättömiä muutoksia toinen toisensa perään. Joskus muutosten takana ovat ennalta arvattavat tahot, kuten uudet teknologiat, asiakkaiden muuttuneet mieltymykset tai kilpailijat. Entistä useammin odottamattomia ylläyksiä tarjoavat lukuisten sidosryhmien usein ristiriitaisetkin odotukset tai julkisen vallan toimintalinjausten ja sääntelyn ryhmät. (Santalahti, 2015, 13). Ammatillisessa koulutuksessa muutos tapahtui valtiovallan toimesta ja lainsäädännön

uudistus pakotti oppilaitokset muuttamaan strategiaansa työelämälähtöiseen suuntaan työelämäyhteistyön kautta.

Jäykkä, perinteinen malli ei salli joustavaa uusiin mahdollisuuksiin tai uhkiin tarttumista. Strateginen suunnittelu tapahtuu tyypillisesti ylimmän johdon ja valikoitujen muiden avainhenkilöiden muodostaman hallitsevan yhteenliittymän sisäisenä harjoituksena organisaatioyksiköiden sisällä. Tällä tavoin toteutettu strategiatyö vahvistaa status quo'ta ja lujittaa sisäisiä silloja. Strategisia suunnitelmia vaalitaan organisaation parhaiten suojattuina salaisuuksina, joiden sisältöä ei avata ulkopuolisille. Vain harvat pääsevät tutustumaan strategian sisältöön. (Santalhti, 2015, 39).

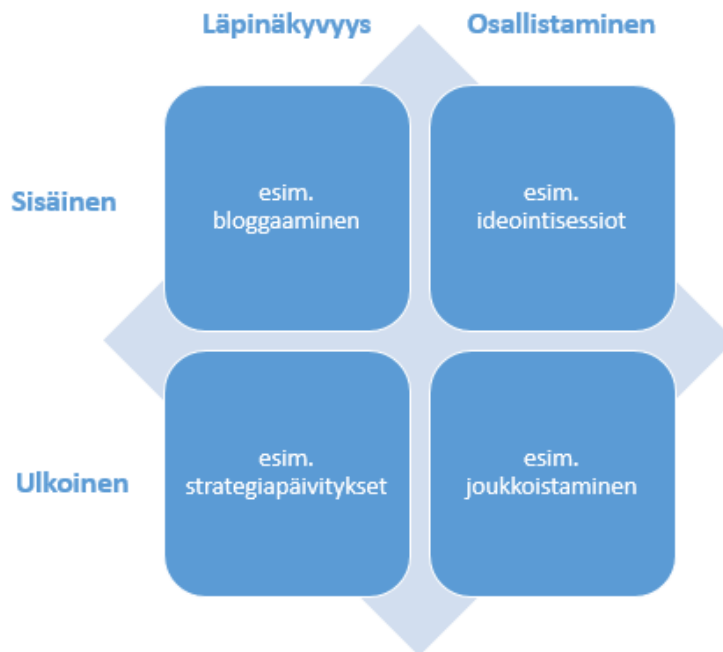
BC toteutti viimeisen strategiatyönsä valmiiksi kesäkuussa 2019. Strategiatyö oli osallistavaa ja sen työstämiseen osallistui yli puolet BC:n henkilöstöstä. BC:n toteuttama strateginen suunnittelu poikkesi perinteisestä strategisesta suunnittelusta, koska se pyrki erilaisten prosessien, esimerkiksi osallistamisen avulla löytämään uusia kilpailuedun ja elinvoimaisuuden lähteitä.

Strategisten kehityshankkeiden toteuttaminen, organisaation oppiminen ja strateginen visiointi avaavat mahdollisuuden suurempaan avoimuuteen sekä organisaation sisällä, että ulospäin. Tämän strategiatyölin menestyminen perustuu entistä monipuolisemman organisaation sisäisen ja ulkopuolisen tiedon hankkimiseen, taltioimiseen ja hyväksikäyttöön. Avoimuus ei luonnollisesti voi koskea koko strategian sisältöä. Suurimpana haasteena onkin lisätä avoimuutta niin, että samanaikaisesti huolehditaan strategioiden kriittisempien osien luottamuksellisuuden säilyttämisestä. (Santalhti, 2015, 39; Hautz et. al., 2017, 301-302).

Avoin innovaatio tarjoaa joitakin suuntaviivoja siitä, miten avoimuutta voidaan lisätä hallitusti. Tavoitteena on lisätä vuorovaikutusta organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa uuden tiedon hankkimiseksi ja hyödyntämiseksi. Avoimen innovaation yleistymisen myötä edistyksellisempien yritysten ja organisaatioiden johto on alkanut pohtia ulkopuolisten ja sisäisten verkostoresurssien monipuolisempaa hyödyntämistä myös strategisten haasteiden ratkaisemisessa. On alettu etsimään keinoja soveltaa avoimen innovaation periaatteita strategian suunnitteluun esimerkiksi erilaisilla asiakas- ja sidosryhmäkyselyillä tai sosiaalisen median tuomilla ratkaisuilla (Santalhti, 2015, 41).

Avoimen strategian periaatetta kuvataan kuviossa 9 dimensiomallin avulla. Avoin strategia tarkoittaa sitä, että strategian kehittämisestä jaetaan tietoa ulos joko sisäisille tai ulkoisille osallistujille ja/tai haetaan ideoita ja palautetta osallistamalla sisäisiä tai ulkoisia henkilöitä. Se tarkoittaa entistä läpinäkyvämpää ja osallistavampaa strategian laadintaa sekä

organisaation jäsenten, että keskeisten ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Läpinäkyvyys ja osallistaminen mahdollistavat avoimen strategioinnin. (Whittington et al., 2011, 535).



Kuvio 9: Avoimen strategian dimensiomalli (mukaillen Whittington et al., 2011, 535)

BC:ssä strategiasta annetaan päivityksiä sisäisesti rehtorin katsauksessa kaksi kertaa vuodessa sekä henkilöstöraportissa kerran vuodessa, ja ulkoisesti kotisivuilla muun muassa vision ja toiminta-ajatuksen päivityksillä. (BC, 2021).

Verkostojen ja ekosysteemien myötä perinteinen näkemys organisaatiosta, sen rajoista ja myös strategioista kääntyy päälaelleen. Strategiatyöstä tulee entistä enemmän jaettavaa, ja toisaalta organisaatiot ovat aiempaa riippuvaisempia toisistaan ja toistensa strategioista. Kaiken verkostomaisen yhteistyön taustalla tulee olla jaettu, yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Usein yhteistyö merkitsee myös resurssien tehokasta käyttöä ja riskien jakamista. Kaikkien verkostotoimijoiden pitää voidaan aidosti kokea hyötyvänsä yhteistyöstä. On myös selvää, että niin sanottu vapaamatkustaminen on myrkyä verkostotoiminnan onnistumiselle, ja sitä sekä muita ongelmia voidaan ehkäistä erilaisilla pelisäännöillä ja sopimuksilla. (Hämäläinen ym., 2016, 78-79).

6.2 Executing strategy eli strategian jalkauttaminen

Strategian suunnittelu ja toteutus ovat limittäisiä ja samanaikaisia toimintoja. Kun organisaatio päättää uudistaa strategiansa, luodaan aluksi organisaatiotason kuva tulevaisuudesta, jonka jälkeen kukin yksikkö pohtii organisaatiotason strategian kautta

oman toimintansa strategian, ja vasta sen jälkeen kullekin vastuualueelle on mahdollista tehdä omat tarkennetut, arjessa kiinni olevat strategiat. (Tuomi & Sumkin, 2010, 19).

Strategiaprosessi, joka jää vain johdon keskinäiseksi keskusteluksi ja papereiksi mappeihin, on hukkaan heitettyä aikaa. Parhaiten ovat onnistuneet ne strategiaprosessit, joissa on varmistettu esimiestason tuki ja valmennus strategian jalkautuksessa. Järkevä esimies myös ymmärtää, että strategia voidaan toteuttaa vain toimimalla yhdessä henkilöstön kanssa samansuuntaisesti ja samoihin tavoitteisiin pyrkimällä. (Tuomi ym., 2010, 22).

McLennanin (2010, 12) mukaan strategian implementointi on nippu toimenpiteitä, jotka vievät organisaatiota kohti sen tavoitetta –sen mission täyttymistä ja vision toteutumista. Strategian implementointi on tavoitteiden realisointia käytäntöön.

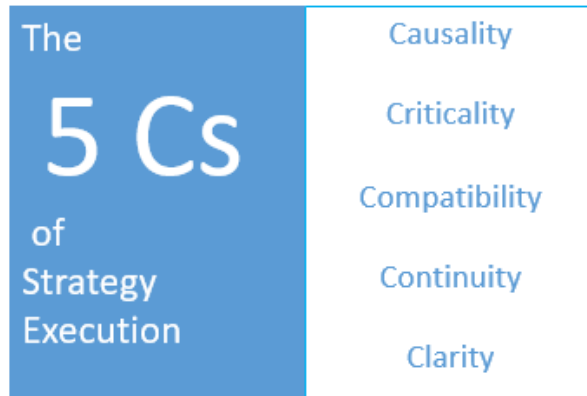
Aikaisemmin strategian implementointia on käsitelty strategiatyön yhtenä elementtinä. Varhaiset teoriat keskittyivät organisaatorakenteeseen ja resursointiin. Vähemmän huomiota annettiin esimerkiksi henkilöstön johtamiselle ja motivoinnille, joiden on nykyään todettu olevan erittäin tärkeitä tekijöitä strategian käytäntöön viemiselle. Strategian käytäntöön vieminen on teoriapohjaltaan monen oppiaineen leikkauspisteessä. Sitä on käsitelty strategisen suunnittelun, muutosjohtamisen, organisaatioteorian, henkilöstöjohtamisen, markkinoinnin, organisaation käyttäytymistieteen, psykologian, taloustieteiden sekä systeemiteorian alueilla. (McLennan, 2010, 12-13).

Jalkautus on suunnitelmallista yhteistyötä. Strategian jalkautuksen tehtävänä on varmistaa, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään. Jalkautus alkaa siitä, että koko organisaation ja oman yksikön strategioita pohditaan yhdessä. Oman vastuualueen strategia on kuitenkin tärkein osa jalkautusta. Tällöin kaikki strategian osat käydään oman vastuualueen kautta läpi. Jalkautuksessa käytetään työvälineenä strategiatyökalua, jonka avulla organisaatiotason yhteistä strategiaa voidaan tarkastella. Samanaikaisesti työstetään ja pelkistetään oman vastuualueen strategiaa. Jalkautuksen aikana syntyy myös ymmärrys, miten jokainen henkilöstön jäsen on omalta osaltaan vaikuttamassa strategian toteuttamiseen arjessa. (Tuomi ym., 2010, 80).

Ylimmän johdon tehtävä organisaatiossa on katsoa, että strategia kattaa koko organisaation eikä katvealueita jää. Olennaista on muistaa, että tukipalvelut ja erilliset vastuualueet, esimerkiksi projektitehtävät on huomioitu. Keskeistä on tarkoituksenmukaisuus -liian monimutkaiseksi strategian toteutusta ei ole järkevää tehdä. Pelkistäminen ja fokusointi toimivat myös jalkautuksessa. (Tuomi ym., 2010, 80).

Strategiat pitää sanottaa ja selventää yksiselitteisesti niin, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ne samalla tavalla. Strategia ei ole pelkkää irrallista ajattelua, vaan tekemisestä oppimista (learning from doing). (Mintzberg, 1990, 178-182).

McLennan (2010, 53) on määritellyt strategian käytäntöön viemiselle viiden C:n mallin, jotka on esitelty kuviossa 10.



Kuvio 10: The 5 Cs of Strategy Execution (mukaillen McLennan, 2010, 53)

Causality eli kausaalisuus tarkoittaa syy-seuraus –suhdetta. Systemaattinen syy- ja seuraussuhteiden läpikäynti on ehkä tärkein aihealue organisaation strategian käytäntöön viemisen ymmärtämiseksi. Se linkittää ideat toimenpiteisiin. Tämän linkitysprosessin johtaminen on käytäntöön viennissä keskiössä. (McLennan, 2010, 53).

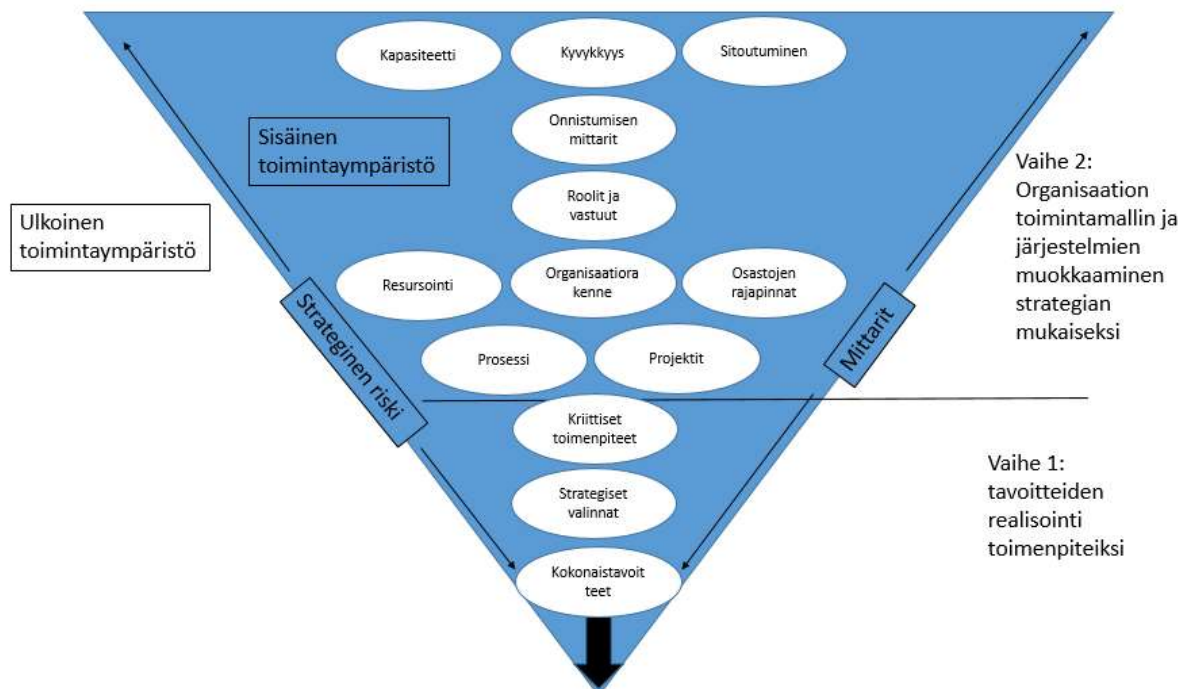
Criticality eli kriittisten toimenpiteiden tunnistaminen on suurissa monimutkaisissa organisaatioissa tärkeää. Strategian vieminen käytäntöön vaatii monimutkaisuuden vähentämistä, ja keskittymistä rajalliseen määrään kriittisiä toimenpiteitä, jotka ovat pakollisia strategian toteutumiseksi. (McLennan, 2010, 53-54).

Compatibility eli toimenpiteiden yhteensopivuus tarkoittaa sitä, että organisaation eri toimintamallit pitää olla synkronoitu keskenään, niin että ne vievät organisaation eri osia strategisen tavoitteen suuntaan. Tärkeä on myös huomata, että organisaation prosessien ja järjestelmien pitää olla yhteensopivia myös tavoitteen kanssa. (McLennan, 2010, 54).

Continuity eli jatkuvuus on strategian käytäntöön viemiselle kriittisen tärkeää, koska ylin johto ei voi viedä strategiaa toimenpiteiksi, vaan se johdetaan organisaatiotasolla kerrallaan ylhäältä alaspäin. Jatkuvuutta voivat heikentää henkilöstön vaihtuvuus, organisaatiomuutokset, kustannusleikkaukset sekä motivaation puute. Siksi strategia pitää rakentaa sisälle toimintamalleihin, järjestelmiin ja henkilöstön motivointiin pysyvästi. (McLennan, 2010, 54).

Clarity eli selkeyden periaate tarkoittaa sitä, että tavoitteet sekä niihin johtavat toimintamallit pitää olla kuvattuna niin, että koko organisaatio (ja sidosryhmät) ymmärtävät ne samalla tavalla. Tämä viides C eli clarity saavutetaan kuvaamalla auki ensimmäiset neljä C:tä: syy-seuraussuhteet tavoitteista aktiviteetteihin, näistä seurattavaksi valitut kriittiset toimenpiteet, organisaation eri toimenpiteiden yhteensopivuus strategian kanssa sekä millä tavalla haluttujen toimenpiteiden jatkuvuus organisaatiossa voidaan taata. (McLennan, 2010, 55).

Kuvion 11 pyramidimalli kuvaa onnistuneen strategian käytäntöön vientiä organisaatiossa. Johdon tulee määrittellä kokonaistavoite ja tehdä strategiavalinnat, jotka mahdollistavat kokonaistavoitteen saavuttamisen, ja sen jälkeen valita kriittiset aktiviteetit seurattavaksi. Tämän jälkeen johdon tulee määrittellä kertaluontoiset toimenpiteet eli projektit ja pysyvät toimenpiteet eli prosessit. Näitä projekteja ja prosesseja tulee myös johtaa tehokkaasti ja määrittellä niille riittävät resurssit. Kun organisaatiota ja tehtäviä jaetaan, tulee varmistaa, että organisaation rajoilla on mallit tehokkaalle yhteistoiminnalle, jotta siiloutumisen aiheuttamat haitat saadaan nollattua. Roolit ja vastuut tulee määrittellä selkeästi, ja niille määrittellä onnistumista kuvaavat mittarit. Riittävä osaaminen, kapasiteetti ja motivaatio on annettava hankkeen käyttöön huomioiden sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön, jotta niillä on onnistumisen elementit strategian jalkauttamisessa.



6.3 Change management eli muutoksen johtaminen

BC:n strategisessa asemassa on tapahtunut toimintaympäristön muutos eli ammatillisen koulutuksen reformi, jossa oppilaitoksen olemassaolon tarkoitusta on rahoittajien toimesta tarkennettu. Se vaatii muutoksia niin BC:n organisaatiokulttuuriin kuin kyvykkyyksiin. Tästä syystä organisaatiossa on tehty strategisia valintoja, joita nyt viedään käytäntöön. Työelämäyhteistyön tapaa toimia pyritään voimakkaasti kehittämään eteenpäin.

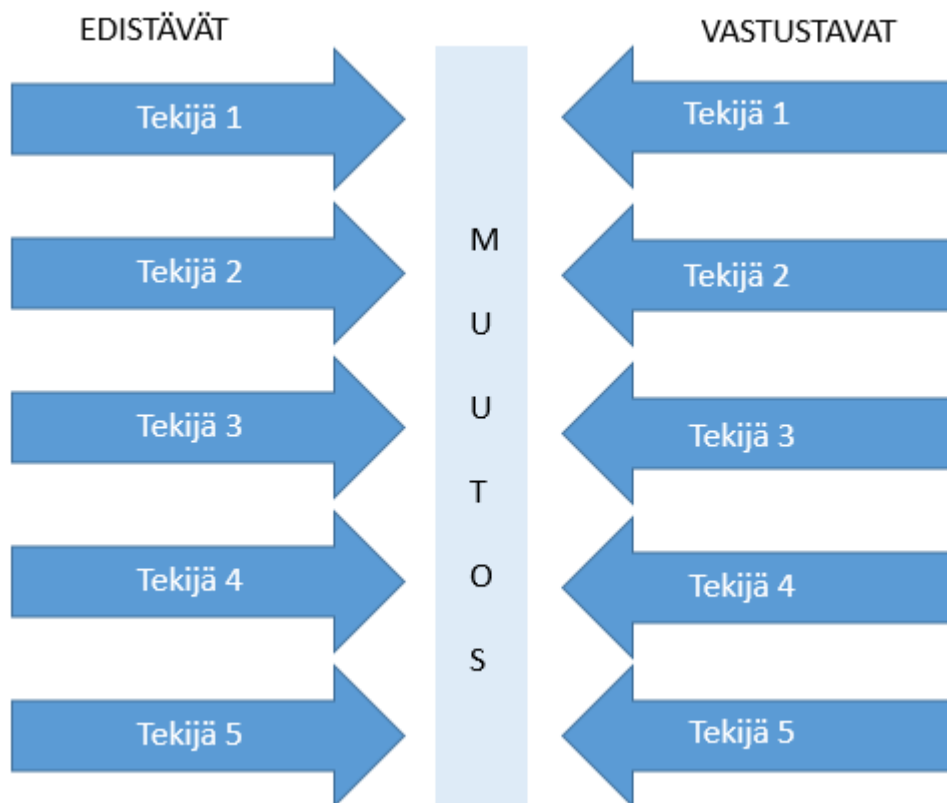
Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnérin (2014, 464) mukaan muutoksen johtaminen vaatii tilanteen arviointia, prosessien kuvaamista, toiminnan organisoimista, prosessien muutosta ja muutoksen käytäntöön viemistä (kuvio 12). BC:ssä tällä hetkellä työelämäyhteistyöhön on organisoiduttu perustamalla erilliset asiakkuus- ja työelämäpalvelutiimit. Lisäksi opettajia on kannustettu suoraan työelämäyhteistyöhön. Työelämäyhteistyön prosessit ja käytännöt ovat kirjavat.



Kuvio 12: Strategia käytännössä (mukaillen Johnson ym. 2014, 464).

Strategian vieminen käytäntöön vaatii vastaamista seuraaviin kysymyksiin: kuka strategiasta päättää, mitä toimenpiteitä strategian käytäntöön vieminen vaatii ja mitä metodologiaa siinä hyödynnetään. (Johnson ym. 2014, 501). BC:ssä työelämäyhteistyöstrategiasta päättää ylimmällä tasolla johtoryhmä ja sen valtuuttamana koulutusjohtaja sekä asiakkuusjohtaja. Oppilaitoksessa tämä vaatii yhtenäisen toimintamallin luomista, oppilaitoksen eri organisaatioiden ja yritysten yhteistyötä ja tiedon jakamista sekä prosessien kuvaamista ja onnistumisen mittaamista. Metodologiana voi olla esimerkiksi benchmarking, tasapainotettu tuloskortti ja digitaaliset työvälineet prosessin johtamiseen, mittaamiseen ja tiedon jakamiseen.

Kuviossa 13 Johnson ym. (2014, 475) *voimakenttäanalyysi* on työkalu, joka auttaa hahmottamaan ja käsittelemään strategisen muutoksen läpiviintiin vaikuttavia voimia ja vastavoimia. Voimakenttäanalyysissä selvitetään, mitkä asiat nykytilanteessa estävät muutosta ja kuinka ne taklataan, ja mitkä asiat nykytilanteessa saattavat helpottaa muutosta oikeaan suuntaan ja kuinka niitä voidaan vahvistaa. Lisäksi voimakenttäanalyysissä käydään läpi, mitä uutta pitää kehittää muutoksen tukemiseksi.



Kuvio 13: Voimakenttäanalyysi (mukaillen Johnson ym. 2016, 475-476)

Johnsonin ym. (2016, 477) mukaan muutokselle tarvitaan tilaus –ei siis riitä, että katsotaan asiaa johdon mittareiden näkökulmasta, vaan motivaatio pitää olla kaikilla eri organisaation tasoilla. Kun kysytään työntekijöiltä, mikä heitä motivoi, vastauksena voi olla vaikutus yhteiskuntaan, vaikutus asiakkaisiin, vaikutus tiimiin tai henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Usein johdon voi olla vaikeaa nähdä muutosta eri organisaation yksiköiden näkökulmasta. On myös tärkeää, että ei ymmärretä pelkästään miksi muutos tarvitaan, vaan myös toimenpiteet sille kaikilla organisaatiotasolla, joita sen läpivieminen vaatii. Esimerkiksi BC:ssä johdon strategiana on virallisesti kehittää työelämäyhteistyötä, mutta käytännön toimenpiteet, esimerkiksi opettajien ja yritysten kohtaamisiin varattu aika (resurssit), eivät ole muuttuneet tämän strategian myötä.

Johnson ym. (2016, 477) painottavat, että nykytilan itsestäänselvyytenä pitämistä tulee haastaa. Pitkäaikaiset oletukset ja toimintamallit ovat hyvin resistenttejä muutokselle. Menestyviä organisaatioita yhdistää kyky haastaa 'status quo' eli organisaation kulttuuri itsessään sallii nykytilan haastamisen.

Loppujen lopuksi strategiat johdetaan käytäntöön päivittäisten prosessien ja rutiinien kautta. Käytännössä siis strategista muutosta tehtäessä ja läpi vietäessä on suunniteltava organisaation prosesseja uudelleen, ja pystyttävä murtamaan totuttuja toimintatapoja sekä ylittämään organisaatiosiiiloja. Henkilöstön osallistaminen on yksi tapa motivoida tätä. (Johnson ym. 2016, 478). Esimerkiksi BC:ssä strategiauudistuksen yhteydessä on perustettu uusia työelämäyhteistyötiimejä eli asiakkuustiimi ja työelämäpalvelut-tiimi, mutta päivittäiset prosessit ja rutiinit yrityskumppaneiden kanssa, kuten työharjoitteluun liittyvät sopimukset sekä aloitus- ja päätöspalaverit, hoitaa opettaja.

6.4 Balanced scorecard eli tasapainotettu tulokortti

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti antaa johdolle työkalut, joilla navigoida tulevaisuudessa menestymiseen, tiukasta kilpailusta huolimatta. Koska organisaatiot kilpailevat monimutkaisissa ympäristöissä, tarkka ymmärrys tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseksi on elintärkeää. Tasapainotettu tulokortti kertoo organisaation mission ja strategian kattavan suorituskykymittariston muodossa, mikä antaa raamit strategiselle mittaamiselle ja toiminnan johtamiselle. Tasapainotettu tulokortti säilyttää painopisteenä taloudelliset tavoitteet, mutta se ottaa mittaamiseen mukaan myös näiden taloudellisten tavoitteiden toiminnalliset ajurit. (Kaplan, 1996, 2).

Esimerkiksi BC:n tapauksessa taloudellinen mittari voisi olla valmistuneesta ja työllistyneestä opiskelijasta saatu rahoitus, mutta siihen ajava toiminnallinen ajuri voisi olla, kuinka monta kertaa opettaja tai työelämäkoordinaattori on kohdannut yhteistyöyrityksen yhden harjoittelujakson aikana. Mittaristo pyrkii huomioimaan organisaation suorituskykyä neljän tasapainotetun näkökulman kautta: taloudellisen, asiakkaiden sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulman kautta. Tasapainotettu mittaristo antaa mahdollisuuden paitsi seurata taloudellista menestystä, myös samaan aikaan seurata tulevaisuuden menestystekijöiden kehitystä.

Nykyteknologia mahdollistaa asiakkaiden kuuntelemisen ja tarpeisiin vastaamisen ennennäkemättömällä nopeudella. Arvoketjut voivat ulottua lähes saumattomasti eri toimijoiden organisaatorajojen yli tuoden parannuksia kustannustehokkuuteen, toiminnan laatuun ja vasteaikoihin (Kaplan, 1996, 4). Esimerkiksi BC:n tapauksessa

yrittäjäyhteistyöportaali tai –appi voisi auttaa vastaamaan työharjoittelutarpeisiin tai yhteisprojekteihin paljon nykyistä joustavammin.

Tasapainotettu mittaristo painottaa sitä, että sekä taloudellisten että toiminnallisten mittareiden tulee olla osa koko henkilöstön käyttämiä tietojärjestelmiä. Johdon lisäksi henkilöstön tulee nähdä toimenpiteiden vaikutukset talouteen, ja johdon ymmärtää lyhytnäköisten talousmittareiden lisäksi tulevaisuuteen vaikuttavat pitkäaikaiset ajurit. Tasapainotetun tuloskortin tavoitteiden ja mittareiden tulee reflektoida ylhäältä alas johdettua missiota ja strategiaa, eikä olla vain satunnainen otos suorituskykymittareita. BC:n tapauksessa missiona ja strategiana on tuottaa osaavaa työvoimaa suomalaisille yrityksille, ja yritysyhteistyön ja esimerkiksi työharjoitteluiden onnistuminen on keskeinen osa toiminnallista tavoitetta, joka ajaa tuon strategian onnistumista. (Kaplan, 1996, 8).

Mikäli koko BC:n organisaation mittarina olisi yrityskumppanin tyytyväisyys yhteistyöhön mitattuna kyselyin sekä harjoittelujaksottain että organisaatiotasolla vuosittain, se johtaisi automaattisesti pikkujalkaa kohti oikeaa resursointia henkilöstön ajankäytössä ja kommunikaatiokanavien kehityksessä.

6.5 Digiajan strategia

Tulevaisuudessa työelämän vaatimukset ja työtehtävät muuttuvat, monimutkaistuvat ja laaja-alaiset. Uuden oppimisen ja osaamisen tarve lisääntyy ja vahvistuu jatkuvasti eri osapuolilla. Käytössä olevat työmenetelmät ja tekniikka kehittyvät niin nopeasti, että oppilaitoksilla ja opettajilla on haastavaa pysyä tiedollisesti ja ammatillisesti mukana. Oppimisympäristöt ja ammatilliset verkostot laajenevat ja sitä kautta yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen nousevat merkityksellisiksi tulevaisuuden kannalta (OPH, 2016). Asiakirjassa Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030 tavoitella on määritelty seuraavasti: ”Rakennamme edellytykset osaamisen, työllisyyden, luovuuden ja osallisuuden vahvistumiselle yhteiskunnassa”, jossa jatkuvan oppimisen laatu ja siirtyminen koulutuksesta työelämään on keskiössä. Koulutuksen ja työelämän yhteys ja sen vahvistaminen ovat edellytys strategian onnistumiselle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019).

Organisaatioiden strategiatyö on kohdannut viime vuosina uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia. Siinä missä aiemmin strategisen johtamisen kulmakivi on ollut analyttinen suunnittelu ja laskeminen, rinnalle on noussut yhä tärkeämmäksi asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailman ymmärtäminen ja tulkitseminen. Asiakkaan tarpeita ja asiakaskokemusta voidaan pitää myös tärkeiden päätösten kriteerinä. Jos suunniteltu

muutos tai uudistus ei paranna millään tavalla asiakaskokemusta, sen voi yhtä hyvin jättää toteuttamatta. (Hämäläinen ym., 2016, 67).

Digiaikana strategiatyön aikajänne nopeutuu. Organisaatioiden tulee varautua nopeampaan päätöksenteon tahtiin ja ottaa huomioon, että ajoituksella on usein ratkaiseva merkitys menestymisessä. Digiaika murtaa myös organisaatioiden rajoja, koska verkostojen johtaminen vaatii uudenlaista asennoitumista ja strategiaotetta. Organisaatioiden tulee keskittyä yhteisten, jaettujen etujen tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä luottamuksen rakentamiseen eri toimijoiden välillä. (Hämäläinen ym., 2016, 88).

Digiajan keskeisimpiin asiakastarpeisiin lukeutuu nopea ja tehokas asiointi. Tämä ei tarkoita enää palvelun sujuvuutta fyysisessä toimipisteessä vaan asiakkaan on voitava tyydyttää tarpeensa verkossa ja mieluiten mobiilisti paikassa riippumatta. Digiajalle ominaista ovat myös palveluiden ympärille rakentuvat yhteisöt, joissa vaihdetaan kokemuksia. (Hämäläinen ym. 2016, 48).

6.6 Asiakaslähtöinen ajattelutapa strategiatyössä

Kaikessa toiminnassa on pohjimmiltaan kyse ihmisten tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttämisestä. Viimeisten vuosien aikana asiakasajattelussa on korostunut ihmislähtöisyys, minkä seurauksena ymmärrämme entistä paremmin erilaisten asiakkaiden tavoitteita, toiveita, tottumuksia ja arkielämän ongelmia heidän omasta näkökulmastaan. Tämän oivaltaneet yritykset kykenevät luomaan paitsi taloudellista myös sosiaalista arvoa ja kuluttajille merkityksellisiä eroja kehittämällä tuotteita ja palveluja todellisiin asiakastarpeisiin. (Hämäläinen ym., 2016, 120).

Asiakaskokemuksen ymmärtämisestä on tullut yhä tärkeämpi tekijä niin tuotesuunnittelussa kuin strategioita ja liiketoimintamalleja miettiessä. Kun asiakaskokemusta ei lähestytä vain tuote- tai palvelukehityksen näkökulmasta vaan se nähdään koko yrityksen keskeisenä menestyksen moottorina, siitä tulee yritykselle strategisesti merkityksellinen asia. Asiakaskokemus on monen tekijän summa, joka syntyy yrityksen ja brändin kanssa. Kokemuksella on merkitystä –onnistunut asiakaskokemus näkyy tuloksessa samalla tavalla kuin epäonnistunut kokemus tuottaa kustannuksia tai vähentää kysyntää (Hämäläinen ym., 2016, 121). BC:ssä työelämäyhteistyötä on aiemmin tehty oppilaitos ja opiskelija edellä, mutta ammatillisen reformin tuoma muutos ja yhteiskunnalliset muutokset ovat pakottaneet oppilaitosta ajattelemaan yhteistyötä asiakaslähtöisemmin, yrityksen tarpeet ja toiveet huomioiden.

Kuparinen & Lindström (2016, 4) korostavat työelämäyhteistyössä yhteiskehittämisen (co-creation) mallia, jossa kehittämällä oppien todennetaan asiantuntijoiden, opiskelijoiden ja alueen toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteissuunnittelulla (co-design) sekä käyttäjälähtöisellä innovaatiotoiminnalla rakennetaan (user-driven innovation) toimiva ratkaisu.

6.7 Strategian merkitys oppilaitokselle

Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnérin (2014, 106) mukaan strateginen asema koostuu ympäristöstä, kyvykkyydestä, kulttuurista ja tarkoituksesta, kuten kuvio 14 osoittaa.



Kuvio 14: Strateginen asema käytännössä (mukaillen Johnson ym., 2014, 106).

Muutos- ja uudistumiskykyinen henkilöstö on jokaisen organisaation keskeinen resurssi. Yhä useammassa organisaatiossa strategian toteuttamisen painopisteenä on kulttuurin muutos. Johtamisessa katseen on käännettävä tällöin ihmisiin ja heidän asenteisiinsa, arvoihinsa, tottumuksiinsa ja rutiineihinsa. Kyky ajatella strategisesti ja toisaalta sitkeys ja pitkäjänteisyys uudistusten toteuttamisessa ovat olennaisia taitoja läpi organisaation. Kun strategiatyön painopiste muuttuu monessa yrityksessä suunnittelusta kokeilevampaan suuntaan ja strategiaprosessit ovat entistä avoimempia, läpinäkyvämpiä ja nopeampia, organisaation kulttuurin tulee tukea näitä muutoksia. Koko organisaation kyky ja rohkeus ajatella ja toimia toisella tavalla on edellytys menestymiselle. (Hämäläinen ym., 2016, 152).

Mintzbergin (1990, 178) mukaan strategian rakentaminen on tietoinen ja kontrolloitu prosessi, jossa päätökset tekee ylin johto. Strategian muodostaminen on prosessi, jossa

sisäiset vahvuudet linkitetään ulkoisiin mahdollisuuksiin. Strategian tulee olla tarkkaan määritelty siten, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ne, ja vasta sen jälkeen käytäntöön vieminen voi alkaa. Vaikka työelämäyhteistyötä jo käytännössä tehdään, on sen strategia vasta luomisvaiheessa, koska sisäisiä vahvuuksia ei ole linkitetty ulkoisiin mahdollisuuksiin. BC:n strategian mukaan yhtenä tavoitteena on kehittää yhtenäinen toimintamalli yritys yhteistyölle. Mintzbergin teoreeman mukaan tarkkaan kuvattu strategia olisi pitänyt pystyä kuvaamaan koko organisaatiolle, niin että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Tässä työssä ei BC:ssä olla vielä valmiita.

Käytännössä strategiatyössä tehdään organisaation kannalta keskeisiä päätöksiä siitä, millä liiketoiminta-alueella yritys toimii. Tämä merkitsee esimerkiksi liiketoimintoja, asiakassegmenttejä, tuote- ja palvelupaletteja, arvoketjuja sekä markkina-alueita koskevia päätöksiä. Strategian muuttaminen saattaa edellyttää uuden osaamisen rakentamisesta esimerkiksi sisäisen kehittämisen, yritysjärjestelyiden tai verkostojen hyödyntämisen avulla. Strategiatyössä tarkastellaan myös, miten organisaatio erottautuu muista toimijoista ja mikä on sen arvolupaus asiakkaalle, joka näkyy erinomaisena asiakaskokemuksena. Kaikkea ei kuitenkaan voi muuttaa kerralla, ja usein strategian toteuttamista ohjaa jonkinlainen tiekartta, jossa otetaan kantaa toimenpiteiden järjestykseen ja ajoitukseen. (Hämäläinen ym., 2016, 66).

6.8 Strateginen kumppanuus

Käsitettä kumppanuus käytetään erilaisissa yhteyksissä, eikä sillä ole olemassa yhteisesti sovittua määritelmää. Kumppanuus (partnership), jonka synonyyminä käytetään myös käsitettä collaboration, edellyttää mekanistisen ongelmanratkaisun sijaan uutta paradigmaa ja uudenlaisia yhteistyökäytänteitä. Kumppanuus realisoituu uudenaikaisessa organisaatioiden rajoja ylittävässä päätöksenteossa ja sen resursoinnissa, ja se on yhtä tehokasta kuin kumppaniorganisaatioiden vuorovaikutussuhteet ja viestintä. (Häggman-Laitila, 2013, 13).

Lankin (2006, 5-59) mukaan organisaatioiden välisen yhteistyön onnistumiseksi on rakennettava yhteinen kieli, valmistauduttava yhteistyöhön suunnittelemalla sitä, strukturoitava yhteistyö esimerkiksi sopimuksin ja sovittava yhteisistä tavoitteista tiimien välillä. Oppilaitosten ja yritysten täytyy ymmärtää yhdessä sovitut toimintamallit ja tavoitteet samalla tavalla. Niiden täytyy hyödyttää molempia ja yhteistyölle täytyy olla tarkastuspisteitä, ja myös selkeä yhdessä sovittu tapa päättää yhteistyö. Häggman-Laitila (2013, 29) korostaa, että kumppanuuden kehittyminen vaatii sekä tutustumista henkilötasolla toiseen osapuoleen, että tutustumista kumppaniorganisaation toimintaan, ja

lisäksi säännöllisiä tapaamisia. Tämä edistää ymmärrystä siitä, mitä voi henkilökohtaisesti tai oman organisaation puitteissa tarjota kumppanille ja mitä voi kumppanuudella saada.

Miksi yritysten kannattaa tehdä yhteistyötä? Lank (2006, 10-19) puhuu kahdeksasta eri syystä, miksi yhteistyötä kannattaa tehdä. Yhteistyö tuottaa uutta tietoa, ja siten hyödyttää yrityksiä kehittymään. Yhteistyöllä on myös merkittävä vaikutus saada näkyvyyttä 'ei minä vaan me-hengessä', ja se yhteistyö lisää mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua, ja sitä kautta pärjätä kilpailussa. Yhteistyöllä voidaan kehittää tuotteita, palveluita ja markkinoita nopeammin, paremmin ja edullisemmin, ja toisaalta tuotteita, palveluja ja markkinoita voidaan jakaa nopeammin, paremmin ja edullisemmin. Lank korostaa oppimisen merkitystä, koska yhteistyöllä myös organisaatiot oppivat enemmän ja syvemmin. Yhteistyö tuo esiin ulkopuolisten toimijoiden vaatimukset, ja sitä kautta yritysten toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Viimeisenä syynä Lank mainitsee kustannusten säästön, jota kaikki yritykset viime kädessä tavoittelevat. Ammatillisessa oppilaitoksessa strategiset kumppanuudet tuovat työelämän lähemmäksi koulutusta; yhteisymmärrys ja molemminpuolinen sitoutuminen kumppanuuksissa auttavat kehittämään koulutusta juuri oikeaan suuntaan –vastaamaan työelämän haasteisiin ja tarpeisiin.

Yhteistyölle tulee määritellä selkeä prosessi, joka kertoo kenelle tietyt tehtävät kuuluvat ja kuka niistä päättää. Resursointi organisaatorajojen yli tulee olla määritelty, samoin kommunikaatiolle ja informaation jakamiselle tulee olla ennalta määritellyt kanavat ja sisällöt (Lank, 2006, 75-110). Oppilaitoksissa yhteistyön prosessi on määritelty karkealla tasolla mutta kaikissa käytännön tilanteissa siitä vastuullista henkilöä ei aina ole helppo tunnistaa. Yhteistyö pitäisi olla selkeästi resursoitu oppilaitoksissa ja yrityksissä. Kommunikaatiota tulee johtaa selkeästi: sekä määrämuotoiselle että vapaamuotoiselle viestinnälle on oma paikkansa. Sandika (2017, 259) painottaa kumppanuuden ja yhteistyön koulutuksen ja työelämän välillä olevan välttämätöntä, koska ammatillinen koulutus ja työelämä ovat tosiasiallisesti riippuvaisia toisistaan.

Työelämän ja koulutuksen kumppanuutta pidetään keskeisenä tulevaisuuden keinona koulutuksen, työelämän ja yhteiskunnan kehittämisessä. Organisaatiot tarvitsevat kumppanuutta ongelmissa, joista ne eivät selviä yksin ja joihin tarvitaan uudenlaisia ratkaisuja. Kumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yhteiset kehittämiskohteet, yhteistyösopimukset, kumppaneiden resursointi, sitoutuminen, yhteinen ymmärrys, jaettu toimintakulttuuri, osallistava muutoksen johtaminen ja viestintä. Näihin sisältyy sekä edistäviä että estäviä ominaispiirteitä. (Häggman-Laitila, 2013, 7).

Helminen (2016, 20) ja Häggman-Laitila (2013, 19) ovat jakaneet kumppanuudet eli koulutuksen järjestäjän ja työelämätahon yhteistyön strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen yhteistyöhön (taulukko 1).

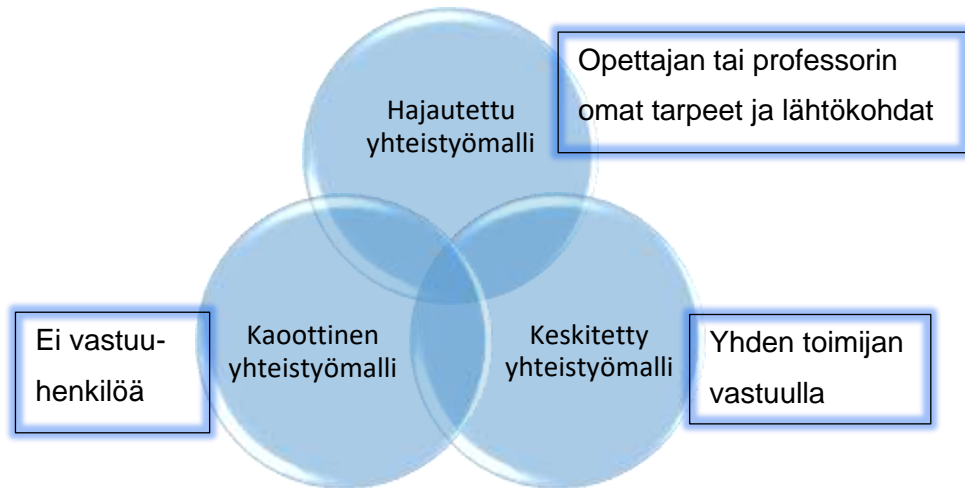
Taulukko 1: Työelämäyhteistyön muodot ja käytännöt (mukaillen Helminen, 2016: Häggman-Laitila, 2013)

| Yhteistyömuoto | Käytäntö |
|--------------------------------|---|
| Strateginen yhteistyö | Eri tavoin muodostetut komiteat, neuvottelukunnat ja ohjausryhmät, joissa luodaan strategisia suuntaviivoja, tavoitteita ja puitteita oppilaitoksen ja työelämätahon yhteistyölle. Yhteistyösuhde perustuu sopimukseen ja kokonaistavoitetta tai jotakin osatavoitetta edistämään voidaan luoda projekteja. Sidosryhmäseminaarit, kumppanuustoiminta. |
| Taktinen yhteistyö | Esimerkiksi sopimusmenettelyt, yhteistyötä edistävät projektit ja yhteistyötä varmistavat työryhmät. Rajoja ylittävät kehittäjätyöntekijät ja yhteiset virat. |
| Operatiivinen yhteistyö | Konkreettiset toimenpiteet, kuten opiskelijoiden harjoittelujen, oppisopimustehtävien ja opinnäytetöiden ohjaus oppilaitoksen ja työelämätahon edustajien kesken sekä yhteiset koulutukset. |

Kumppanuus vaatii organisaatioiden rajat ylittäviä toteutusratkaisuja organisaation strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle. Kullakin tasolla toiminnan tulee olla selkeästi kuvattua ja johdettua. Kumppanuus edellyttää riittävästi kasvokkaista kanssakäymistä kumppanuusorganisaatioiden henkilöstön kesken ja riittävästi aikaa. Kumppanuuden tarkoituksen, tavoitteiden ja hyötyjen tulee olla hyvin tiedossa. (Häggman-Laitila, 2013, 56: Laitinen-Väänänen, 2011, 19).

6.9 Hajautettu-keskitetty-kaottinen yhteistyömalli

Työelämäyhteistyötä voidaan tarkastella useasta erilaisesta näkökulmasta. Yksi näkökulma on miettiä, kuka työelämäyhteistyötä hoitaa oppilaitoksessa. Vihervaara (2015) on jakanut työelämäyhteistyön kolmeen eri tapaan riippuen kuka sitä oppilaitoksessa tai korkeakoulussa hoitaa: hajautettuun, keskitettyyn tai kaottiseen yhteistyömalliin (kuvio 15).



Kuvio 15: Yhteistyömalli (mukaiillen Vihervaara, 2015)

Hajautetusta yhteistyömallista käytetään usein nimitystä professiokeskeinen toimintamalli, ja se on yleisin yhteistyömuoto yliopistoissa ja korkeakouluissa. Hajautetussa mallissa professorit tai opettajat tekevät yritys yhteistyötä omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin. Opettajan valta, vastuu ja henkilökohtaiset suhteet korotustuvat, joka on saattanut lisätä mallin suosiota tutkimushenkilöstön keskuudessa. Hajautettu yhteistyömalli perustuu vahvoihin henkilökohtaisiin suhteisiin ja on yliopiston näkökulmasta erittäin vaivaton. Yrityksen näkökulmasta hajautetun mallin ongelmana on oikean ihmisen löytäminen yliopistolta. Yrityksen pitää tietää tarkalleen, mihin laitokseen, ohjelmaan, aineeseen tai yksittäiseen kurssiin aiottu yhteistyö liittyy, koska muuten oikea yhteistyötahon löytäminen hidastuu tai sitä ei tapahdu lainkaan. Toimintamalli ei myöskään kannusta uusien yhteistyömahdollisuuksien etsimiseen, koska yhteistyö rakentuu yliopiston opetushenkilöstön omien tarpeiden pohjalta. Vastaavasti yrityksessä yhteistyö jää helposti vain muutaman ihmisen tietoon. (Vihervaara, 2015, 50-54).

Keskitetyssä mallissa yritys yhteistyö siirretään yhden toimijan vastuulle. Koulutuksen järjestäjän toimesta perustetaan tällöin yritys yhteistyöstä vastuussa oleva yksikkö. Yritykseen puolestaan nimetään yhteistyöstä vastaava työntekijä. Keskitämisen selvimmät edut tulevat esiin yhteistyön kokonaistilanteen hallitsemisesta. Yritys ja koulutuksen

järjestäjä pystyvät hallinnoimaan yhteistyön kokonaisuutta ja keskittämään voimavaroja. Keskitetyn yhteistyömallin suurin ongelma on se, että kun kaikki yhteistyö menee tietyn tahon kautta, kyseisestä tahosta muodostuu eräänlainen portinvartija, jonka pöytä täytyy hyvinkin nopeasti ja syntyy helposti pullonkauloja. Lisäksi portinvartija tarvitsisi valtavasti eri alojen erityistietämystä, jotta hän voisi tehdä päätöksiä. Seurauksena on, että portinvartijan on rakennettava oma suuri organisaationsa koordinoimaan yhteistyötä. Hallinnon massiivinen kasvattaminen on vain harvoin järkevää, koska puhdasta mallia, jossa kaikki yritys yhteistyö kulkisi vain yhden tahon kautta, on vaikea toteuttaa. (Vihervaara, 2015, 55-56).

Kaoottiselle mallille on tunnusomaista, että päämäärät ja vastuut on määritelty epäselvästi tai niitä ei ole määritelty lainkaan, eikä kaoottinen yhteistyömalli luonnollisesti ole yhdenkään organisaation toivelistalla mutta sellainen saattaa muodostua, kun tehdään suuria organisaatiomuutoksia esimerkiksi oppilaitosten yhdistyessä. Kaaostilanteessa vastuunjako organisaation sisällä on epäselvä, ja yrityksen on vaikea löytää oppilaitoksen puolelta vastuuhenkilöä, jonka kanssa voisi neuvotella asioista. Keskustelua yritysten kanssa kyllä käydään, mutta oppilaitokselta puuttuvat keinot keskustelun siirtämiseen käytännön tekemisen tasolle. Tämä vie valtavasti energiaa koko henkilöstöltä, ja päätöksenteko hidastuu. (Vihervaara, 2015, 58-59).

7 Menetelmät ja toteuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää ammatillisen oppilaitoksen ja työelämän välistä yhteistyötä eli viedä Suomen hallituksen strategiaa oppilaitosten ja työelämän paremmasta yhteistyöstä tehokkaammin käytäntöön. Opinnäytetyön teoriaperusta sisältää siis strategian viemistä käytäntöön (engl. executing strategy) sekä muutosjohtamista (engl. change management) erilaisten mallien ja työkalujen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimintamallin avulla työelämäyhteistyötä ja luoda sekä laajentaa verkostoja työelämän ja ammatillisten oppilaitosten välille. Kehittäminen on tarkoitus toteuttaa vertaisarviointina haastatteleamalla ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyöstä vastaavia henkilöitä sekä teemahaastatteleamalla työelämän edustajia. Myös Business College Helsingin johtoa on haastateltu kuvaamaan työelämäyhteistyön nykytilaa. Käytännön kehitystyön tulos on kuvattu luvussa 9.

7.1 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyön eteneminen on kuvattu kuviossa 16. Kehittämistyö lähti liikkeelle BC:ssä tehdyn osaamiskartoituksen tuloksista sekä organisaation strategian tavoitteesta työelämäyhteistyön kehittämisestä, jotka molemmat toimivat ajureina kehittämistyölle. Kehittämistyön seuraava vaihe oli teoreettisen taustan ja tietoperustan perusteellinen hankinta. Teoriaan tutustuttiin mahdollisimman laajasti. Teoreettisen taustan ja tietoperustan pohjalta valittiin teemat –strategian vieminen käytäntöön, muutoksen johtaminen ja avoin strategiatyö- työelämäyhteistyön kehittämisen näkökulmasta.

Kehittämistyön menetelmiksi valittiin teemahaastattelut ja benchmarking, joissa käsiteltiin tietoperustan teemoja vaihtelevasti. Haastattelut loivat pohjan toimintamallin kehittämiselle, jossa otettiin sekä oppilaitosten että työelämän näkökulmat laajasti huomioon. Benchmarking toimi suunnannäyttäjänä siinä, miten toimintamallia vietään eteenpäin. Aineiston hankinnan jälkeen tulokset analysoitiin tietoperustaa analyysin tukena käyttäen, jonka jälkeen luotiin uusi toimintamalli.

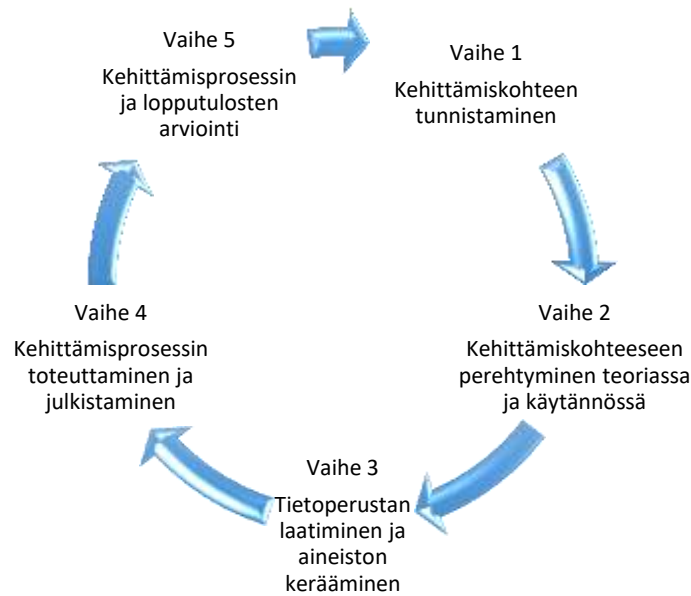


Kuvio 16: Kehittämistyön eteneminen

7.2 Kehittämisprosessi ja menetelmät

Kehittämistyö voidaan jakaa eri vaiheisiin. Kuviossa 17 on selvitetty kehittämisprosessin eri vaiheet. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan kehittämiskohteet, niihin liittyvien tekijöiden ymmärtäminen ja asetetaan niille tavoitteet ja suunnitelma, miten niihin voidaan päästä. Kehittämishanke kohdentuu yleensä tavalla tai toisella liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen, ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Tämän jälkeen etsitään tietoa sekä teoriassa että käytännössä. Koottu tieto käsitellään niin, että sille annetaan merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen. Käytännöstä eli kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon ja tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi rajaus kehittämistehtävälle ja rajataan se. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 22-47).

Tutkimuksellisissa työelämän kehittämishankkeissa toimintatutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus ovat tyypillisiä lähestymistapoja. Koska kehittämistyössä tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, aikaa ja resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen. Kehittämistyön prosessin tulisikin sisällyttää paljon muutoksen toteuttamiseen liittyvää toimintaa. Tulosten jakaminen kirjallisena on keskeinen osa kehittämistyötä. Kehittämistyön arviointi on prosessin viimeinen vaihe, vaikka arviointia toki tehdään koko prosessin ajan. (Ojasalo ym., 2015, 22-47).



Kuvio 17: Kehittämistyön toimintasuunnitelma (mukaiillen Ojasalo ym., 2015, 24)

7.3 Lähestymistavan valinta

Jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, lähestymistavaksi sopii *konstrukttiivinen tutkimus*. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettisesta tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu myös erilaisten innovaatioiden tutkiminen ja tuottaminen. (Ojasalo ym. 2015, 65).

Tutkimuksen lähtökohtana oli, että ammatillisessa oppilaitoksessa opiskelijoilla olisi laajemmat ja nopeammat mahdollisuudet työllistyä, ja oppilaitos pystyisi opintojen alkuvaiheessa luoda kumppanuussopimuksen oppilaitoksen ja työpaikkojen välille, joka vastaisi markkinoiden kulloiseenkin kysyntään jouhevasti. Opiskelijoiden työllistyminen olisi helpompaa ja työnantajien tarpeisiin vastattaisiin nopeammin. Ratkaisuksi ehdotin omaan oppilaitokseen räätälöityä toimintamallia, jossa hyödynnettäisiin vertaisarvioinnissa sekä teemahaastattelusta saamaani aineistoa. Työni tarkoituksena oli myös esittää toimenpiteitä yritys yhteistyön vahvistamiselle ja samalla auttaa löytämään kumppaneita oppilaitokselle. Keskityin työssäni luomaan toimivan mallin oppilaitokseni käyttöön, johon yhdistin keräämäni aineiston, ja jossa hyödynsin uusimman saatavilla olevan tiedon.

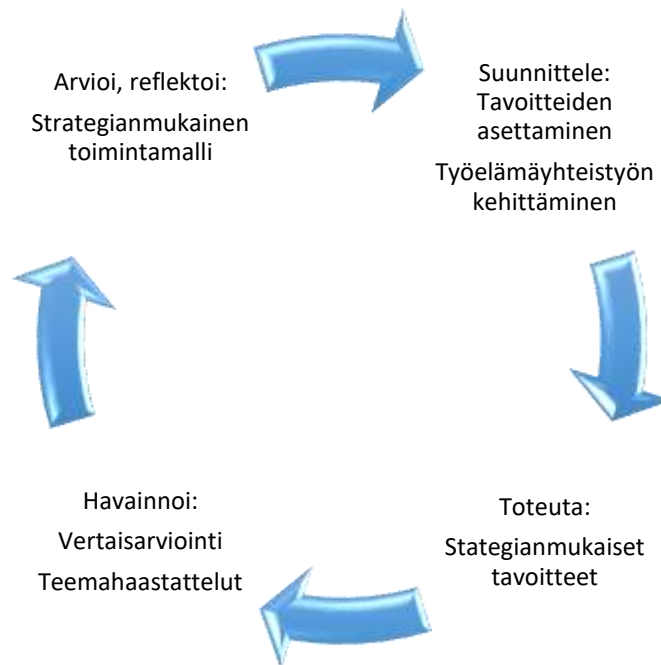
Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii siten usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin,

jotka voivat olla esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä.

Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää työelämässä nimitystä kehittävä työntutkimus, koska se on ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. (Ojalehto ym., 2015, 58).

Toimintatutkimus etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on siis syklinen eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. Ensin valitaan päämäärät tai määritellään kehittämisongelma ja asetetaan työn tavoitteet. Aineistoon tutustumisen jälkeen voidaan tarpeen mukaan täsmentää kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä vahvistaa projektisuunnitelma. Varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämääriin etenemiseksi on. Tämän jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan niitä. Tutkimusprosessissa vuorottelevat siis vahvasti suunnittelu, toteutus ja toiminnan arviointi. (Ojalehto ym., 2015, 60-61). Kuviossa 18 on esitelty toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen BC:ssä.



Kuvio 18: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen BC:ssä (mukaillen Ojasalo ym., 2015, 60)

Toiminnallisessa tutkimuksessa lähdin liikkeelle ongelmasta, oppilaitoksemme yritys yhteistyön puutteesta, jonka halusin ratkaista. Ratkaisun pohjaksi tarvitsin tietoa, jota hain mm. kirjallisuuden antamasta tietoperustasta sekä aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, joita tällä hetkellä löytyy useita. Tutkimuksen tuloksena oli konstruktio, toimintamalli, josta tulee olemaan jatkossa hyötyä ja sitä voidaan käyttää ja hyödyntää myös tuleviin tunti- ja kurssisuunnitelmiin. Tavoitteena oli luoda sellainen malli, jota voidaan hyödyntää joustavasti jokaisen opiskelijan kohdalla, ja joka mahdollistaa opiskelijan nopeamman valmistumisen ja myös työllistymisen valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyössäni tutkimuksen kohteena oli työelämäyhteistyö ja sen kehittäminen, ja kehittämismenetelmäksi valitsin *tapaustutkimuksen*, joka myös tuki kehittämistyötäni.

Tapaustutkimus tarkoittaa yksittäisen tapahtuman tai yksilön tutkimusta, joka on rajattu selkeästi käyttämällä monipuolisia eri menetelmillä hankittuja tietoja.

Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia, miten ja miksi –kysymysten avulla. (Yin, 2014, 9-15). Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym., 2015, 54).

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym., 2015, 37).

Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Usein on lisäksi niin, että aiheeseen pitää ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tämän jälkeen voidaan lähteä kehittämään täsmentäviä kysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan taustatieton etsimisessä. (Ojalahti ym., 2015, 54).

7.4 Aineiston keruu

Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Useimmiten benchmarkingissa tutkitaan menestyvää tai menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Vertailukohtina voivat olla esimerkiksi toisten toimialojen organisaatiot, oman yrityksen muut osastot, kilpailijat tai toimialan tilastolliset keskiarvot tai standardit. Menetelmä sopii parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voidaan määritellä selväpiirteisesti. (Ojasalo ym., 2015, 186).

Vertaisarviointia voidaan käyttää itsearvioinnin yhtenä työmenetelmänä. Vertaisarvioinnissa toimintaa hankkeessa arvioidaan kriittisesti ja järjestelmällisesti ennalta sovittujen kriteerien mukaisesti. Käytännössä projektien vertaisarviointia voi tehdä esimerkiksi osallistamalla muiden hankkeiden ohjausryhmätyöskentelyyn, arviointikäyntien avulla tai vertailemalla toimintakäytänteitä ja –prosesseja. Vertaisarvioinnissa olennaista on systemaattinen prosessi, jossa määritellään ja yksilöidään kehittämiskohteet, haetaan vertailukohde, sovitaan vertailuprosessista ja toteutetaan arviointi. Vertailuprosessi päättyy tulosten arviointiin ja hyödyntämiseen sekä kehittämiseen ja seuraavista askelista sopimiseen. Olennaista on myös hyvä dokumentointi, jotta opit siirtyvät projektin tai organisaation hyödynnettäviksi. (Hautala & Ojalehto & Saarinen, 2012, 38).

Tutkimuksessani toteutin vertaisarvioinnin selvittämällä kilpailevien ammatillisten oppilaitosten tilanteen. Kohdistin vertaisarvioinnin ainoastaan ammatillisiin oppilaitoksiin eli selvitan työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja työelämäyhteistyön tilaa eri ammatillisissa oppilaitoksissa pääkaupunkiseudulla sekä maakunnissa. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän eri oppilaitoksen työelämästä vastaavan henkilön kanssa. Tämän lisäksi tein vielä haastattelun yhden liiketalouden ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyön mallista, jota vertaan ammatillisen oppilaitoksen tapaan toimia.

Teemahaastattelu sopi tutkimukseni aineistonkeruumenetelmänä erinomaisesti, koska tarkoituksena oli kerätä laadullista tietoa oppilaitoksemme tavoitteista sekä työelämäyhteistyöstä. Haastattelun idea oli hyvin yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta, kaikkein yksinkertaista ja usein myös tehokkainta on kysyä sitä häneltä itseltään. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on ennalta määrätty. Menetelmästä puuttuvat kuitenkin määrämuotoiselle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys, jotka takaavat kaikille vastaajille samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot. (Valli, 2018, 29).

Käsiteltävät teemat tulivat keskittymään seuraaviin aiheisiin:

- 1) työpaikalla tapahtuvan oppimisen nykytila
- 2) työelämäyhteistyön nykytila
- 3) mitä pitäisi ottaa huomioon työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa ja millaista työelämäyhteistyön pitäisi olla?
- 4) millä eri keinoilla opiskelijat saataisiin työllistymään oman alan töihin nopeammin?
- 5) mitä kehitysehdotuksia olisi työpaikalla tapahtuvan oppimisen järjestämiseen ja työelämäyhteistyöhön?

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina oppilaitoksessamme. Valmistelin haastateltavat toimittamalla kysymykset ennakkoon, jotta itse haastattelutilanteesta tuli jouheva. Haastatteluihin varasin riittävästi aikaa mutta maksimiaika haastattelun kestolle oli 1,5h. Nauhoitin haastattelut, koska ne helpottivat aineiston jatkokäsittelyä eli litterointia. Nauhoittamisen lisäksi tein muistiinpanoja, jotka tukivat haastattelusta saatavaa dataa.

7.5 Aineiston analysointi

Lähdin liikkeelle aineiston analysoinnissa teemahaastatteluista jakamalla ne teemojen mukaisesti vastauksiin, jotka liittyivät työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja ohjaamiseen sekä työelämäyhteistyöhön. Hyödynsin analysoinnissa Ankkuroidun teorian eli Grounded Theoryn analyysivaiheita, jolloin tekstistä etsitään oman kehittämistyön kannalta merkityksellisiä asioita. Analyysia tehdään niin kauan, että vastausten perusteella saadaan riittävän laaja ja kattava käsitys asiasta, ja niiden avulla pystyn rakentamaan toimivan mallin. (Ojasalo ym., 2015, 111).

Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla asioita, jotka ovat olleet haastateltavien mielessä. Haastatteluaineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, jota ilman analyysistä tulee useimmiten pintapuolinen. Yhteyksissä tarkastelussa on mahdollisuus käyttää useampia eri tapoja, esimerkiksi tyypittelyllä tai ääriyhmittelyllä. (Ojasalo ym., 2015, 111-112).

8 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessani toteutin vertaisarvioinnin selvittämällä kilpailevien ammatillisten oppilaitosten tilanteen. Kohdistin vertaisarvioinnin ainoastaan ammatillisiin oppilaitoksiin eli selvitin työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja työelämäyhteistyön tilaa eri ammatillisissa oppilaitoksissa pääkaupunkiseudulla sekä maakunnissa. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän eri ammatillisen oppilaitoksen työelämästä vastaavan henkilön kanssa. Ammattinimikkeitä oli mm. asiakkuuspäällikkö, työelämäjohtaja, koulutusjohtaja, palvelujohtaja sekä työelämäkoordinaattori. Oppilaitosten koot vaihtelivat 2.000 opiskelijan liiketoiminnan oppilaitoksesta aina 6.500 opiskelijan monialaiseen koulutuskuntayhtymään, jossa tutkintonimikkeitä oli lähes 50.

Tämän lisäksi tein vielä haastattelun yhden liiketalouden amk:n työelämäyhteistyön mallista, jota vertaan ammatillisen oppilaitoksen tapaan toimia. Työelämän edustajia haastattelin yhteensä 13 eri yrityksestä eri toimialoilta. Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni kehittämistä varten tehtyjen vertailuarviointien ja teemahaastattelujen tulokset. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 2 ja 3.

8.1 Työelämäyhteistyö haastattelujen perusteella

Koulutuksen järjestäjien työelämäyhteistyöllä varmistetaan ammatillisen koulutuksen tasalaatuisuus, ajantasaisuus ja työelämävastaavuus. Koulutuksen järjestäjän tehtävänä on luoda oppilaitoksen sisällä opettajille ja muulle henkilöstölle yhteistyön edellytykset. Koulutuksen järjestäjien tulee olla aktiivisesti mukana niin alueellisesti kuin kansainvälisestikin yhteistyössä työelämän kanssa, jotta ammatillinen koulutus voi tuottaa ammattitaitoista ja osaavaa työvoimaa. Vastaavasti työnantajat tarjoavat opiskelijoille työssäoppimispaikkoja. Yhteistyö mahdollistaa opiskelijoiden ammattitaidon kehittämistä, jolloin myös koulutusten järjestäjien, työpaikkojen ja yritysten osaaminen kehittyy.

Haastattelusta nousseet keskeiset käsitteet on esitetty sanapilvenä kuviossa 19. Lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa nousivat esiin käsitteet yhteistyökumppanit, resurssit, ajankäyttö ja viestintä.



Kuvio 19: Haastattelun keskeiset tulokset

8.2 Työelämäyhteistyön nykytila

Kartoittaessani ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyön nykytilaa suurin osa haastelluista vastasi, että työelämäyhteistyötä on ainakin jonkin verran. Haastatteluista kävi ilmi, että eri oppilaitosten näkemykset työelämäyhteistyön nykytilasta vaihtelivat merkittävästikin. Osassa oppilaitoksia työelämäyhteistyötä on tehty organisoidusti vasta vähän aikaa ja se hakee vielä muotoaan. Joillain oppilaitoksilla yhteistyötä on ollut lähinnä *työssäoppimisjaksojen* muodossa, kun taas toisissa oppilaitoksissa on lähdetty rakentamaan laajamittaisia ns. *strategisia kumppanuussopimuksia* oppilaitosten ja yritysten välille. Lisäksi kaksi oppilaitosta on hyödyntänyt työelämäyhteistyötä mm. *vierasluennoitsijoiden* muodossa ja luonut verkostoitumista paikallisten yrittäjien kanssa järjestämällä avoimia verkostoitumistilaisuuksia.

Olemme vasta rakentamassa työelämäyhteistyötä oppilaitoksemme, eikä organisaatiokaan ole vielä valmis (asiakkuusjohtaja oppilaitoksessa).

Työelämäyhteistyö on lähinnä työpaikalla tapahtuvan oppimisen turvaamiseksi (koulutuspäällikkö oppilaitoksessa).

Teemme yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa kutsumalla heidät pari kertaa vuodessa oppilaitokseen erityiseen verkostoitumistilaisuuteen (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Vuosittain lähes 400 opettajaa tutustuu open day –mallin mukaisesti työelämäjaksolle. Olemme tietoisesti halunneet panostaa tähän ja ottaa opettajat mukaan kehitystoimintaan (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Meille tärkeää on alueellinen yhteistyö, johon haluamme panostaa myös tulevaisuudessa, haluamme ottaa myös pienempiä toimijoita mukaan yhteistyöhön (koulutussuunnittelija oppilaitoksessa).

Meillä on kumppanuussopimuksia alueen kärkiyritysten kanssa, tällä hetkellä sopimuksia usean yritysten kanssa, toimintasuunnitelmat päivitetään vuosittain (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Olemme juuri lanseeranneet uuden palvelupolku-mallin, jossa tuomme esille ne mahdollisuudet, mistä oppilaitosta ei vielä tunneta (työelämäjohtaja oppilaitoksessa).

Toimeksiantajan edustajan koulutusjohtaja Antti Siraisen näkökulmasta olisi tärkeää kehittää oppilaitoksen keskiössä olevien opettajien, asiakkuuksia eli yrityskumppanuuksia hoitavan asiakkuustiimin ja opiskelijoiden työnhakua tukevan työelämäpalvelu-tiimin yhteistoimintaa. Johtaja Sirainen näkee, että tällä hetkellä toiminnot ja tiimit ovat toisistaan liian irrallisia optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Osassa oppilaitoksissa strategia oli vastikään uusittu ja sen myötä myös työelämäyhteistyö ja sen kehittäminen kirjattu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. Kaksi oppilaitosta kertoi, että strategia ollaan uusimassa seuraavan vuoden sisällä.

Oppilaitoksen strategia uudistettiin vastaamaan työelämän tarpeisiin, organisaatio myös muotoutui strategian mukaiseksi (työelämäkoordinaattori oppilaitoksessa).

Työelämän edustajien vastaukset työelämäyhteistyöstä poikkesivat vain hiukan toisistaan. Suurin osa totesi työelämän olevan lähinnä työharjoittelupaikkojen tarjoamista ja olevan ennakoivaa rekrytointia. Kaksi vastaajaa kertoivat tekevänsä säännöllisesti luentovierailuja oppilaitoksiin ja yksi järjestävänsä jopa alumpitoimintaa työharjoittelussa olleille opiskelijoille. Yksi vastaaja kertoi työelämäyhteistyön heille olevan jo strategista kumppanuutta, muissa yrityksissä ei oltu päästy keskusteluissa niin pitkälle.

Otamme harjoittelijoita pari kertaa vuodessa (myymäläpäällikkö yrityksessä).

Otamme aktiivisesti harjoittelijoita erilaisiin projekteihin tai toimeksiantoihin (hallituksen puheenjohtaja yrityksessä).

Yhteistyö reformin mukaisten asioiden kruununjalokivi, yhteistyötä parhaimmillaan (henkilöstön kehittämispäällikkö yrityksessä).

Käymme vierailemassa oppilaitoksissa ja pitämässä vierailijaluentoja esimerkiksi työnhausta (brand manager yrityksessä).

Järjestämme myös alumnitoimintaa yrityksessämme työskennelleille opiskelijoille (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

Oppilaitosten välillä oli selkeitä eroja siinä, miten työelämäyhteistyö on organisoitu, kuka sitä oppilaitoksessa hoitaa ja miten sitä hoidetaan. Osalla oli keskitetty yhteyshenkilö ns. ”yhden luukun periaate” ja osalla taas malli oli monimutkaisempi, ja eri asioista vastasivat eri henkilöt ja tiimit. Työelämän edustajille tärkeintä on asiointin helppous ja suoraviivaisuus. He arvostivat eniten, että heille olisi oppilaitoksen puolelta nimetty yksi vastuuhenkilö. Haastatteluista kävi ilmi, että useassa oppilaitoksessa on keskitetty asiakkuustietojärjestelmä tai yritysyhteistyörekisteri, johon on pääsy kaikilla prosessissa mukana olevilla tahoilla. Benchmark-erona BC:ssä asiakkuustietojärjestelmään on pääsy vain asiakkuustiimin jäsenillä.

Koulutusaloissa koulutuspäälliköt hoitavat eniten yhteistyöhön liittyviä asioita.

Täydennyskoulutuksen puolella koulutusasiantuntijat. Aiemmin yhteistyötä on organisoinut siihen erikoistunut tiimi vetäjänsä johdolla, muilla aloilla päällikköjohteisuus omaa pidemmät perinteet (palvelujohtaja oppilaitoksessa).

Työelämäyhteistyötä oppilaitoksessa hoito on kokonaisvaltaista, sitä hoitavat työelämäpalvelutiimi, koulutuspäälliköt vastaavat kumppanuussopimuksista, suuri merkitys on myös opettajilla, jotka ohjaavat omien opiskelijoidensa työelämäjaksoja ja tekevät yhteistyötä työpaikkaohjaajien kanssa (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Työelämäpalvelut hoitavat kokonaisuutta, mutta vastuuta on jaettu myös opettajille.

Avainkumppanuuksissa nimetyt yhteyshenkilöt, henkilöstön omien intressien ja verkostojen kautta (työelämäkoordinaattori oppilaitoksessa).

Käsitteenä työelämäyhteistyö merkitsee enemmän kuin perinteinen työpaikalla tapahtuva oppiminen tai työharjoittelu. Ammatillisen koulutuksen reformin jälkeen työelämäyhteistyötä lähdettiin kehittämään systemaattisesti ja miettimään erilaisia muotoja työelämäyhteistyölle. Haastatteluissa yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaista yhteistyötä oppilaitokset tällä hetkellä tekevät. Vastauksissa oli yhteneväisyyksiä, mutta myös selkeitä eroja riippuen siitä, miten pitkään työelämäyhteistyötä oppilaitoksessa on tehty.

Fokus on työharjoittelupaikoissa ja niiden saamisessa, vaikka olemme tuoneet muitakin yhteistyömuotoja (työelämäkoordinaattori oppilaitoksessa).

Yleisimpiä työelämäyhteistyömuotoja ovat harjoittelupaikkojen tarjoamisen lisäksi erilaiset rekrytointikoulutukset, täsmäkoulutukset, yrityskohtaiset koulutukset, johtamisen, esimiesten ja asiantuntijoiden koulutukset sekä oppisopimuskoulutukset, jotka

oppilaitokset koulutuksen järjestäjinä toteuttaa. Uusia yhteistyömuotoja luodaan jatkuvasti, ja tutkintokoulutuksen lisäksi oppilaitokset ovat keskittyneet myös tarjoamaan räätälöityä koulutusta erilaisten yritysten erilaisiin tarpeisiin. Kooste erilaisista yhteistyömuodoista löytyy liitteestä 4.

Teemme tutkintokoulutuksen lisäksi osaamiskartoituksia ja henkilöarviointeja esimerkiksi tiimityöskentelyn tueksi yrityksille (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Olemme rakentaneet yrityskehityshankkeita, joihin olemme hakeneet rahoitusta hankkeeseen ja toteuttaneet sen projektin muodossa (koulutussuunnittelija oppilaitoksessa).

Työelämäfoorumit, alakohtaiset säännölliset palaverit tai tilaisuudet työelämäedustajien kanssa (koulutussuunnittelija oppilaitoksessa).

8.3 Työelämäyhteistyön merkitys ja hyödyt

Kumppanuuden myötä ymmärrys kumppanuusorganisaation toiminnasta syventyy, mikä parantaa yhteistyömahdollisuuksien tunnistamista ja lisää rohkeutta etsiä yhteistyöhön, kuten Hägglom-Laitila (2013, 41) toteaa. Kumppanuus madaltaa myös kynnystä yhteisten kokeilujen käynnistämiseen, lisää kehittämisrohkeutta sekä nopeuttaa yhteisiin kehittämisprosesseihin mukaan lähtöä, Hägglom-Laitila jatkaa.

Kaikki oppilaitokset ja työelämän edustajat olivat samaa mieltä yhteistyön merkityksestä ja hyödyistä. Oppilaitoksen näkökulmasta katsottuna merkittävimäksi hyödyksi nousi opiskelijan valmistuminen sekä mahdollinen työllistyminen. Myös vaikuttavuusrahoituksen merkitys nousi haastatteluissa esiin.

Työelämäyhteistyö ammatillisen koulutuksen reformin myötä merkitsee paljon, koska myös koulutuksen rahoitus muuttui –nykyisin osa koulutuksen rahoituksesta tulee opiskelijoiden työllistymisestä ja siksi haluamme panostaa siihen (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Työelämäyhteistyöllä saadaan opiskelijat valmistumaan ajallaan ja työllistymään –tämä on puhtaasti myös rahoituksellinen näkökulma (asiakkuusjohtaja oppilaitoksessa).

Yleisin yhteistyö liittyy työelämässä oppimiseen ja työllistymiseen. Kestävä tulevaisuuden painottaminen on tuonut tähän tilanteeseen myös muita ulottuvuuksia. Laatu-yhteistyöllä on pitkät perinteet (koulutus-päällikkö oppilaitoksessa).

Työelämässä eniten hyötyä koettiin tulevan suoraan opiskelijalle työllistymisen muodossa, ja työelämän edustajat painottivatkin ns. ennakkoivaa rekrytointia, jossa opiskelijaa

valmistetaan mahdolliseen rekrytointiin jo opiskeluvaiheessa. Jo vuonna 2011 Haaga-Heliassa tehdyn tutkimuksen (Jallinoja, 2017) perusteella todettiin, että selkeästi yleisin tavoite yhteistyölle on ollut työantajakuvan vahvistaminen, ja yleisempänä yhteistyömuotona opiskelijoiden rekrytoiminen. Tämä nousi vahvasti esiin myös, kun haastattelin eri työelämän edustajia. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yhteistyön tuomat hyödyt ovat ennakoivassa rekrytoinnissa, yhteiskuntavastuussa sekä työnantajamielikuvan vahvistamisessa.

Pystymme käyttämään työelämäyhteistyötä ennakoivana rekrytointikanavana (myyntipäällikkö yrityksessä).

Työharjoittelussa pääsee näkemään ja testaamaan kiinnostaako ala tulevaisuudessa, ja opiskelijalle muodostuu mielikuva mitä työ oikeasti on, samalla nähdään jo harjoittelun aikana, onko hän hyvä työntekijä (henkilöstön kehittämispäällikkö yrityksessä).

Laki ammatillisesta koulutuksesta edellyttää, että koulutusta järjestettäessä oppilaitosten tulee tehdä yhteistyötä työelämän kanssa ja opetuksen tulee vastata työelämän asettamia vaatimuksia. Työelämäyhteistyön merkityksellisyys näkyy opetuksen laadussa, ajankohtaisuudessa ja työelämälähtöisyydessä. Sekä oppilaitokset että työelämäedustajat pitivät tärkeänä sitä, että he molemmat voivat olla aktiivisesti mukana kehittämässä koulutusta vastaamaan yrityksen tarpeita ja odotuksia ja sitä kautta saamaan ammattitaitoisia osajia työmarkkinoille. Viesti työelämäyhteistyön tärkeydestä on hyvin selkeä sekä oppilaitosten että työelämän näkökulmasta katsottuna.

Työelämäyhteistyön keskeisin tavoite on osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen, joka koskettaa sekä rekrytointia että nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämistä (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Työelämän edustajat ovat aktiivisesti mukana koulutuksen kehittämisessä, heiltä saamme viimeisimmän tiedon työelämän tilanteesta niin että opetus pysyy ajankohtaisena ja työelämä on huomioitu (työelämäjohtaja oppilaitoksessa).

Alakohtaiset työelämäfoorumit, jossa kärkiyrityksiä kutsutaan keskustelemaan alan tämän hetkisestä tilanteesta ja tulevaisuudesta, niiden työvoima- ja koulutustarpeesta (koulutussuunnittelija oppilaitoksessa).

Haluamme kantaa yhteiskuntavastuuta olemalla mukana työllistämässä ammattitaitoisia tekijöitä (henkilöstön kehittämispäällikkö yrityksessä).

8.4 Työelämäyhteistyö ja verkostoituminen

Haastatteluista kävi ilmi, että oppilaitosten verkostoitumisessa oli eroja riippuen siitä, millä alueella oppilaitos sijaitsi. Osassa oppilaitoksia verkostoituminen koostui lähinnä alueellisten yrittäjäjärjestöjen kanssa, kun taas osassa oppilaitoksia verkostoitumista oli lähdetty rakentamaan systemaattisesti, ja heillä oli laajat verkostot työelämäyhteistyöhön käytössä. Oppilaitokset toivat esiin myös opettajien henkilökohtaisen verkoston, joka on sekin osa yhteistyötä. Osalla oppilaitoksella oli käytössä Tiitus-ohjelmisto helpottaakseen opiskelijoiden harjoittelupaikkojen löytämisessä, osa oppilaitoksista olivat jättäneet ohjelmiston pois käytöstä ja siirtyneet omiin sisäisiin järjestelmiin. Kaikki olivat sitä mieltä, että verkostoista on hyötyä työelämäyhteistyön rakentamiselle ja kehittämiselle. Olennaista on kuitenkin miettiä, toimivatko verkostot tällä hetkellä ja kuka niistä hyötyy.

Monimuotoiset verkostot -paikalliset, maakunnalliset, kansalliset ja kansainväliset verkostot, päätehtävä palvella oman maakunnan yrityksiä. Olemme ottamassa Tiitusta käyttöön helpottaaksemme yhteistyötä (koulutussuunnittelija oppilaitoksessa).

Käytimme aiemmin Tiitusta, mutta jätimme sen pois ja käytämme nykyään omaa sisäistä järjestelmää (työelämäkoordinaattori oppilaitoksessa).

Asiakasrekisteri käytössä koko henkilökunnalla (johtaja oppilaitoksessa).

Työelämän puolella verkostoitumista pidettiin tärkeänä, ja osan mielestä oppilaitosten työelämäverkostoja pitäisi kehittää työantajaystävällisemmiksi. Moni työnantaja ei tiennyt, mitä työelämäyhteistyön verkostoja heillä on käytössään. Suurin hyöty verkostoista nähtiin silloin, kun ne hyödyttivät opiskelijaa eniten. Verkostojen avulla työelämän edustajat toivoivat rekrytointiprosessin helpottumista ja tiedon nopeamaa esille saamista ja reagointia.

Ei meillä oikein ole verkostoja käytössä (myyntipäällikkö yrityksessä).

Lähetämme vain yhteyshenkilölle sähköpostilla tiedon (myyntipäällikkö yrityksessä).

Toivoisimme jotain yhtenäistä verkostoa käyttöömmee, mitä olisi helppo käyttää (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

8.5 Työelämäyhteistyön haasteet

Työelämäyhteistyön suurimpana haasteena voidaan pitää resurssien riittävyyttä ja ajankäyttöä. Yhteistyön tekemiseen ei ole varattu riittävää määrää aikaa tai sitä ei ole resursoitu oikein. Myös se, että oppilaitos elää täysin eri rytmissä yritysten kanssa, koettiin haastavaksi. Useampi työelämän edustaja koki, ettei viestintä oppilaitoksessa ole

tarpeeksi riittävää tai se on puutteellista, mikä rajoittaa merkittävästi yhteistyön tekemistä. Työelämäedustajat toivoivat myös enemmän yhteistyötä opettajien kanssa ja oppilaitoksen jalkautumista lähemmäksi työelämää. Opettaja saattaa tavata yrityksen edustajaa vain aloituskeskustelun ja näyttökeskustelun merkeissä eli resurssimielessä vain kolmen työtunnin ajan yhtä harjoittelijaa kohti.

Resurssipula ja ajankäytön ongelmat, oppilaitoksessa ja yrityksissä erilainen vuosirytm (työelämäkoordinaattori oppilaitoksessa).

Myös viestinnässä koettiin puutteita, kun ei oltu löydetty oikeita viestintäkanavia ja yhtenäistä viestintäkieltä. Hägglom-Laitila (2013, 52) painottaa kumppanuusorganisaatioiden tasavahvaa panostusta. Tämä aihe nousi esiin myös haastatteluista. Resurssivaje nousi esiin myös Owalgroupin (2021, 53) tekemässä selvityksessä, jossa jopa OAJ:n tekemän kyselyn perusteella 60 % vastaajista oli eri mieltä väittämästä "Pystyn käymään työpaikalla riittävän usein ohjaamassa opiskelijaa".

Yhteistyö yksipuolista, opettajan läsnäolo puuttuu, opettaja ei ole kiinnostunut harjoitteluajasta (myyntipäällikkö yrityksessä).

Opettajalla on aina kauhea kiire (myyntipäällikkö yrityksessä).

Aikataulut eivät kohtaa työpaikan ja opettajien välillä (henkilöstön kehittämispäällikkö yrityksessä).

Emme välttämättä pysty ottamaan harjoittelijoita niin paljon kuin haluaisimme, koska meillä ei ole aikaa perehdyttää harjoittelijaa, olisi hyvä, jos oppilaitos osallistuisi perehdyttämistyöhön jo opetusvaiheessa (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

Oppilaitokset pitivät tutkintouudistusta hyvänä asiana, mutta kokivat sen edelleen jäykähköksi ja miettivät pystyykö se vastaamaan ja palvelemaan työelämän tarpeita riittävästi ja tarpeeksi nopeasti. Osa oppilaitoksista miettivät, miten pystyvät varmistamaan opetuksen tasalaatuisuuden.

Pysytäänkö muutoksessa, haaste pitää ottaa vastaan, toimitaan niiden kanssa jotka edistävät muutosta (johtaja oppilaitoksessa).

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen tasalaatuisuuden varmistaminen, opettajat ovat erilaisia ja toimivat eri tavalla (yrityspalvelupäällikkö oppilaitoksessa).

Pk-yrityksissä uskottiin oppilaitosten panostavan vain suuryrityksiin henkilökohtaisesti ja yhteydenotot saattavat jäädä sähköpostitulvaan paremman kanavan puuttuessa.

Oppilaitoksen keskittyvät liikaa strategiisiin kumppaneihin ja isoihin yrityksiin, jolloin pk-yritykset jäävät varjoon (myyntipääällikkö yrityksessä).

Sähköposti ei ole paras mahdollinen kanava harjoittelupaikkojen etsintään (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

8.6 Työelämäyhteistyö tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa yhteistyöltä toivottiin jatkuvuutta, suunnitelmallisuutta ja avoimuutta. Tämä korostui niin oppilaitosten edustajien kuin työelämän edustajienkin vastauksissa. Oppilaitosten mielestä työelämäyhteistyön merkitys tulevaisuudessa kasvaa ja sen tulee olla jatkossa systemaattisempaa, ennakoitavampaa ja osana koulutuksen arkea.

Haastattelututkimuksen tulokset osoittavat, että oppilaitoksen tulisi aktiivisesti etsiä myös erilaisia yhteistyömuotoja työelämäyhteistyölle. Perinteisen tutkintokoulutuksen rinnalle oppilaitoksen tulisi selvittää, mitä muita mahdollisuuksia sillä on tarjota yrityksille. Haastatteluaineiston perustella monella oppilaitoksella on tavoitteena kehittää yhteistyötä tutkintokoulutuksen lisäksi myös esimerkiksi *rekrytointikoulutusten* ja yrityskohtaisten *täsmäkoulutusten* osalta. Työelämän edustajat toivat esiin halunsa vieraila oppilaitoksissa useammin esimerkiksi vierailijaluentojen muodossa, koska he kokevat sen sitovan teoriaopetuksen entistä tiiviimmin käytännön työelämän tarpeisiin. He olivat myös innokkaita ottamaan vastaan opettajia tutustumaan yritysten käytännön elämään. Kuten alan kirjallisuudessa on todettu, asiakaslähtöinen kumppanuus tuo parhaat lopputulokset.

Lainsäädäntö mahdollistaa moneen työelämäyhteistyön muotoon, kyse on siitä, osaako oppilaitos hyödyntää sitä oikealla tavalla, tarvitaan myös organisaation kulttuurin muutos (työelämäjohtaja oppilaitoksessa).

Entistä tiiviimpi yhteistyö yritysten kanssa, entistä enemmän opettajia yrityksiin työelämäjaksoille, entistä enemmän yhteistä ennakointia ja yritykset tiiviimmin mukana koulutuksen suunnittelussa (yrityspalvelupääällikkö oppilaitoksessa).

Yhteistyö nähdään prosessina, jossa valtava määrä yrityksiä, jotka eivät vielä tiedä oppilaitoksen mahdollisuuksista yrityksille mutta kun se viesti saadaan perille, taivas on rajana (työelämäjohtaja oppilaitoksessa).

Olemme juuri lanseeranneet uuden mallin, jossa etsimme uusia työelämän yhteistyömuotoja perinteisen tutkintokoulutuksen lisäksi (työelämäjohtaja oppilaitoksessa).

Työelämänedustajien mielestä yhteistyön merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, koska toimintaympäristön tuomat muutokset vain kiihtyvät.

Tiiviimpi vuoropuhelu yritysten kanssa, mukana enemmän arjessa läsnä, oppilaitoksen rooli tärkeä, koska työelämä tarvitsee koulutuksen järjestäjiä muuttuvassa maailmassa (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

8.7 Työelämäyhteistyön odotukset

Lähes kaikki työelämäedustajat toivoivat yhteistyötä jo aikaisemmassa vaiheessa opetussuunnitelmia ja harjoitteluja suunniteltaessa, ja oppilaitokselta odotettiin enemmän proaktiivista otetta työelämäyhteistyöhön. Yritykset toivoivat myös säännöllisempiä tapaamisia ja yhteisiä tilaisuuksia, joissa he voisivat kertoa yhteistyömahdollisuuksistaan myös opiskelijoille. Vuosikelloa toivottiin useamman työelämäedustajan taholta, joka helpottaisi harjoittelujen ajallista suunnittelua. Oppilaitokselta toivottiin myös aiempaa enemmän joustoa ja ketteryyttä vastata työelämän haasteisiin sekä myös harjoittelujaksojen pituuksiin ja ajankohtiin.

Työelämän edustajien puolelta työelämän tulevaisuus nähdään erittäin merkittävänä jatkossakin. Ennakoiva rekrytointi, osallistuminen koulutuksen kehittämiseen, yksilölliset opintopolut ja yrityskohtaiset koulutukset nähtiin tärkeinä.

Työpaikkojen välittäminen oppilaitoksen sisällä tehdään näkyväksi (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

Toiveena on, että opiskelijoilta kerätään palautetta säännöllisesti työharjoittelusta ja tietoa voidaan hyödyntää tulevissa harjoittelupaikoissa. Tieto löytyisi oppilaitoksen tietopankista (myyntipäällikkö yrityksessä).

Uutiskirje olisi kiva, jossa kerrotaan oppilaitoksen harjoitteluajankohdista (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

Oppilaitoksen tulisi olla enemmän proaktiivinen yhteistyössä (asiakkuusjohtaja yrityksessä).

Oppilaitoksen tulee valmistaa opiskelijan työtehtäviin, työelämällä ei ole aikaa opettaa harjoittelijalle työelämän pelisääntöjä (myymäläpäällikkö yrityksessä).

Opettaja voisi tulla työpaikalle keräämään työnantajapalautetta (myymäläpäällikkö yrityksessä).

Yhteenveto haastatteluvastauksista on kuvattu liitteessä 5.

9 Johtopäätökset

Kehittämistyön keskeinen tavoite oli luoda Business College Helsingille toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseksi niin, että se tukisi paremmin opiskelijoiden harjoittelupaikkojen löytymistä ja työllistymistä sekä uusien yhteistyömallien löytymistä. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, koska työelämäyhteistyön kehittäminen on kirjattu myös Business College Helsingin strategiaan yhdeksi tavoitteeksi, ja toisaalta ammatillisen koulutuksen uudistuksesta on vielä niin lyhyt aika, ettei oppilaitoksen ja työelämän välinen yhteistyö ole ehtinyt saavuttamaan täyttä potentiaalia.

Tutkimuksessani pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Millaista yritysyhteistyötä Business College Helsingissä tulisi olla, jotta mahdollisimman moni opiskelija työllistyisi valmistuttuaan? Millainen yhteistyömalli sopii parhaiten Business College Helsingin käyttöön? Miten yritysyhteistyötä voisi jatkuvasti kehittää oikeaan suuntaan? Miten kommunikaatiota yhteistyöverkostossa voitaisiin parantaa?

Toimeksiantajan edustajan koulutusjohtaja Antti Siraisen näkökulmasta olisi tärkeää kehittää oppilaitoksen keskiössä olevien opettajien, asiakkuuksia eli yrityskumppanuuksia hoitavan asiakkuustiimin ja opiskelijoiden työnhakua tukevan työelämäpalvelut-tiimin yhteistoimintaa. Johtaja Sirainen näkee, että tällä hetkellä toiminnot ja tiimit ovat toisistaan liian irrallisia optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Haastatteluaineistosta nousee selvästi esiin tämänhetkiset työelämäyhteistyön puutteet ja haasteet. Yhteistyö nykyisellään keskittyy lähinnä työssäoppimiseen jo valtionrahoituksenkin perusteella, mutta uusia yhteistyömuotoja kehitetään oppilaitoksissa jatkuvasti. Vahvuuksina pidettiin sitä, että kaikilla osapuolilla on intressi yhteistyön kehittämiseen ja työelämäyhteistyö on osana oppilaitosten strategiaa.

Haastatteluaineiston perusteella yhteistyön suurimpana haasteena työelämän ja oppilaitosten välillä tällä hetkellä on henkilöresurssien ajan puute ja oppilaitoksen ja yrityksen erilainen vuosirytm. Myös tiedon jakamisessa ja viestinnässä koettiin puutteita niin oppilaitoksissa kuin työelämässäkin (kuvio 20).



Kuvio 20: Haastatteluaineistosta esiin nousseet johtopäätökset SWOT-mallina

McLennanin pyramidimalli (ks. luku 6, kuvio 11) näyttäisi soveltuvan BC:n strategian viemiseen käytäntöön erinomaisesti. BC:ssä kokonaistavoitteeksi on strategian mukaan määritelty parempi työelämäyhteistyö. Organisaatiossa on tehty strateginen valinta ja kriittinen toimenpide perustaa kaksi organisaatioyksikköä, asiakkuustiimi ja työelämäpalvelut-tiimi. Haastattelussa ei tullut ilmi, millaista projektia tai prosessia tavoitteeseen pääsemiseksi on työstetty. Eri osastojen rajapinnat eivät haastattelujen mukaan toimi saumattomasti yhteen. Tieto ei liiku vapaasti, eivätkä opiskelijat ja yritykset saa helposti kaipaamaansa palvelua. Oppilaitos on resursoinut uusia hallinnollisia yhteistyöhenkilöitä, mutta opiskelijarajapinnassa toimivat substanssiosaajat eli opettajat on resursoitu yritys-yhteistyöhön hyvin pienellä tuntimäärällä. Haastattelun mukaan pyramidimallissa näkyvät roolit ja vastuut ovat jääneet epäselviksi sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, tai mikäli vastuut ovatkin selvät, niin prosessi on muuttunut monimutkaiseksi.

Koko organisaatiotasolla on löydettävissä onnistumisen mittarit eli opiskelijoiden valmistumisen ja työllistymisen mittarit, mutta niitä ei ole viety osasto- tai henkilötasolle, tai ainakaan opettajat, asiakkuustiimi ja työelämäpalvelut-tiimi eivät tiedä toistensa tavoitteita. Haastattelujen perusteella henkilömäärällisesti kapasiteettia on riittävästi ja osaamista prosessin tehokkaaseen hoitamiseen löytyy, mutta sitoutuminen hoitaa prosessia yhteistyössä yrityksen ja opiskelijan parhaaksi näyttää kaipaavan lisää tukea. Näyttäisi, että pyramidimallin vaihe 2 on vielä kesken BC:n strategiassa, koska ei ole olemassa yhtä

yhteistä järjestelmää, joka tukisi työelämäyhteistyötä ja toisi prosessin näkyvyyden läpi organisaatorajojen, eikä myöskään visualisoituna, kuka on vastuussa mistäkin.

McLennanin 5 C:n mallin (ks. luku 6, kuvio 10) läpikäynti voisi tukea strategian viemistä käytäntöön. Kausaalisuus linkittäisi ideat toimenpiteisiin. Kriittisten toimenpiteiden tunnistaminen keskittäisi tekemisen rajallisen määrään asioita, jotka ovat pakollisia strategian toteutumiseksi. Toimenpiteiden yhteensopivuus varmistaisi, että organisaation eri toimintamallit on synkronoitu keskenään, niin että ne vievät organisaation eri osia strategisen tavoitteen, hyvän työelämäyhteistyön, suuntaan. Jatkuvuus varmistaisi sen, että strategia on rakennettu toimintamalleihin, järjestelmiin ja henkilöstön motivointiin sisälle pysyvästi. Selkeyden periaate varmistaisi, että tavoitteet on kuvattu siten, että koko organisaatio (ja sidosryhmät) ymmärtävät ne samalla tavalla, samoin kuin niihin johtavat toimintamallit.

Haastattelututkimuksen perusteella palvelu 'yhden luukun periaatteella' eli se, että yrityksen kaikkiin kysymyksiin vastaisi nimetty yhteyshenkilö oppilaitoksesta takaisi saumattoman yhteistyön. Tätä tukee tietoperustassa esitetty keskistetty malli (Vihervaara, 2015). Keskitettyllä mallilla saavutetaan lähdekirjallisuuden mukaan paras mahdollinen lopputulos, kun yhteistyö on selkeästi organisoitu ja johdettu. Samalla tämä toisi helpotusta oppilaitoksen sisäisiin resurssipaineisiin. Toimiva malli tutkimuksen perusteella voisi olla esimerkiksi malli, jossa toimialoittain on nimetty yksi substanssia ymmärtävä opettaja yritys-yhteistyövastaavaksi ja hänelle on resursoitu riittävällä tavalla aikaa (esim. malli, jossa yksi päivä/viikko) hoitamaan yritys-yhteistyötä opetuksen lisäksi. Suurin tutkimuksessa havaittu ero on tiedon kulussa ja yhteisissä työkaluissa. Tämä malli poikkeaa benchmarkatun tutkimuksen perusteella BC:n nykyisestä prosessimallista (ks. luku 3, kuvio 4).

Näiden opettajien tukena hallintoa (sopimukset, palautekyselyt, raportointi jne.) ja suurempia strategisia kokonaisuuksia varten olisi erillinen 'työelämäpalvelut' –tiimi. Tämä mahdollistaisi toisaalta henkilökohtaisen palvelun ja vierailut molemmin puolin oppilaitoksen ja yrityksen välillä joustavasti, mutta myös sen, että oppilaitoksen ollessa suljettuna tai opettajan vuosilomalla yrityksiä voitaisiin silti palvella, ja helpotettaisiin oppilaitoksen ja yrityksen välistä eriytymisyyttä. Oppilaitoksessa tämä vaatisi yhtenäisen toimintamallin luomista, oppilaitoksen eri organisaatioiden ja yritysten yhteistyötä ja tiedon jakamista avoimesti sekä prosessien kuvaamista ja onnistumisen *mittaamista yhteisillä mittareilla* (opettajat, työelämäpalvelut –tiimi, yritykset).

Kuten Kaplan (1996) toteaa, oikein asetetut yhteiset mittarit ajavat toimintaa strategian osoittamaan suuntaan ja tuovat siihen läpinäkyvyyttä. Esimerkiksi BC:n tapauksessa

taloudellinen mittari voisi olla valmistuneesta ja työllistyneestä opiskelijasta saatu rahoitus mutta siihen ajava toiminnallinen ajuri voisi olla, kuinka monta kertaa opettaja tai työelämäkoordinaattori on kohdannut yhteistyöyrityksen yhden harjoittelujakson aikana.

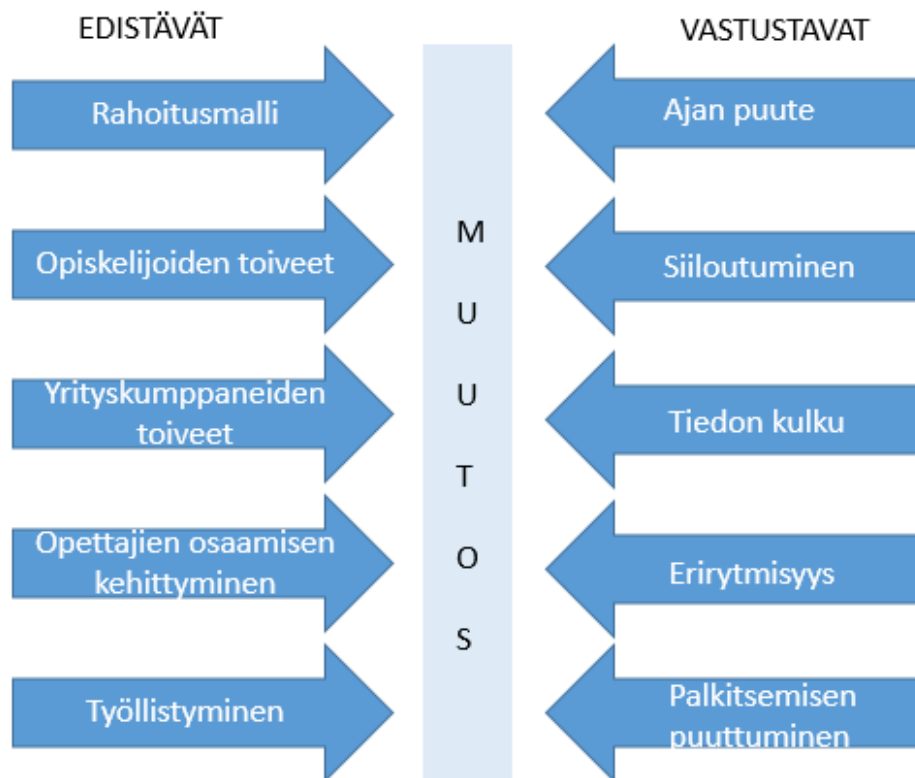
Tutkimuksen ja lähdeaineiston perusteella BC:n työelämäyhteistyön tulisi olla yritysten suuntaan proaktiivista eli yhteistyö yrityksille tulisi olla etukäteen tiedossa –aikataulut, jolloin työharjoittelijoita oppilaitoksen vuosikellon mukaan on aina tarjolla.

Asiakslähtöisyys ja win-win-tilanteen hakeminen oppilaitoksen ja yrityskumppanin välille nousi esiin sekä akateemisessa lähdemateriaalissa että haastattelututkimuksessa.

Esimerkiksi sopeutuminen yritysten vuosikelloihin harjoittelujaksoissa joustavasti lisäisi tyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Sekä lähdemateriaali että haastattelututkimus korostivat viestinnän ja kommunikaation tärkeyttä kollaboraatiossa.

Digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet tehokkaamman ja ajantasaisemman viestinnän edistämiseksi tulisi ottaa käyttöön, esimerkiksi oppilaitoksen tarjoama portaali tai mobiiliappi työnantajille ja miksei myös opiskelijoille, voisi edistää hyvän kommunikaation tavoitetta. Tällainen digitaalinen työkalu mahdollistaisi strategian tuomisen käytäntöön läpinäkyvästi, monikeskeisesti mutta silti koordinoitusti. Sekä aiempi teoria että haastattelututkimukseni tulokset tukevat tätä. Digiajan keskeisimpiin asiakastarpeisiin lukeutuu nopea ja tehokas asiointi. Tämä ei tarkoita enää palvelun sujuvuutta fyysisessä toimipisteessä vaan asiakkaan on voitava tyydyttää tarpeensa verkossa ja mieluiten mobiilisti paikassa riippumatta. Digiajalle ominaista ovat myös palveluiden ympärille rakentuvat yhteisöt, joissa vaihdetaan kokemuksia (Hämäläinen ym., 2016).

Johnson ym. (2016) voimakenttäanalyysi on työkalu, joka auttaa hahmottamaan ja käsittelemään strategisen muutoksen läpivientiin vaikuttavia voimia ja vastavoimia. Voimakenttäanalyysissä selvitetään, mitkä asiat nykytilanteessa estävät muutosta ja kuinka ne taklataan, ja mitkä asiat nykytilanteessa saattavat helpottaa muutosta oikeaan suuntaan, ja kuinka niitä voidaan vahvistaa. Lisäksi käydään läpi, mitä uutta pitää kehittää muutoksen tukemiseksi. Esimerkiksi BC:ssä johdon strategiana on virallisesti kehittää työelämäyhteistyötä, mutta käytännön toimenpiteet, esimerkiksi opettajien ja yritysten kohtaamisiin varattu aika (resurssit), eivät ole muuttuneet tämän strategian myötä (kuvio 21).



Kuvio 21: Voimakenttäanalyysi BC:ssä

Jos verrataan suomalaista järjestelmää hollantilaiseen ammatillisten oppilaitosten työharjoittelujärjestelmään niin molemmilla varmasti olisi parhaita käytäntöjä opittavaksi toisiltaan. Hollannissa on käytössä kansallinen akkreditointijärjestelmä työharjoittelua tarjoaville yrityksille. Tällainen valvontajärjestelmä voitaisiin myös luoda Suomeen, jotta säännöt olisivat kaikille työharjoittelupaikoille samat. Samalla taattaisiin, että koulutus työpaikoilla on laadukasta ja hyvää, ja sitä voitaisiin myös tarvittaessa valvoa. Tämän Hollannin mallin voisi ottaa myös käyttöön Business College Helsingissä, ja tästä saattaisi olla hyötyä sekä opiskelijalle mutta myös oppilaitokselle jatkoa ajatellen.

Koska Whittingtonin (2011) avointa strategiamallia on jo hyödynnetty BC:n nykyisen strategian suunnittelussa, sitä voisi hyödyntää myös pohdittaessa strategian jalkauttamista työelämäyhteistyön osalta. Sisäistä läpinäkyvyyttä voisi lisätä esimerkiksi jakamalla työstettäviä ideoita työelämäyhteistyön jalkauttamisen kehittämiseksi intran yammer-keskustelualustalla tai teams-työkalulla, ja osallistamista voisi lisätä keräämällä ideoita samoissa alustoissa keskusteluista poimien, tai vaikkapa ideakilpailun avulla. Ulkoista läpinäkyvyyttä voisi lisätä esimerkiksi jakamalla strategiapäivityksiä kotisivuilla tai LinkedInissä, ja osallistaa potentiaalisia yhteistyöyrityksiä kommentoimaan niitä. Opiskelijoille voisi pitää ideakilpailun esimerkiksi instagramissa tai oppilaitoksen sisäisillä kotisivuilla.

9.1 Työelämäyhteistyön uusi toimintamalli

Opinnäytetyön keskeinen tavoite oli luoda toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseen. Toimintamallin kehittämisessä hyödynnettiin haastatteluaineistoa. Haastatteluissa nousi esiin, että paras toimintamalli tukisi vuorovaikutteisuutta, ajankäyttöä sekä molemminpuolista yhteistyötä ja tiedonjakoa. Työelämäyhteistyötä tukemaan olen kehittänyt oppilaitokseen vuosikellon, jossa kuvataan työelämäyhteistyön vaiheita. Tätä mallia tukevat sekä kirjallisuuslähteet että haastattelututkimuksen vastaukset.

Tutkimuksen mukaan McLennanin pyramidimalli voisi tukea strategian jalkauttamista käytäntöön, ja Johnson ym. voimakenttämalli voisi auttaa muutoksen, tässä ammatillisen reformin, johtamisessa. Strategian jalkauttamisen suunnittelussa voisi hyödyntää Whittingtonin luomaa avoimen strategian dimensiomallia, jossa läpinäkyvyys ja osallistaminen ovat keskiössä.

Tutkimuksen tuloksista voitiin havaita, että mikäli oppilaitosten opettajien aikaa yritysrajoitusten resursoitaisiin lisää ja tiedonkulkua parannettaisiin, se vaikuttaisi työelämäyhteistyön syvyyteen ja mahdollisuuteen laajentua. Yksinkertainen työelämäyhteistyön organisaatiomalli toimisi käytännössä parhaiten. Haastattelutulosten perusteella tulisi pyrkiä organisaation toimintojen ja roolien välisen työn- ja tiedonjaon selkeämpään kuvaukseen esimerkiksi yksinkertaistamalla työelämäyhteistyön prosessia. Pelkkä strategia ei riitä, vaan se tulee pystyä myös jalkauttamaan tehokkaasti organisaatioon. Kaplanin tasapainotetun tuloskortin avulla pystyttäisiin laatimaan koko organisaatiolle yhteiset mittarit, jotka tukisivat pääsyä yhteiseen tavoitteeseen.

Kehittämismallina esitetään työelämäyhteistyön vuosikelloa (kuvio 22), joka johtaisi yhteistyön jatkuvaan johdettuun kehitykseen oppilaitoksen ja yrityksen välillä. Digitaalisen vuosikellotyökalun avulla kerättäisiin palautetta opiskelijoita ja yrityksiltä BC:lle, ja se toisi mitattavan läpinäkyvyyden koko prosessiin ja kaikkeen dataan sidosryhmien välille sekä resursoinnin riittävyyteen. Tekemällä oppimista tapahtuu koko ajan, ja organisaatioiden tulee olla valmiita hyödyntämään näitä oppeja joka hetki (Mintzberg, 1990, 182).

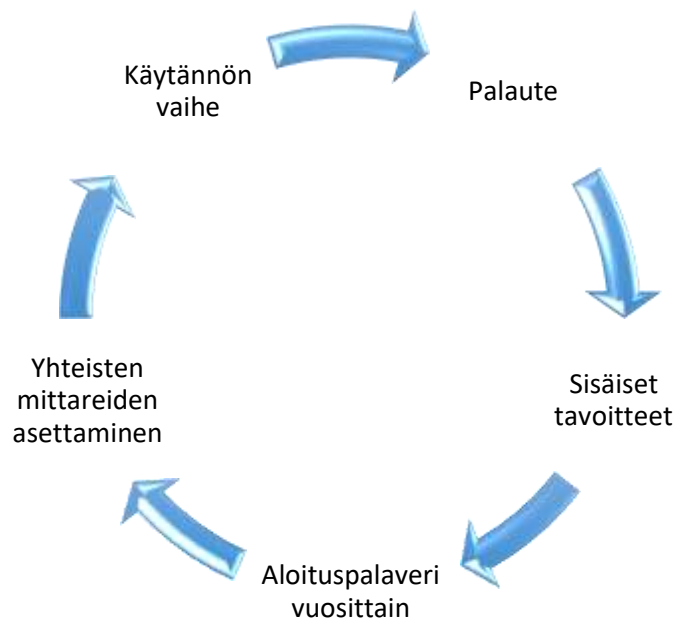
Vuosikellon vaiheessa 1 määritetään oppilaitoksen sisäiset tavoitteet, jotka johdetaan valtion ammatillisille oppilaitoksille asettamista tavoitteista oppilaitoksen strategian kautta käytäntöön. Tässä määrittelyvaiheessa ovat mukana organisaation johtoryhmä sekä työelämäyhteistyöstä vastaavat henkilöt.

Vaiheessa 2 pidetään yrityskumppanin kanssa aloituspalaveri, jossa sovitaan yhteisistä tavoitteista, mittareista (vaihe 3), toimintamallista ja yhteyshenkilöistä. Aloituspalaverissa ovat mukana oppilaitoksen asiakkuusjohtaja, yritys yhteistyön käytännöstä vastaava

opettaja ja työelämän edustaja. Tässä vaiheessa on hyvä tehdä yritykselle jo selväksi, kuka tai ketkä asiakkuudesta oppilaitoksen puolelta vastaavat. Kaplanin mukaan yhteiset oikein asetetut mittarit tuovat läpinäkyvyyden toiminnan tavoitteisiin ja mahdollistavat kaikkien arvoketjun toimijoiden tehokkaan yhteistyön. Siksi on tärkeä, että myös BC:ssä työelämäyhteistyölle asetetaan koko organisaatiota koskevat yhteiset, oikein asetet mittarit.

Vaiheessa 4 tehdään sovitun mallin mukaista yhteistyötä ja opiskelijat käyvät harjoitteluissa, opettajat ja yritysten edustajat vierailuilla ja lisäksi agendalla voivat olla esim. räätälöidyt koulutukset yrityksille tai projektimuotoinen yhteistyö.

Vaiheessa 5 yhteistyökumppanilta kerätään jatkuvaa palautetta, jonka perusteella voidaan päivittää sisäisiä tavoitteita (tai strategiaa) seuraavan vuoden suunnitteluun. Tässä tukena voisi olla yhteistyötä ja viestintää helpottava ja mittaava digityökalu. Digityökalu voisi olla esimerkiksi puhelimeen helposti ladattava applikaatio. Kaplanin (1996) mukaan esimerkiksi BC:n tapauksessa yritys yhteistyöportaali tai –appi voisi auttaa vastaamaan työharjoittelutarpeisiin tai yhteisprojekteihin paljon nykyistä joustavammin.



Kuvio 22: Työelämäyhteistyön kehittämisen vuosikello

9.2 Jatkokehittämisehdotukset

Tässä tutkimuksessa ei uutta toimintamallia tai sen tukena olevaa digityökalua ollut vielä käytössä, joten jatkotutkimuksena voisi olla kehittämismallin testaus, pystyykö mallin avulla luomaan strategisia ja taktisia kumppanuussopimuksia ja mitattavalla tavalla entistä parempaa työelämäyhteistyötä. Ovatko oppilaitokset saaneet luotua uusia kumppanuussopimuksia, ovatko opiskelijat työllistyneet ja ovatko oppilaitokset onnistuneet kouluttamaan asiakkaitaan eli opiskelijat vastaamaan työelämän tarpeisiin?

Aiheita jatkotutkimukselle ovat vertailututkimus ennen ja jälkeen vuosikellon ja digityökalun käyttöönottoa. Myös tulevan oppivelvollisuuden laajentaminen toiselle asteelle ja sen vaikutus esimerkiksi työelämäyhteistyöhön olisi myös tarpeen.

Joka tapauksessa Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI suorittaa vuosien 2021-2022 aikana arvioinnin, joka kohdistuu ammatillisen koulutuksen työelämäläheisyyteen ja työelämäyhteistyöhön liittyviin prosesseihin ja käytäntöihin. Arviointi tulee tuottamaan tietoa työpaikalla järjestettävän koulutuksen toteutumisesta, toteuttamisen tavoista, toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Tämän lisäksi tuotetaan tietoa koulutuksen järjestäjien ja työelämän yhteistyön rakenteista ja muodoista sekä niiden toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Arvioinnin suunnittelu on käynnistynyt tammikuussa 2021. Arvioinnin loppuraportti julkaistaan syksyllä 2022. Jään mielenkiinnolla odottamaan lopputuloksia.

Risto Siilasmaan sanoin: *muutos ei tule koskaan olemaan yhtä hidasta kuin nyt ottaen huomioon kuinka nopeaa se on nyt. Silti se on tulevaisuuteen verrattuna hidasta.*

9.3 Tulosten ja kehittämistyön arviointi

Työn keskiössä on ollut Business College Helsingin strategiassa asetettu tavoite työelämäyhteistyön kehittämiselle. Keskeistä prosessissa on ollut vuoropuhelu työelämän edustajien kanssa. Lisäksi lukuisat käytäväkeskustelut kollegoiden kanssa vahvistivat näkemystäni työelämäyhteistyön merkityksestä ja sen nykyisistä haasteista.

Työn laajempaa yhteiskunnallista merkittävyyttä lisäsi aiheen ajankohtaisuus ammatillisen koulutuksen reformin myötä. Haastatteluista saatua laajaa aineistoa pystyttiin hyödyntämään kehittämistyössä oivallisesti ja se antoi kattavan kuvan työelämäyhteistyön nykytilasta, haasteista sekä tulevaisuuden odotuksista ja toiveista ympäri Suomen sitä käytännössä johtavien henkilöiden näkökulmasta.

Hyödynsin kehittämistyössäni monipuolisesti strategisen johtamisen ja ajattelun opinnoistani saamaani tietoperustaa. Oli äärimmäisen mielenkiintoista huomata, miten

tutkimuksen edetessä pala kerrallaan aukesi sille, kuinka teoreettiset mallit voisivat tukea strategian viemistä käytäntöön. Business College Helsingin strategiatyöhön osallistuminen vuonna 2019 helpotti ymmärtämään organisaation strategian ja strategiatyön merkitystä. Ammatillisen koulutuksen lainsäädännön tunteminen auttoi ymmärtämään työelämäyhteistyöhön liittyviä ohjaavia tekijöitä. Olen työskennellyt aiemmin liike-elämässä yksityisellä puolella, joka on auttanut minua ymmärtämään nykyisiä työelämän vaatimuksia ja odotuksia helpommin. Hyvät suhteet työelämäedustajiin helpottivat haastattelujen organisoimisessa. Tutkimustulosten hyödyntämisen tuloksena sain rakennettua ehdotuksen käytännön toimintamallista helpottamaan oppilaitoksen työelämäyhteistyötä ja sitä kautta myös opettajan arkea. Saatu malli on hyödynnettävissä myös kohdeorganisaation ulkopuolella.

Jään mielenkiinnolla seuraamaan kuka lähtee soveltamaan mallia käytäntöön ja kuinka jatkotutkimukset osoittavat sen toimivan.

10 Lähteet

- Aarnisalo, H. & Iivonen, J. 2013. Verkostoja ja viestintää – kohti toimivaa työelämäyhteistyötä. Lähde työelämään –hanke 2013. Turun yliopisto, Turku. Luettavissa: http://www.utu.fi/fi/yksikko/yliopistopalvelut/opintohallinto/ohjauksen-ja-koulutuksen-tukipalvelut/Documents/lahdetyoelamaan_loppujulkaisu_verkko.pdf. Luettu 8.5.2021
- Airila, A., Mattila-Holappa, P., Kurki, A.-L., & Nykänen, M. (2019). Työelämässä oppiminen, ohjaus ja oppilaitosyhteistyö työpaikkojen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 21(2), 24–41. Luettavissa: <https://akakk.fi/wp-content/uploads/AKAKK-2.19-Airila-et-al.pdf>. Luettu 5.4.2021
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#5.1%20Teorian%20merkitys>. Luettu 18.5.2021
- Business College Helsinki. 2021. Business College Helsinki. Luettavissa: <https://www.bc.fi/business-college/business-college-helsinki/>. Luettu 8.5.2021
- Business College Helsinki. 2020. Intranet. Strategia vuosille 2020-2022. Luettu 8.5.2021
- Clegg, S. R., Pitelis, C., Schweitzer, J. & Whittle, A. 2011. *Strategy: Theory and Practice*. 3rd Edition. Sage Publication
- European Commission. 2017. Business cooperating with vocational education and training providers for quality skills and attractive futures. Luettavissa: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8ba02362-e46f-11e7-9749-01aa75ed71a1/language-en>. Luettu 1.3.2021
- Hautala, T. & Ojalehto, M, & Saarinen, J. 2012. Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>. Luettu 9.5.2021
- Hautz, J. et al. 2017. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50, 3, s. 298-309. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0024630116302618>. Luettu 7.6.2021
- Helminen, J. 2016. Työelämälähtöistä ammattikorkeakoulupedagogiikkaa rakentamassa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki

- Helsingin Kauppakamari. 20.5.2021. Pula osaavasta työvoimasta pahenee Pääkaupunkiseudulla. Luettavissa: <https://helsinki.chamber.fi/release/pula-osaavasta-tyovoimasta-pahenee-paakaupunkiseudulla/#98d6d7bd>. Luettu 31.5.2021
- Häggman-Laitila, A. (toim.). 2013. Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuus. Metropolia ammattikorkeakoulu. Helsinki
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki
- Jallinoja, Nina. 2017. Yritysyhteistyö tradenomikoulutuksessa. Julkaisussa Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2. Edita. Helsinki
- Johnson, G, Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. 2014. Exploring strategy: text and cases. Tenth edition. Pearson, UK
- Kaplan, R. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press
- Kuparinen, K. & Lindström, J. (toim.). 2016. Enemmän yhdessä: artikkeleita Laurea-ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyöstä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa
- Laitinen-Väänänen, S. (toim.) 2001. Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen. Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33383/JAMKJULKAISUJA1212011_web.pdf?sequence=1. Luettu 30.5.2021
- Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017)
- Lank, E. 2006. Collaborative Advantage. How organizations win by working together. Palgrave MacMillan. Hampshire
- Leijten, D. 11.3.2019. Työelämäohjaaja. Summa Capital. Haastattelu. Eindhoven
- Lukka, K. 2001. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Luettu 1.3.2021
- McLennan, A. 2010. Strategy Execution: Translating Strategy into Action in Complex Organizations. Taylor & Francis Group

- Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, s. 171-195. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250110302>. Luettu 8.6.2021
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy. Helsinki
- Opetushallitus. 2021. *Ammatillinen koulutus*. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus>. Luettu 1.3.2021
- Opetushallitus. 2016. *Ammattipeda. Työelämäyhteistyö*. Luettavissa: <http://www10.edu.fi/ammattipeda/?sivu=tyoelamayhteistyö>. Luettu 8.4.2021
- Opetushallitus. 2007. *Työssäoppimisen opas: Kehittyvä työelämäyhteistyö*. Opetushallitus. Helsinki
- Opetushallituksen tilastopalvelu. Vipunen. Luettavissa: <https://vipunen.fi/fi-fi>. Luettu 25.4.2021
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista. 2017. Luettavissa: <https://minedu.fi/documents/1410845/5422119/OKM+rahoitusasetus+6.10.2017.pdf/d7b1f9a3-2b1d-4be4-8a8b-41b24f036a5e/OKM+rahoitusasetus+6.10.2017.pdf>. Luettu 25.4.2021
- Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030. 11.4.2019. Luettavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161521/OKM12.pdf>. Luettu 5.5.2021
- Owalgroup. 16.3.2021. *Selvitys ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanosta* Luettavissa: https://owalgroup.com/wp-content/uploads/2021/03/Reformin-toimeenpanon-tilanne_1603.pdf. Luettu 30.5.2021
- Sandika, K, Slamet, PH, & Usman, H. 2017. Partnership model of vocational education with the business sector in civil engineering expertise program of vocational secondary schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, ss. 247-261. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/322793783_Partnership_model_of_vocational_education_with_the_business_sector_in_civil_engineering_expertise_program_of_Vocational_Secondary_Schools. Luettu 28.5.2021
- Santalainen, T. 2015. *Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategiointi*. Talentum. Helsinki

- Siilasmaa, R. 2017. Tekniikan akateemiset TEK. Muutos ei tule enää koskaan tule olemaan niin hidasta kuin nyt. Luettavissa: <https://lehti.tek.fi/tekniikka/muutos-ei-tule-ena-koskaan-olemaan-niin-hidasta-kuin-nyt>. Luettu 26.5.2021
- Sirainen, A. 27.4.2021. Koulutusjohtaja. Business College Helsinki. Haastattelu. Helsinki
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Helsinki
- Valli, R (toim.), 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Keuruu
- Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta (673/2017)
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. 16.3.2021. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 02/2021. Ammatillisen koulutuksen reformi. Luettavissa: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/03/VTV-Tarkastus-2-2021-Ammatillisen-koulutuksen-reformi.pdf>. Luettu 5.5.2021
- Vihervaara, T. 2015. Käytännön käsikirja yliopistoille ja yrityksille. Aalto-yliopisto. Helsinki
- Whittington, R. et al. 19.8.2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. British Journal of Management, 22, s. 531-544. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>. Luettu 7.6.2021
- Yin, R. K. 2014. Case study research: design and methods. 5th edition. Sage Publication.
- Yle. 2019. Ammattikouluun hakee enemmän opiskelijoita kuin lukioon – silti koulutukseen kohdistuu vähätteleviä ennakkoluuloja. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10824391>. Luettu 31.5.2021

Liitteet

Liite 1: Yrityksen motiivit työelämäyhteistyölle (mukaillen Vihervaara, 2015)

| Motiivi | Merkitys yritykselle |
|--|---|
| Rekrytointi | tulevien työntekijöiden ennakoiva rekrytointi rekrytointiprosessin helpottaminen, hyvien ja motivoituneiden työntekijöiden saaminen |
| Tulevien työntekijöiden kouluttaminen | osallistumalla opetukseen yritykset voivat vaikuttaa siihen, millaisia taitoja niiden tuleville työntekijöille opetetaan ennakoiva koulutus aina edullisempaa kuin myöhempi koulutus |
| Opiskelijatyön hyvä hinta-laatusuhde | oikea resursointi, keskittyminen olennaiseen tukee opetusta oikeaan suuntaan opiskelijat ovat hinta-laatusuhteella mitattuna edullista mutta eivät ilmaista työvoimaa |
| Nopea ja vaivaton yhteistyön muoto | ei vaadi pitkää prosessia yhteistyö voidaan aloittaa esimerkiksi vierailuluennon tai opiskelijaprojektin muodossa hyvinkin nopealla aikataululla |
| Uudet ajatukset | opiskelijoiden innovatiivinen ja tuore suhtautuminen asioihin opiskelijoiden ennakkoluuloton ja ideoiva suhtautuminen |

Liite 2: Haastattelulomake (oppilaitosten edustajat)

HAASTATTELULOMAKE (OPPILAITOSTEN EDUSTAJAT)

Ammatillisen oppilaitoksen ja työelämän yhteistyö

1. Millaista työelämäyhteistyötä teillä on tällä hetkellä oppilaitoksessa?
2. Kuka oppilaitoksen puolesta hoitaa yhteistyötä?
3. Miten yhteistyö on toteutettu?
4. Millaisten yritysten kanssa yhteistyötä tehdään?
5. Miksi oppilaitos tekee yhteistyötä?
6. Mitä hyötyä yhteistyöstä on teille ollut?

Oppilaitoksen verkostoituminen ja yhteistyö

7. Millaisia verkostoja oppilaitoksella on tällä hetkellä?

Työelämän yhteistyö tulevaisuudessa

8. Millaisena näette yhteistyön merkityksen tulevaisuudessa?
9. Miten yhteistyötä pitäisi jatkossa kehittää?
10. Millaisia verkostoja haluttaisiin luoda tulevaisuudessa?
11. Mitä odotuksia ja toiveita teillä on yhteistyöstä?
12. Mitä haasteita yhteistyön ja verkostoitumisen luomisessa voi ilmentyä?

Työelämäyhteistyön toimintamalli

13. Millainen toimintamalli voisi toimia teidän oppilaitoksessa, jos saisitte osallistua sen luomiseen?
14. Kuka tai ketkä sitä olisivat luomassa ja miten se käytännössä toteutettaisiin?

Liite 3: Haastattelulomake (työelämän edustajat)

HAASTATTELULOMAKE (TYÖELÄMÄN EDUSTAJAT)

Ammatillisen oppilaitoksen ja työelämän yhteistyö

1. Millaista työelämäyhteistyötä teillä on tällä hetkellä tehty oppilaitosten kanssa?
2. Mitä hyötyä yhteistyöstä on teille ollut, miksi yhteistyötä tehdään?
3. Miten yhteistyö on toteutettu?

Oppilaitoksen verkostoituminen ja yhteistyö

4. Miten hyötyä verkostoista on yrityksellenne?

Työelämän yhteistyö tulevaisuudessa

5. Millaisena näette yhteistyön merkityksen tulevaisuudessa?
6. Miten yhteistyötä pitäisi jatkossa kehittää?
7. Millaisia verkostoja haluttaisiin luoda tulevaisuudessa?
8. Mitä odotuksia ja toiveita teillä on yhteistyöstä?
9. Mitä haasteita yhteistyön ja verkostoitumisen luomisessa voi ilmentyä?

Työelämäyhteistyön toimintamalli

10. Millainen työelämäyhteistyön toimintamalli voisi toimia teidän yrityksessänne, jos saisitte osallistua sen luomiseen?
11. Kuka tai ketkä sitä olisivat luomassa ja miten se käytännössä toteutettaisiin?

Liite 4: Työelämäyhteistyön erilaisia muotoja haastattelujen perusteella.

| Yhteistyömuoto | Miten toteutetaan oppilaitoksessa? | Kuka vastaa? |
|---|--|--|
| Työpaikassa tapahtuva oppiminen, työharjoittelu | <ul style="list-style-type: none"> - tavallisin yhteistyömuoto, jossa opiskelija osoittaa näytöt työpaikalla - yritys ottaa yhteyttä oppilaitokseen, yhteystiedot kirjautuvat oppilaitoksen sisäiseen järjestelmään - laaditaan koulutussopimus tai palkallinen oppisopimus | <ul style="list-style-type: none"> - oppilaitos - työelämätiimi - opettajat |
| Rekrytointikoulutus | <ul style="list-style-type: none"> - sisältö toteutetaan yhteistyönä yrityksen ja oppilaitoksen kanssa - alan vaatimukset huomioidaan koulutuksen sisällössä - koulutuksen suorittaneet rekrytoidaan yritykseen | <ul style="list-style-type: none"> - oppilaitos - aikuiskoulutustiimi - yritykset - TE-keskukset - ELY-keskus |
| Täsmäkoulutus | <ul style="list-style-type: none"> - sisältö toteutetaan yhteistyönä yrityksen ja oppilaitoksen kanssa | <ul style="list-style-type: none"> - oppilaitos - aikuiskoulutustiimi - yritykset |
| Yrityskohtaiset koulutukset | <ul style="list-style-type: none"> - erilaisia lyhytkoulutuksia yritysten erilaisiin tarpeisiin | <ul style="list-style-type: none"> - oppilaitos - aikuiskoulutustiimi - yritykset |
| Johtajien, esimiesten ja asiantuntijoiden koulutus | <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteena erikoistutkintotodistus | <ul style="list-style-type: none"> - oppilaitos - aikuiskoulutustiimi - yritykset |
| Oppisopimuskoulutus | <ul style="list-style-type: none"> - laaditaan yrityksen ja oppilaitoksen välille, työpaikka on jo olemassa - jokaisella opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen opintosuunnitelma, tavoitteena tutkintotodistus - sopimusten määrä vuositasolla kasvanut koko ajan | <ul style="list-style-type: none"> - oppilaitos - aikuiskoulutustiimi - työelämätiimi |
| Markkinointitilaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> - työnantajamielikuvan parantaminen | <ul style="list-style-type: none"> - oppilaitos - yritykset |

Liite 5: Haastattelutulosten yhteenveto

| Kysymys | Oppilaitokset | Työelämän edustajat |
|---|---|---|
| Millaista työelämäyhteistyötä teillä on tällä hetkellä oppilaitoksessa/yrityksessä? | Harjoittelupaikkojen tarjoaminen tutkintokoulutuksen opiskelijoille. | Harjoittelupaikkojen tarjoaminen opiskelijoille. |
| Kuka hoitaa yhteistyötä? | Työelämätiimi, koulutuksen suunnittelu, opettajat | Asiakasvastaavat, työpaikkaohjaajat |
| Miten yhteistyö on toteutettu? | Aktiiviset keskustelut yhteistyökumppaneiden kanssa. Uusien strategisten kumppaneiden etsiminen. | Nimettyjen yhteyshenkilöiden kautta |
| Millaisten yritysten kanssa yhteistyötä tehdään? | Kaikenlaisten yrityksen kanssa lähinnä pk-sektorilta, strategiset kumppanuudet | N/A |
| Miksi oppilaitos/yritys tekee yhteistyötä? | Työpaikalla tapahtuvan oppimisen varmistaminen, opiskelijan valmistuminen, työelämän tarpeisiin vastaaminen | Ennakoiva rekrytointi, opiskelijan motivaation varmistaminen, ammattitaitoisen osaajan saaminen |
| Mitä hyötyä yhteistyöstä on teille ollut? | Harjoittelupaikkojen saanti, opiskelijan valmistumisen varmistaminen, työllistyminen | Ennakoiva rekrytointi, työllistäminen |
| Millaisia verkostoja oppilaitoksella/yrityksellä on tällä hetkellä? | Koulun sisäinen verkosto, erilaiset järjestöt, ELY-keskus, TE-toimistot | Oppilaitosten yhteyshenkilöt |
| Millaisena näette yhteistyön merkityksen tulevaisuudessa? | Merkitys kasvaa, edellytys pysyä mukana | Työntajan vaatimukset ja tarpeet korostuvat |
| Miten yhteistyötä pitäisi jatkossa kehittää? | Strategisten kumppaneiden ja erilaisten yhteistyömallien löytäminen | Oppilaitosten proaktiivisuus, työnantajapalautteet, yhteistyön helppous |
| Millaisia verkostoja haluttaisiin luoda tulevaisuudessa? | Oppilaitosten välinen verkosto | Yhteinen verkosto, pääsy työntajilla |
| Mitä odotuksia ja toiveita teillä on yhteistyöstä? | Pitkäaikaisten strategisten kumppaneiden löytäminen | Oppilaitosten proaktiivisuus, ennakointi, vuosikello |
| Mitä haasteita yhteistyön ja verkostoitumisen luomisessa voi ilmentyä? | Aikataululliset haasteet, resurssien puute, | Erilainen vuosirytmii oppilaitosten kanssa, resurssien puute. |