



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TULEVAISUUDEN TYÖNTEKIJÄT YRITYKSEN JA OPPILAITOKSEN YHTEISTYÖLLÄ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
YAMK
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Laura Järvinen

Lahden Ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

JÄRVINEN LAURA:

Tulevaisuuden työntekijät yrityksen ja oppilaitoksen yhteistyöllä

Palveluliiketoiminnan johtamisen opinnäytetyö

62 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Suuret ikäluokat ikääntyvät ja työelämästä ennustetaan poistuvan enemmän työvoimaa kuin sinne on tulossa. Tulevaisuudessa osaavan työvoiman löytäminen tulee olemaan entistä tärkeämpää väestön ikääntyessä. Siksi on myös tärkeää, että oppilaitosten ja yritysten näkemykset työelämän osaamistarpeista kohtaavat. Tulevaisuuden työntekijöiden ajatus- ja arvomaailma poikkeavat edellisten sukupolvien ajatusmaailmasta. He haastavat työnantajat vaatimalla uudenlaista johtajuutta ja toimintatapoja. Yritykseltä vaaditaan tulevaisuuden ennusmerkkien tuntemista ja niihin reagoimista. Yritysten verkostoituminen oppilaitosten kanssa on ennakoivaa toimintaa. Se on tulevaisuudessa elinehtona yrityksen menestykselle.

Tässä opinnäytetyössä on päämääränä luoda yritykselle toimintamalli oppilaitosyhteistyön kehittämisen avuksi. Näkökulmana on, että yrityksen tulisi aktivoitua yhteistyön kehittämisessä. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa hyötyä kaikille osapuolille: yritykselle, oppilaitokselle ja oppilaille. Yhteistyöllä varmistetaan, että oppilaitoksista valmistuvat ovat valmiita työelämään. Yritys pääsee yhteistyön myötä tutustumaan tulevaisuuden työntekijöihin ja heidän odotuksiinsa työnantajista. Samalla oppilaat pääsevät tutustumaan todelliseen työelämään paremmin.

Kehittämismenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin benchmarking- menetelmää. Haastattelemalla eri Osuuskauppojen ja oppilaitosten edustajia, oli päämääränä löytää hyviä käytäntöjä yritys-oppilaitosyhteistyössä. Haastatelluista nousseiden asioiden ja analysoinnin perusteella kehittyi työn tuloksena yritykselle toimintamalli. Tämän kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että verkostoitumisen kehittämisen lähtökohtana on toiminnan johtaminen. Toimintamalliin nousivat esille neljä pääpilaria, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, vastuiden jakaminen ja toiminnan seuranta. Näihin pääpilareihin perustuu yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyön lopussa esitetään pilottisuunnitelma kuinka yhteistyötä lähdetään rakentamaan.

Asiasanat: tulevaisuuden työntekijät, yritys-oppilaitosyhteistyö, verkostoituminen, benchmarking

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

JÄRVINEN LAURA:

Future employees with companies and learning institutions partnership

Masters' Thesis in Hospitality Management

Spring 2013

62 pages, 3 attachments

ABSTRACT

Population is aging and leaving working life. Prediction for the future is that more employees are leaving than are entering it. This causes difficulties for companies to find employees with professional skills. Therefore, it is very important that educational institutions work together with businesses to understand the professional skills which are needed. The future employees have different life values and ways of thinking than the previous generation. They will challenge the leadership and operations in working life. Knowing and reacting to the signs of the future is required. The partnership with learning institutions will have an important role in the success of a company.

The aim of this thesis is to create a model of how to develop a company's partnership with learning institutions. The point of view is that the company should have an active role in developing that partnership. A successful partnership offers "win-win" benefits for all of its members: the company, the learning institution and the students. Such a partnership ensures that graduates of a learning institution are ready for working life. At the same time students have an opportunity to get in touch with the real working life.

The development method used in this thesis is benchmarking. By interviewing representatives of other companies and learning institutions, the purpose was to find best practices in partnership. In that way the aim was to develop the model for partnership. By analyzing the interviews four main functions in managing partnership were found. These functions are operations planning, setting targets, sharing responsibilities and controlling actions. The development is based on these functions. A pilot plan for how to start building such a partnership is presented at the end of this thesis.

Key words: future employees, partnership between learning institutions and working life, benchmarking

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	2
1.2	Työn tavoite	4
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMEKSIANTAJA	5
2.1	Etelä-Karjalan alueen näkymät	5
2.2	Etelä-Karjalan Osuuskauppa	7
2.3	Yrityksen ja oppilaitoksen tämänhetkinen yhteistyö	8
2.4	Henkilöstörakenne	9
3	VERKOSTOITUMINEN	10
3.1	Verkostoituminen käsitteenä	10
3.2	Verkostoitumisen luonne	11
3.3	Kehittämisverkosto	12
3.4	Verkosto-oppiminen ja osaaminen	13
3.5	Työelämäkumppanuus	16
4	TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI	18
4.1	Osaamistarpeiden ennakointi	19
4.2	Tulevaisuuden työntekijät	20
4.3	Y- ja Z-sukupolvien tuomat muutokset	22
5	KEHITTÄMISTYÖ	24
5.1	Hiljainen tieto	25
5.2	Benchmarking kehittämismenetelmänä	27
5.3	Tiedonsaanninmenetelminä haastattelut	29
6	AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	32
6.1	Osuuskauppojen henkilöstövastaavat	32
6.1.1	Yläasteen ja lukion kanssa tehtävä yhteistyö	33
6.1.2	Ammatillisen oppilaitoksen kanssa tehtävä yhteistyö	35
6.1.3	Ammattikorkeakoulun kanssa tehtävä yhteistyö	36
6.1.4	Oppilaitosyhteistyön johtaminen ja kehittäminen	36
6.1.5	Suosittelava yhteistyömalli Etelä-Karjalan Osuuskaupalle	38
6.2	Oppilaitosten edustajat	39
6.2.1	Yritys-oppilaitosyhteistyön suunnitelmallisuus ja säännöllisyys	40

6.2.2	Yhteistyön johtaminen ja vastuuhenkilöt	40
6.2.3	Yhteistyön aktiivisuus ja suositeltava yhteistyömalli Eekoolle	41
6.3	Haastatteluaineiston arviointi	42
7	TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN	44
7.1	Vastuiden jakaminen	46
7.2	Suunnittelu	47
7.3	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta	48
7.4	Muita kehittämistoimenpiteitä	49
7.5	Pilottisuunnitelma ja aikataulu	50
8	POHDINTA	56
8.1	Työn luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi	56
8.2	Oman työn arviointi	57
8.3	Jatkotutkimukset	59
8.4	Yhteenvedo	60
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työmaailma on jatkuvan muutoksen alla. Jatkuvaa kehittymistä ja oppimista vaaditaan yrityksiltä, jotta ne pysyvät muutoksen mukana. Yksi muutostekijöistä on väestön ikääntyminen. Työmarkkinoilta lähtee enemmän ihmisiä kuin tilalle tulee. Muutoksessa mukana pysyminen vaatii verkostoitumista sekä ennakoivaa toimintaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4.) Tässä työssä paneudutaan kehittämään yrityksen verkostoitumista eli yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Yritysten ja oppilaitoksen verkostoitumista pidetään tänä päivänä ja korostuvasti myös tulevaisuudessa elinehtona yrityksen menestykselle. Monesti kuitenkin vastuu verkostoitumisen kehittämisessä on oppilaitoksilla, mutta tässä työssä otetaan näkökulmaksi yrityksen toiminnan tärkeys. Yhteistyön tavoitteena on linkittää opetusta työelämälähtöisemmäksi ja samalla lähentää oppilaitoksen ja yrityksen näkemyksiä nykypäivän ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Opiskelijat saavat realistisen kuvan työelämästä ja valmistuisivat oikeilla varustettuina tiedoilla ja taidoilla ja yritys takaisi osaavan henkilökunnan (Taloudellinen tiedotustoimitus 2011.) Yritys saa yhteistyön myötä kontakteja tulevaisuuden työntekijöihin ja samalla pystyy tehostamaan rekrytointiaan sekä takaamaan osaavan henkilöstön saatavuuden myös tulevaisuudessa. Yhteistyön parantamisesta hyötyisivät kaikki osapuolet: yritys, oppilaitokset ja oppilaat. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4;18.)

Lähdin kehittämään yhteistyötä, koska työssäni ja toimipaikassani on havaittu kuinka vaikeaa on löytää osaavia tai alaa opiskelevia työntekijöitä. Tulevaisuudessa tämä osaavien työntekijöiden rekrytoiminen tulee olemaan vielä haasteellisempää. Ammattitaitoisen henkilökunnan löytämisellä ja rekrytoimisella yritys varmistaa asiakaspalvelutason ylläpitämisen ja sitä myötä toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen. Toinen havainto on, että nykypäivän nuoret eli tulevaisuuden työntekijät ovat ajatusmaailmaltaan erilaisia. He odottavat työnantajalta erilaisia asioita, mihin olemme tänä päivänä tottuneet. Yrityksen on reagoitava tähän ja tutustuttava tulevaisuuden työntekijöihin ja heidän odotuksiinsa työelämästä. Yrityksen tulee olla kilpailukykyinen ja haluttu työnantaja, jotta se saa työntekijät sitoutumaan yritykseen.

Lähtökohtana on, että yritys ennakoi tulevaa ja ryhtyy toimenpiteisiin ennakoivasti. Ennakoimalla tulevaisuuden osaamistarpeita sekä tekemällä yhteistyötä oppilaitosten kanssa pyritään ohjaamaan opetusta vastaamaan yrityksen ja alan tarpeita. Yhteistyön kehittämisen oppilaitosten kanssa tulee olla yrityksen strateginen valinta, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Työn päämääränä on rakentaa toimintamalli yhteistyön kehittämiseksi ja toimenpiteitä, jotka olisi tarkoitus ottaa käytäntöön mahdollisimman nopeasti. Tarkoituksena on esittää myös pilottisuunnitelma käytäntöön viemisen helpottamiseksi. Pilottisuunnitelma suunnitellaan koskemaan ravintola Casanovan ja Etelä- Karjalan Ammattiopiston kanssa tehtävää yhteistyötä. Tulevaisuudessa toimintamallia ja kehittämistoimenpiteitä voidaan yleistää koskemaan koko Etelä- Karjalan Osuuskauppaa sekä myös muita alueen oppilaitoksia. Pilottisuunnitelmaa voidaan käyttää pohjana suunniteltaessa yhteistyön kehittämisen aloittamista muissa toimipaikoissa. Näin kehittämistehtävällä tulee olemaan suuri merkitys yhteistyön aktivoimisessa ja syventämisessä.

1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön ajatus syntyi, kun kirjoittajan työskentelemässä toimipaikassa haettiin kesätyöntekijöitä. Työntekijöiden löytäminen osoittautuikin erittäin haasteelliseksi. Suoran kontaktin ottamisen avulla oppilaitoksiin ja oppilaisiin löytyi työntekijä yritykselle. Tämä esimerkki ei ollut ainutkertainen, mutta herättävä. Rekrytointihaasteita on tullut vastaan aiemmin, tämän työn prosessoinnin aikana sekä tulee edelleen jatkossakin. Ravintola-alalla on kyse etenkin tilapäistyövoiman tarpeesta. Usein kaikissa toimipaikoissa tarve osoittautuu samalle ajanjaksolle, mikä heikentää saatavuutta. Tulevaisuudessa työvoiman kaventuessa saatavuus tulee vielä heikkenemään ja siihen tulisi jo reagoida. Tällöin yhtenä ratkaisuna olisi yritys-oppilaitosyhteistyö. Työelämän ja oppilaitoksien odotukset eivät vastaa toisiaan toivotulla tavalla. Yrityksen odottamat osaamisvaatimukset täyttyvät vain tyydyttävästi. Yritys-oppilaitosyhteistyön kehittämällä voidaan saavuttaa paremmin työelämän vaatimuksiin vastaavia työntekijöitä.

Yrityksen on ymmärrettävä kova kilpailu osaavista työntekijöistä ja alettava olemaan itse aktiivinen yhteistyön rakentamisessa. Havainto siitä, että tulevaisuuden työntekijät poikkeavat ajatusmaailmaltaan aiemmista sukupolvista on myös herättänyt työn kirjoittajan (joka edustaa Y-sukupolvea) ajattelemaan, miten asiaan tulisi suhtautua. Jotta erilaiset sukupolvet eivät aiheuta konfliktitilanteita työpäikällä, on ne käännettävä yrityksessä positiiviseksi piirteeksi.

Oppilaitosten ja työelämän verkostoitumista on tutkittu eri tahoilla 2000-luvulla paljon. Yhteistyön ja verkostoitumisen tärkeyttä painotetaan muun muassa maakuntien, opetushallituksen ja ELY-keskusten strategioissa, toimialaraporteissa jne., joten kyse on merkittävästä asiasta. Nämä strategiat, tutkimukset ja raportit on tehty usein oppilaitosten näkökulmasta. Siksi tässä työssä keskitytään yrityksen roolin tarkasteluun. Omalla aktiivisuudellaan yritys voi jopa saavuttaa kilpailuetua työntekijämarkkinoilla, ainakin pyrkiä saamaan osaavaa työvoimaa.

Tulevaisuuden työntekijöiden löytäminen tulee olemaan yksi yrityksen tärkeimmistä haasteista, sillä tosiasia on, että Suomessa työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin niille tulee. Tulevaisuudessa tullaan olemaan suurempien rekrytointihaasteiden edessä, jolloin yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyörooli on korostuneessa asemassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4.)

Monet Etelä-Karjalassa valmistuneet ammattiosaajat ovat suunnanneet tai suunnatamassa matkansa pääkaupunkiseudulle työn perässä. Samaan aikaan yritykset etsivät osaavia työntekijöitä. Ammattitaidon karkaaminen alueelta ei ole hyvä asia. Etelä-Karjalan Osuuskaupan on toimiessaan alueen suurena palvelualojen työnantajana pyrittävä omalla aktiivisella työllä pitämään kiinni alueen ammattiosaajista.

Yrityksen on myös tiedostettava yhteiskunnan muutokset. Se tarkoittaa myös tulevien työntekijöiden arvomaailman tuntemista. Nuorten elämäntutkimus ja ajatusmaailma työelämästä poikkeavat paljon nk. vanhasta totutusta ja se vaatii yritykseltä myös muutoskykyä ja avarakatseisuutta. Nuoret vaativat työelämästä ja työnantajalta paljon. Näistä vaateista yrityksen on hyvä olla tietoinen. Yrityksen on

oltava halukas ottamaan kontaktia tulevaisuuden työntekijöihin ja opeteltava uusia ajatusmaailmoja, jotta pärjää kilpailussa tulevaisuuden työntekijöistä. Hyvinkin todennäköistä on, että yritys joutuu muuttamaan toimintatapojaan uuden sukupolven myötä. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2012, 14.)

1.2 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Etelä-Karjalan Osuuskaupan oppilaitosyhteistyötä luomalla yhteistyön toimintamalli. Verkostoitumalla oppilaitosten kanssa yritys pystyy vastaamaan nykyisiin sekä tulevaisuuden mukana tuomiin haasteisiin.

Kehittämisosiossa on tarkoitus selvittää, onko muilla osuuskaupoilla käytössä olevia hyviä käytänteitä yritys-oppilaitosyhteistyöstä sekä benchmarkata niitä. Aineiston hankinnan pääasiallisena kohderyhmänä ovat neljän osuuskaupan henkilöstöpäälliköt joita haastatellaan. Tämä on myös yrityksen sisäistä verkostoitumista, tiedon ja osaamisen jakamista. Toisena kohderyhmänä ovat Etelä-Karjalan Osuuskaupan tärkeimpien yhteistyöoppilaitosten edustajat. Heiltä pyrin kartoittamaan hyviä yhteistyökäytänteitä ja halukkuutta yhteistyön kehittämiseksi. Aineiston hankinnan välineenä työssä käytetään haastatteluja.

Haastatteluaineiston ja aiheeseen liittyvien aineistojen pohjalta on tavoitteena luoda saadun tiedon päälle Etelä-Karjalan Osuuskaupalle oma uusi tapa toimia eli toimintamalli. Työn lopuksi esitellään pilottisuunnitelma helpottaakseen käytäntöön viemistä. Uusi toimintamalli ja pilottisuunnitelma aikatauluineen ovat tämän työn päämääränä.

Tämän työn tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Millä toimenpiteillä rakennetaan yhteistyömalli oppilaitosten kanssa?
2. Millainen on toimiva yhteistyömalli yrityksen ja oppilaitoksen välillä?
3. Miten yritys voi yhteistyötä rakentamalla vaikuttaa tulevaisuuteen?

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMEKSIANTAJA

Toimintaympäristöosuudessa esitetään alan ja Etelä-Karjalan toiminta-alueen numeraalisia ja tutkimuksellisia taustoja aiheesta. Kaupan ja matkailun alan sekä niihin liittyvien palvelujen kysynnän ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa. Matkailu- ja ravintola-ala on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi työllistäjä Suomessa teollisuustuotannon ja tavaraviennin hiipuesssa. Matkailu- ja Ravintolapalveluiden MaRa ry:n toimitusjohtaja Timo Lappi uskoo, että alalle odotetaan 50 000 uutta työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä. (Taloussanomat 2012.)

2.1 Etelä-Karjalan alueen näkymät

Teollisuuden vähentyessä matkailuala on jo tärkeä elinkeino esimerkiksi Itä- ja Kaakkois- Suomessa. Tämä koskee myös kehittämiskohteena olevan yrityksen toimipaikkaa eli Etelä-Karjalan aluetta. Timo Lapin näkemyksiä palvelualan kehityksestä myötäilee Etelä-Karjalan Osuuskaupan toimitusjohtaja Olli Vormisto Etelä- Saimaa lehdessä. Vormisto povaa vahvoja kehitysnäkymiä palvelualalle, etenkin kaupan puolelle. Kehitystä alueella tapahtuu koko ajan ja venäläiset tuovat virettä ja sitä myötä lisää palveluja Etelä-Karjalaan, kuten esimerkiksi Ikean sekä keskustan uuden kehittämisen. Etelä-Saimaan artikkelissa Vormisto ennustaa lähivuosina palvelualan työpaikkoja syntyvän Etelä- Karjalaan ainakin 1000- 2000. Kaikkien ennusteiden toteutuessa työpaikkoja syntyisi vielä enemmän. Näiden työpaikkojen täyttämiseksi tarvitaan tekijöitä. Vaikka tällä hetkellä Vormiston mielestä työvoiman saaminen ei ole ongelma, tulee jatkossa palvelualojen koulutukseen panostaa. Osaamisalueista venäjän kielen taitoon tulee kiinnittää huomiota koulutuksessa. (Etelä- Saimaa 2012.) Venäjän kielen taitoa painottaa myös Timo Lappi, koska asiakasmäärän kasvu tulee tapahtumaan pääasiassa Venäjän suunnalta. Kasvun ennustetaan kolminkertaistuvan vuoteen 2020 mennessä ilman viisumivapauttakin. Viisumivapauden vaikutuksista ollaan tekemässä parhailaan tutkimusta. Alalle tarvitaan siksi paljon ammattitaitoista, myös venäjän kieltä osaavaa henkilökuntaa. Koulutukseen painottamisen lisäksi Timo Lapin mielestä matkailu- ja ravintola-ala voisi toimia syrjäytymisen ehkäisijänä työllistäen avustaviin tehtäviin nuoria ja vähemmän koulutettuja ihmisiä. (Taloussanomat 2012.)

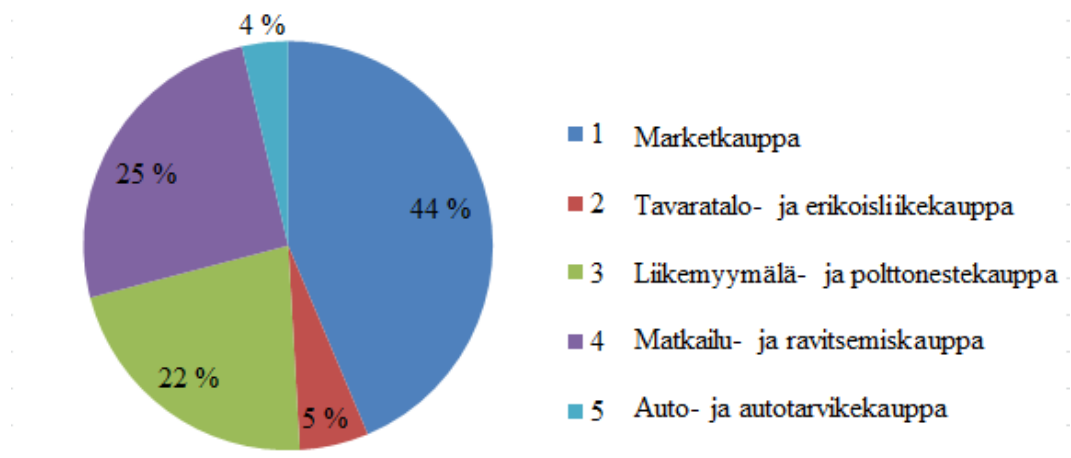
Etelä-Karjalan alueella on hyvät koulutusmahdollisuudet ammatillisen oppilaitoksen lisäksi myös ammattikorkeakoulun toimesta. Alueella toimii myös yliopisto sekä aikuiskoulutuskeskus. (Lappeenrannan kaupunki 2012.) Näillä perusteilla alueella pitäisi olla työnhakijoita hyvin saatavilla, mutta havaintojen mukaan etenkin ravintola-alalla on pula osa-aikaisista työntekijöistä ja tilapäistyövoimasta. Lapin mukaan osa-aikaiset työt voivatkin olla tärkeitä etenkin pienillä paikkakunnilla, näin myös Etelä-Karjalassa. (Taloussanommat 2012). Osa-aikaisia töitä tekevät usein alaa opiskelevat nuoret, jotka hakevat työkokemusta opintojensa ohella. Paikallisilla työnvälitysyrityksillä uskoisi olevan hyvä tarjonta tilapäistyövoimasta, mutta todellisuus on toinen. Tämä epäkohta sai miettimään miten mahtaa olla työvoiman saatavuus tulevaisuudessa. Ja kuinka kehittämällä yhteistyötä Etelä-Karjalan oppilaitosten kanssa yritys voisi ennakoita tulevaisuuden lisääntyvään työvoiman tarpeeseen.

Verkostoitumista oppilaitoksien ja yritysten välillä korostetaan oppilaitoksissa. Opetushallituksen toteuttamassa Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) -projektissa painotetaan koulutuksen työelämälähtöisyyden edistämistä lisäämällä yhteistyötä yritysten ja työnantajien kanssa. Oppilaitokset nähdään tärkeäksi osaksi alan kehittämistä ja tutkimustiedon luomisessa. Etenkin ammattikorkeakoulujen tulee kehittää ja ylläpitää sellaista korkeakoulutusta, jonka avulla saadaan ajankohtaista tietoa alan trendeistä ja kehityksestä. Yritykset tarvitsevat apua tiedon tuottamiseen, koska kiireisessä työelämässä tutkimuksille varattu aika on erittäin minimaalista. Tarvetta olisi myös nopealla tempolla tuotettaville katsaus- ja selvitysluonteisille tietopaketeille, joita alalla toimivat organisaatiot voisivat sitten hyödyntää toimintansa kehittämässä samoin kuin varsinaisia tutkimuksiakin. Ala tarvitsee säännöllisesti tuotettavaa tietoa, joka tukee alan konkreettista kehitystyötä sekä hyvää päätöksentekoa. (Taipale-Lehto 2012, 32.) Olemalla aktiivinen yhteistyökumppani yritys saa ajankohtaista tietoa ja kehittämisideoita haluamistaan aihealueista.

2.2 Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Etelä-Karjalan Osuuskauppa eli Eekoo. Eekoo kuuluu osana S-ryhmää, ja on yksi SOK:n 21 alueosuuskaupasta. Eekoo on maakunnallinen palvelualan yritys, jonka omistavat alueen asiakasomistajat. Yritys on jatkuvasti kehittyvä, tehtävänään tuottaa asiakasomistajilleen etuja ja palveluja. Osuuskaupallisen toiminnan periaatteiden mukaisesti Eekoo käyttää liiketoiminnallisen tuloksensa toimialueen kehittämiseen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012 a,b.)

Etelä-Karjalan Osuuskauppa harjoittaa matkailu- ja ravitsemiskaupan lisäksi vähittäiskauppaa, ABC- liikennemyymälä- ja polttoainetoimintaa, autokauppaa sekä autojen korjaus- ja huoltotoimintaa 70 liiketoimintayksikön voimin (kuvio 1). Vähittäiskauppojen toimintayksiköiden määrä kattaa melkein puolet (49 %) toimipaikoista, Majoitus- ja ravitsemiskaupan osuuden ollessa neljäsosa eli 25 %. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012 c.)



KUVIO 1. Eekoon liiketoimintarakenne vuonna 2011

(Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012c)

Etelä-Karjalan Osuuskaupan toimialueisiin kuuluu 11 kuntaa Etelä-Karjalan alueella. Yritys on maakunnan suurin palveluntarjoaja työllistäen yli 1000 henkilöä (tilanne 12/2011). Toimipaikkojen lisääntyessä uskotaan henkilökunnan määrän kasvavan lähivuosina. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012a, b.)

2.3 Yrityksen ja oppilaitoksen tämänhetkinen yhteistyö

Etelä-Karjalan Osuuskaupan tämänhetkinen yhteistyö oppilaitosten kanssa ei ole ylhäältäpäin organisoitua vaan jokainen toimipaikka hoitaa yhteistyönsä itse. Yhteistyö on pääsääntöisesti työelämäjaksojen järjestämistä oppilaille (Jäkälä 2012.) Työssäoppimisjaksojen järjestäminen tapahtuu miltei poikkeuksetta oppilaitosten aloitteesta. Työelämäjaksot ovat yrityksille yleisin tapa tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Yleisin työelämäjakson järjestämisen toinen osapuoli on ammatillinen oppilaitos, kun taas opinnäytetöiden suhteen tärkein osapuoli on ammattikorkeakoulu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4- 15.) Henkilöstöpäällikön mukaan opinnäytetöitä tehdään Osuuskaupalle vähäisesti. Projektimaiset kehitystehtävät annetaan usein yrityksen esimiesvalmennettavien tehtäviksi. Kesäaikaan Eekoo on mukana Tutustu työelämään ja tienaa -ohjelmassa tarjoten yläasteella oleville mahdollisuuden tutustua työelämään. Oppilaitosten kutsuessa käy henkilöstöpäällikkö pitämässä yritysesittelyjä ammatillisten oppilaitosten lisäksi myös yläasteella. Jäkälä arvioi, että yläastevierailuilla hän käy noin kaksi kertaa vuodessa. (Jäkälä 2012.)

Osuuskauppa toimii alueen palveluiden kehittäjänä ja on mukana esimerkiksi alueen oppilaitosten neuvottelutoimikunnissa. Toimialojen neuvottelutoimikunnissa yhteistyössä oppilaitosten kanssa pohditaan alojen kehitystä sekä niiden muuttuvia osaamistarpeita. Alueellisessa kehittämisessä Eekoo on mukana muun muassa toimiessaan myös Kauppakamarin hallituksessa, sekä Eekoon edustaja löytyy myös näyttötoimikunnassa. Nämä toimikunnat ovat tärkeitä tahoja, jossa voidaan vaikuttaa koulutuksen suunnitteluun sekä alueen toiminnan kehittämiseen. (Jäkälä 2012.) Toisaalta minulle herää kysymys, kuinka johdettua nämä toiminnat ovat, jos yhteinen strategia yritykseltä puuttuu oppilaitosyhteistyön kehittämiseksi. Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpäällikön mukaan oppilaitosyhteistyön kehit-

tämiseen onkin tarvetta, jotta toiminta olisi systemaattista ja jatkuvaa. (Jäkälä 2012). Etelä-Karjalan Osuuskaupan yhteistyötä oppilaitosten kanssa voisi mielestäni kutsua tällä hetkellä projektimaiseksi. Yrityksen aloitteenoton ja kehittämisen näkökulmasta yhteistyötä voi sanoa melko passiiviseksi.

2.4 Henkilöstörakenne

Palvelualoille on tyypillistä osa-aikaiset työsuhteet kuten aiemmin mainittiin. Etelä-Karjalan Osuuskauppa ei ole poikkeus, sillä vuoden 2011 työsuhteista yli 70% oli osa-aikaisia. Henkilöstön ikä on keskiarvoltaan nuori eli 33,9 vuotta ja alle 35-vuotiaita on 58 % työntekijöistä. Koska tämän työn näkökulma sijoittuu tulevaisuuteen, niin kiinnostava luku on, että vähintään 22 % kuuluu 20 vuoden sisällä eläkkeelle jääviin. Henkilöstösuunnitelmassa mielenkiintoinen kohta on myös työsuhteen pituus. Työsuhteen pituuksista yli puolet on alle 3 vuotta kestäviä. Tämä voi selittyä sillä, että nuoret tekevät opintojen aikana osa-aikaisia töitä yrityksessä ja valmistuttuaan menevät oman alan töihin. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012d.) Henkilöstön ikärakenteessa on kuitenkin vaihteluita toimipaikkojen välillä. Kirjoittajan edustaman toimipaikan ravintola Casanovan ikärakenne poikkeaa Eekoon ikärakenteesta keski-ikä ollessa 38,2 vuotta. Korkeamman keski-ikä myötä myös työsuhteen kesto aika on huomattavasti pidempi eli hieman yli 8 vuotta. Tulevaisuutta katsoen seuraavan 20 vuoden sisällä ravintola Casanovasta n.60 % siirtyy eläkkeelle. (Koskikannas 2013.) Yritys-oppilaitosyhteistyö tulee olemaan erittäin tärkeä kyseiselle toimipaikalle, johon tämän työn pilottisuunnitelma kohdistetaan. Koko organisaatiotasolla oppilaitosyhteistyöllä voidaan saavuttaa alaa opiskelevien oppilaiden osa-aikaisia työsuhteita. Valmistuttuaan heille pystytään mahdollisesti tarjoamaan alan töitä. Yritys pystyy rakentamaan näin pidempiä työsuhteita nuorten kanssa, säästämään rekrytoinnissa sekä mahdollisesti jatkokouluttamaan heitä.

3 VERKOSTOITUMINEN

Tässä työssä puhutaan yrityksen verkostoitumisesta oppilaitoksen kanssa. Verkostoituminen tarkoittaa yritysten tai organisaatioiden välistä yhteistyötä (Niemelä 2002,13). Yritykselle on luonnollista verkostoitua oppilaitoksien kanssa. Jo olemassa olevaa yrityksen ja oppilaitoksen yhteistyötä pyritään tässä työssä syventämään ja toiminnasta pyritään tekemään järjestelmällisempää. Verkostoitumisen käsitteelle on annettu monta kuvausta, mutta tarkoitusperä on kuitenkin sama. Tässä luvussa esitellään verkostoitumisen käsitteitä tarkemmin. Huomioitavaa on kuitenkin se, ettei yhtä kaikille sopivaa määritelmää verkostoitumista olekaan jokainen verkostoista kirjoittava ja niistä lukeva muodostaa oman käsityksen aiheesta. (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Mantere 2007, 11.) Verkostoitumisen synonyyminä ja väljempänä tulkintana käytetään myös yleiskielessä yhteistyötä, joten käytän niitä tässä työssä rinnastavina sanoina. Tämän työn tarkoitusperään sopivaa verkostoitumisen käsitettä parhaiten kuvaavat yhteistyö ja kehittämisverkosto. Nykypäivänä käytetään työelämäkumppanuus- sanaa kuvaamaan erityisesti oppilaitoksen ja yrityksen yhteistyötä.

3.1 Verkostoituminen käsitteenä

Niemelän (2002,13) mukaan verkostoituminen tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden yhteistyötä, jolla haetaan yhdessä ratkaisuja ilmenneisiin haasteisiin ja ongelmiin. Syy verkostoitumiseen, on siis helposti ymmärrettävä, kun yrityksen omat voimavarat eivät riitä ratkomaan ongelmia, yhdistetään osaaminen verkostoitumalla.

Verkostossa toimiminen ja kyvykkyys rakentaa kumppanuus- ja verkostosuhteita ovat keskeisiä tulevaisuuden menestymisen edellytyksiä (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 131). Yleisiä verkostoitumiskumppaneita ovat toiset yritykset, tutkimuslaitokset, oppilaitokset tai muut organisaatiot. Verkostossa toimiminen ei ole vain organisaation johdon työkalu vaan osa koko organisaation toimintatapaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010b, 7.) Tarve ja halu tehdä yhteistyötä erilaisten osaajien kanssa muuttavat organisaatioi-

den rakenteita ja yrityksen on oltava valmis mahdollisiin rakenne- ja toimintamuutoksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 9).

Osaaminen on nykypäivän yrityksen kulmakivi ja yksi tärkeimmistä perusteista yritysten yhteistyölle. (Niemelä 2002, 17). Verkostoitumisen osapuolet, yritys ja oppilaitokset, omaavat yhdessä osaamista omalla sarallaan. Niiden osaamisten yhdistämisellä voidaan ratkaista ongelmia ja kehittää toimintaa sekä yhdessä että osapuolien organisaatioiden sisällä.

Kuten yrityksillä ja organisaatioilla on tulevaisuusvisio, niin tulisi myös verkostossa olla. Verkostovisiolla kuvataan yhteistyön selkeä tavoite, johon yhdessä pyritään. Vision olemassaolon merkitys on suuri, jotta yhteistyöllä saadaan haluttuja hyötyjä aikaiseksi. (Niemelä 2002, 32.) Pidemmän yhteistyön myötä rakentuu yhteisiä toimintamalleja ja rutiineja, joilla pyritään kohti päämäärää. (Valkokari ym. 2008, 119).

3.2 Verkostoitumisen luonne

Verkostoitumisella on monia eri asteita kertaluonteisesta projektista pysyvään kumppanuuteen asti. Etelä-Karjalan Osuuskaupalla ja oppilaitoksilla voidaan kuvata tällä hetkellä olevan pysyvä yhteistyö, sillä yritys tarjoaa opiskelijoille työ-
säoppimispaikkoja ja osapuolet ovat jo kontaktissa keskenään. Kuitenkin yhteistyö on melko projektiluontoista ja työssäoppimisjaksoista riippuvaista. Tämän hetkinen oppilaitosyhteistyö toimii ilman pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta. (Jäkälä 2012).

Verkosto on parhaimmillaan tiedon ja taidon välittämistä, uusien ideoiden ja innovaatioiden keksimistä. (Niemelä 2002, 20- 21). Pyritään siihen, että työelämä opettaa koulumaailmaa ja toisinpäin. Hyöty jakautuu kaikille, myös oppilaille eli nk. win-win -periaate, jossa opettajat saavat tukea opetukseen työelämästä, opiskelijat valmistuvat alalle, joka työllistää heidät ja yritykset saavat opiskelijoista osaavaa työvoimaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 16.) Haluttu hyöty saavutetaan vuorovaikutteisella, joka edellyttää molemminpuolista oleellisen tiedon

ja osaamisen jakamista. (Valkokari ym. 2008, 84). Suominen ym. (2007, 3) kuvailevat myös organisaatioiden verkostomaisen yhteistyön olevan sen osallistujien välistä keskinäistä vuorovaikutusta.

Ei ole itsestään selvyyttä, että suhteen solmimisen jälkeen kehitytään vuorovaikutteiseksi ja oppivaksi verkostoksi, jonka hyödyistä kaikki nauttivat. Usein jäädään tavoittelemaan omia etuja, win-win -tilanteen sijaan. Seurauksena on pinnallinen yhteistyö ilman toiminnasta saatavia hyötyjä. (Valkokari ym. 2008, 140- 150.) Verkostoitumisen epäonnistumisen ja tavoitteiden saavuttamatta jäämisen riski on osapuolien tiedostettava verkostoitumista suunniteltaessa.

3.3 Kehittämisenverkosto

Kehittämisenverkostossa olevien osapuolien välistä yhteistyötä pidetään löyhempänä kuin tuotannollisten verkostojen. Suominen ym. (2007, 3) mukaan kehittämisenverkostossa ei ole kyse yritysten välisestä liiketoiminnasta ja taloudellisista tavoitteista. Kehittämisenverkoston aiheet ja tavoitteet ovat usein abstrakteja, toisin kuin tuotannollisissa verkostoissa. Suominen ym. kuvailevat kehittämisenverkostoa enemmänkin osapuolten vuorovaikutteiseksi yhteistyömuodoksi, johon päästään osapuolten keskinäisellä tiedonvaihdoilla ja yhdessä oppimisella. He korostavat vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä verkostotoiminnassa. Pääasia heidän mukaansa on, että verkostoon osallistuvat osapuolet mieltävät toimimisen samalla tavalla eli puhuvat niin sanotusti samaa kieltä. Se vaatii aikaa ja osapuolien avointa viestintää.

Suominen ym. (2007, 7-8) kanta on, että kehittämisenverkosto vaatii suunnittelua toimiakseen, mutta on mahdotonta suunnitella etukäteen kokonaisuutta. Liika suunnittelu rajoittaa verkoston kehittymistä ja toisaalta ilman suunnitelmaa voi verkosto jäädä tuuliajolle. Vallan jakautuminen vaikuttaa suunnitelmallisuuteen. Joissain tapauksissa valta ja suunnittelu on keskitetty vastuuhenkilöille, joissain taas vastuu on jaettu kaikille verkoston osallistujille. Alkuun voi verkoston toiminnan ohjaaminen olla keskitettyä ja ajan myötä sitten muuttua itseohjautuvamaksi tai toisinpäin. Etukäteen suunnittelu on hyvästä, mutta riskinä on, että jää-

dään suunnitelman ”vangiksi” eikä ymmärretä muuttaa suunnitelmaa. Siksi tärkeätä on antaa suunnitelmalle liikkumavaraa ja suunnittelu parhaimmillaan tapahtuu verkoston toiminnan aikana.

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan keskeistä on työorganisaatioiden, koulutusinstituutioiden ja tutkimuslaitosten kyky tarjota mahdollisuuksia ja välineitä, joilla voi osallistua paikalliseen oppimiseen erilaisissa työelämän muutostilanteissa. Tätä voidaan toteuttaa edellä mainittujen organisaatioiden yhteiskehittelyllä. Yhteiskehittely tarkoittaa organisaatioiden välistä pitkäjänteistä yhteistyötä, jossa eri organisaatiot sovittavat yhdessä tuotetta tai palvelua käyttäjän muuttuviin tarpeisiin ja kehittävät sitä. Yhteiskehittely on kehittyvän työn uusi muoto ja kehitysmahdollisuus (Virkkunen 2006.) Lisäksi yhteiskehittelyyn tarvitaan työelämän koulutusorganisaatioiden ja tutkimuslaitosten pitkäjänteistä kehittämissyhteistyötä. Pitkäjänteinen yhteistyö tutkimusta ja käytäntöä edustavien henkilöiden kesken tuottaa uusia menetelmiä ja niiden käyttöönottoa työorganisaatioissa. (Virkkunen & Schaupp 2011, Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 8.)

3.4 Verkosto-oppiminen ja osaaminen

Verkosto-osapuolien jaetun näkemysten ja osaamisen tulkitseminen ja hyödyntäminen ovat avainasemassa osapuolien verkostossa oppimiselle. Valkokarin ym. (2008, 119- 121) mukaan oppimisella viitataan tiedon hankintaan ja jakamiseen sekä tulkitsemisen kautta toiminnan kehittämiseen. Oppiminen tehostaa osapuolien ja sitä myöten luonnollisesti verkoston toimintaa.

Verkosto-oppimista tapahtuu kolmella tasolla; organisaatiot oppivat verkostossa, verkostoina tai verkostoista (kuvio 2).



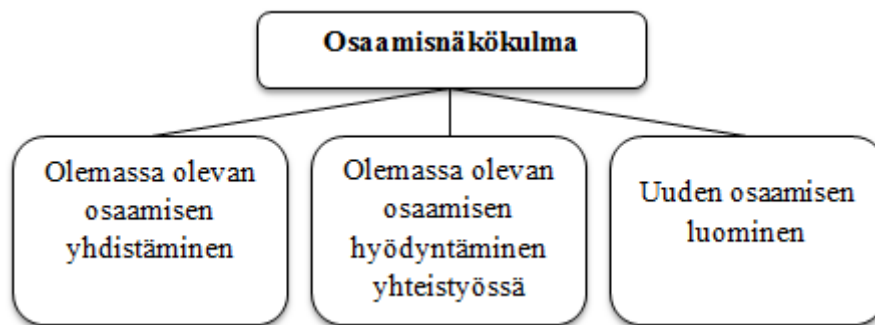
KUVIO 2. Verkostossa oppimisen näkökulma

(Soekijad & Andriessen 2003, Valkokari ym. 2008, 118)

Verkostossa oppimisen perusta on, että yksilöt oppivat, mutta osaaminen syntyy yhteisen oppimisen kautta. Yhteisen oppimisen edellytys on verkosto-osapuolien yhteinen näkemys toiminnan tavoitteista ja keinoista millä niihin päästään. Yrityksen oppiminen mahdollistaa kehittyviä järjestelmiä, toimintamalleja ja -tapoja, organisaatiokulttuuria ja suorituksia (Vesalainen & Strömmer 1999, Valkokari ym. 2008, 119-121.)

Suominen ym. (2007) korostivat viestinnän merkitystä kehittämisverkostossa, näin myös Valkokari ym. (2008) tekevät puhuttaessa verkostossa toimivien oppimisesta ja osaamisesta. Hyödyntääkseen verkostosta saatavaa tietoa, on osapuolilla oltava kyky oppia itse sekä omata vuorovaikutustaitoja ja vastaanottamiskykyä. On kyettävä ottamaan vastaan ideoita ja rakentavaa palautettakin ja niihin tarttumalla rakentaa ratkaisuja alas ampumisen sijaan. Vuorovaikutukseen kuuluu kyky asettua toisen asemaan, jotta ymmärtää asioita muiltakin kuin omalta kannalta sekä yhdistellä näkökulmia uusiksi toimintatavoiksi. Rajapinnassa olevien henkilöiden valinta onkin äärimmäisen tärkeä verkoston kehittymisen kannalta, sillä heidän olisi omattava edellä mainittuja kykyjä. Rajapinnassa olevien ihmisten on kyettävä tulkita ja välittää verkostosta saatua tietoa ja osaamista myös organisaatiossa eteenpäin, jotta organisaatio voi kehittää toimintaansa sen mukaisesti. (Valkokari ym. 2008, 140- 150.)

Oleellista kehittämisverkostoissa on kiinnittää huomiota verkosto-osaamiseen joka syntyy osallistumisen myötä. Verkosto-osaamisella tarkoitetaan kykyä tunnistaa verkostot, analysoida hyödyt ja haitat, luoda kontaktit. Verkostossa toimies- sa kokemus tuo osaamisen ja se on organisaatiolle arvokasta osaamista, jota yri- tyksen sisällä tulisi vaalia sekä jakaa sisäisesti muille.



KUVIO 3. Verkosto-osaamisen näkökulma
(Quelin 1997, Valkokari ym. 2008, 118)

Helsingin ammattikorkeakoulun julkaisussa todettiin, että työelämäläheistä toimintatapaa kehittäessä ja toimintamalleja muuttaessa on oppilaitosten otettava työelämä kehittämiseen mukaan. Uusien toimintamallien kehittämisessä edellytyksenä on opettajien, opiskelijoiden ja työelämän edustajien yhteinen toiminta, jonka myötä kaikki osapuolet saavuttavat oppimista. Oppimisen myötä syntyy osaamista, josta hyötyvät myös työelämäorganisaation asiakkaat. Oppilaitosten ja työelämän yhteisellä kehittämisellä ja saavutetulla osaamisella luodaan edellytyksiä pysyväiselle kumppanuudelle. (Mäkinen & Lintula 2008, 45-46.)

3.5 Työelämäkumppanuus

Työelämäkumppanuus on käsitteenä kehittynyt oppilaitosten tavoitteleman työelämälähtöisyyden pohjalta. Tavoitetila oppilaitoksille on rakentaa työelämässä toimivien yritysten kanssa kumppanuuksia, joita kutsutaan työelämäkumppanuuksi. Oppilaitosten työelämälähtöisyyttä on painotettu ammatillisissa oppilaitoksissa sekä ammattikorkeakouluissa lainsäädännönkin puitteissa. (Hyttinen, Hohenthal & Gäggnas 2012, 7; Tynjälä, Nikkanen, Volanen & Valkonen 2005, 18).

Työelämälähtöisyyden kehittäminen on oppilaitoksille haasteellinen tavoite, sillä he tarvitsevat työelämästä kumppaneita, jotka sitoutuvat koulutuksen ja opintojen kehittämiseen. Työelämälähtöisyydellä pyritään kehittämään opintoja vastaamaan paremmin työelämän vaatimuksia. Vakiintuneella kumppanuudella mahdollistetaan uuden tiedon rakentaminen sekä toimintojen kriittinen tarkastelu ja systemaattinen kehittäminen. Kumppanuudessa toiminta vaatii taustaorganisaatioiden mukana olemisen eikä näin ole yksittäisen opettajan vastuulla. Oppijoina ja hyötyjinä kumppanuudesta ovat yhteisöt ja taustayksiköt. (Vanhanen-Nuutinen & Laitinen-Väänänen 2012, 33-35.)

Etelä-Karjalan maakuntaohjelmassa korostetaan, että oppilaitosten ja työelämän yhteistyön tiivistäminen toimii ratkaisevana tekijänä osaavan työvoiman takaamisessa tulevaisuudessa. Yhteistyöllä voidaan estää samaan aikaan vallitseva työvoimapula ja työttömyys mahdollistamalla opiskelijoiden kiinnittäminen työelämään jo opiskeluaikana. (Etelä-Karjalan liitto 2010, 22-23.)

Tuettuja projekteja ja tutkimuksia oppilaitosten työelämälähtöisyydestä ja työelämäkumppanuudesta on tehty 2000-luvulla erittäin paljon, kuten Stepit- projekti, Taitava Keski-Suomi- hanke, KOHO- projekti, KOKEVA Osaaja- hanke jne. Työelämässä tapahtuvien jatkuvien muutosten myötä tarvitaan uusia, joustavia yhteistyömenetelmiä oppilaitoksen ja yrityksen välille. Yhteistyön avulla opettajatkin ylläpitävät työelämäosaamista (Kurikka 2010, 13). Tarvitaan uudenlaisia oppimisen tapoja, jotka vaativat myös uudenlaisia yhteistyön muotoja mm. työorganisaatioiden ja erilaisten koulutusten tarjoajien kesken. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 20).

KOHO- projektissa tutkittiin työelämän ajatuksia työelämäkumppanuuksista. Tutkimuksessa nousivat esille kuinka tärkeää yhteistyön aloitusvaiheessa ovat opettajien roolit. Halutessaan kehittää työelämän ja koulutusorganisaation välistä yhteistyötä kohti kumppanuutta, tarvitaan molemmilta osapuolilta yhteistyötä, sitoutumista ja luottamusta. Nämä osa-alueet vaativat henkilökohtaisia kontakteja, jolloin rajapinnassa olevat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa. (Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen & Hyvönen 2011, 39-40.) Kokonaisuudessaan kumppanuuden rakentaminen vaatii Griffithsin & Guilen (2003, 59-68) mukaan organisaatioiden rajojen rikkomista. Rajojen rikkomisella tarkoitetaan muun muassa osapuolten tutustumista toistensa ympäristöihin eli käytännössä opettajien tutustumista työelämään ja työelämän edustajien tutustumista oppilaitoksiin. Näin mahdollistetaan osapuolien osaamisen käyttäminen poikkeavassa toimintaympäristössä, joka vastaavasti edesauttaa uuden osaamisen ja tiedon luomista. Käytäntö laajentaa osapuolien tietoisuutta keskinäisestä riippuvuudestaan ja ymmärrystä oman työn sekä yhteistyön kokonaisuudesta. Griffiths & Guile kannustavat osapuolia keskittymään tämän hetkisten toimintatapojen kyseenalaistamiseen, jotta sen myötä tunnustetaan uusia käytänteitä yhteistyölle.

Myös Taitava Keski-Suomi- hankkeen raportissa Tynjälä yms. korostavat kuinka työyhteisö voi hyötyä myös ammatillisesti yhteistyöstä oppilaiden työssäoppimiskaksojen kautta vanhoja toimintatapoja kyseenalaistamalla. Oppilaitosten ja oppilaiden kautta yritys saa uutta tietoa, jotka auttavat yritystä toimintatapojen päivittämiseen sekä uusien toimintatapojen löytämiseen. Muita hyötyjä, mitä yritys voi heidän mukaansa saavuttaa ovat muun muassa tulevaisuuden osaajien ”katsastaminen” sekä kiireapulaisten saaminen. Joissain toimipaikoissa on tehty oppilaitosten kanssa sopimus opiskelijoiden lainaamisesta. Tämä olisi erittäin hyvä käytäntöön otettava tapa, josta hyötyy kaikki osapuolet. (Tynjälä ym. 2005, 188.)

4 TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI

Muuttuva ympäristö vaatii yrityksiltä tulevaisuuden ennakoimiskykyä. Ennakoidamalla pyritään tulevaisuuden arvaamisen sijaan rakentamaan tulevaisuutta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 5). Ennakointiosaaminen sekä heikkojen signaalien ja trendien tunnistaminen on tärkeä edellytys alan organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. (Taipale-Lehto 2012, 32).

Tämän työn puitteissa tunnistettavia ennakoasetelmia ovat työvoiman kapeneminen suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle sekä samaan aikaan palvelualojen työpaikkojen lisääntyminen. Lisätrendejä ovat tulevaisuuden työntekijät, nk. Z-sukupolvi ja heidän mukana tuoma arvomaailman muutokset sekä uusien osaa-misalueiden hallitseminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Monia muitakin muutoksia on edessä, mutta tässä työssä tulevaisuutta ennakoidaan nimenomaan verkostoitumalla oppilaitosten kanssa. Yrityksen pitää olla muutoskykyinen ja miettiä kuinka vastaa tulevaisuuden haasteisiin. Verkostoimalla yritys samalla ennakoi tulevaa tutustumalla tulevaisuuden työntekijöihin, sillä yrityksen on opittava tuntemaan tulevat osajansa (Taloudellinen Tiedostustoimisto 2013a, 2). Verkostoituminen luo hyvät mahdollisuudet katsoa tulevaisuuteen ja rakentaa tulevaisuutta yhteistyössä oppilaitosten ammatti-ihmisten kanssa. Parhaimmillaan yritysoppilaitos-yhteistyö luo innovatiivisen oppimisympäristön. (Taloudellinen Tiedostustoimisto 2013b, 8.)

Eri sukupolviin kuuluvat voivat kokemustustansa erilaisuuden vuoksi hahmottaa työelämää eri tavoin. Niin ikään eri sukupolviin kuuluvien orientaatio ja edellytykset kohdata muutoksia saattavat käsillä olevassa merkittävässä työelämän murroskohdassa poiketa huomattavasti toisistaan eikä näitä erilaisuuksia välttämättä ymmärretä ja osata käsitellä työpaikoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 7.)

Ikärakenteen raju muutos merkitsee sekä työvoiman tarjonnan pitkäaikaista supistumista että poikkeuksellisen nopeaa sukupolvimurrosta työelämässä. Vuonna 2010 Suomen työelämässä oli samanaikaisesti edustettuina kolme suhteellisen tasasuuruista sukupolvea.

Vuotta 2030 sen sijaan leimaa 1970-luvun ja 1990-loppupuolen välisenä aikana syntyneen Y-sukupolven selvä määrällinen ylivalta (taulukko 1).

TAULUKKO 1. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012,10.)

Työvoiman jakautuminen eri sukupolviin Suomessa vuosina 2010 ja 2030

Sukupolvi	2010	2030
Sodanjälkeisten suurten ikäluokkien ikäpolvi (1946-64)	40 %	10 %
X-sukupolvi (1965–76)	30 %	20 %
Y-sukupolvi (1977–97)	30 %	50 %
Z-sukupolvi, (1998-)	...	20 %
YHTEENSÄ (%)	100 %	100 %

4.1 Osaamistarpeiden ennakointi

Tulevaisuuden osaamistarpeista on tehty toimialakohtaisia (esim. Matkailu- ja ravintolapalvelut) sekä laaja-alaisia tutkimuksia. Tässä työssä ei keskitytä osaamistarpeisiin itsessään, vaan niiden ennakointiin ja tarkennettuna vielä ennakoinnin tärkeyteen osana yhteistyön kehittämistä. Osaamistarpeiden ennakointi hahmottuu paremmin, kun yritys on ensin tehnyt tulevaisuuden ennakointia ja sitä myöten hahmottuu myös osaamistarpeet. Osaamistarpeiden ennakointi on tärkeää, jotta yritys voi keskustella niistä oppilaitosten kanssa. Koska oppilaitosten tavoitteena on kehittää oppilaita työelämän tarpeisiin, on oppilaitosten tärkeä tietää miten alueen suurin palvelualan työnantaja näkee tulevaisuuden. Työelämä ja sen osaamisvaatimukset muuttuvat nopeammin kuin opetussuunnitelmat päivittyvät. Siksi onkin tärkeää päivittää tietoa paikallisella tasolla. Neuvottelutoimikunnat ovat yksi yhteydenpitokanava, jossa osapuolet keskustelevat tarpeistaan ja keinoista saada työelämä ja koulumaailma kohtaamaan toisensa. (Jäkälä 2012). Neuvottelutoimikunnassa oppilaitoksen ja työelämän edustajat pyrkivät ennakoimaan työelämän kehitystä ja niiden vaatimia osaamistarpeita, jotta opetus vastaisi työelämän tarpeita. Venäjän kielen taito on matkailijoiden määrän kasvaessa yksi

nopeasti kasvavista tarpeista, etenkin Etelä-Karjalassa. Ammattien toimenkuvatkin muuttuvat ajan myötä, kuten esimerkiksi ravintolatyöntekijöiden. Ennen vaaditun teknisesti oikeaoppisen tarjoilun sijaan korostuvat asiakaspalvelu- ja myyntitaidot. Nämä taidot ovat korostuneet yritysten kilpaillessa nykyään tuotteiden sijaan palvelun laadulla. Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa vuoden 2030 työelämässä entistä tärkeämmän merkityksen saavat työssä nk. työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoja korostetaan tänä päivänäkin. Näitä taitoja ovat raportin mukaan mm. valmius tukea ja auttaa toisia sekä vastuullinen resurssien, vapauksien ja päätöksentekomahdollisuuksien käyttö. Kyky toimia yhteistyössä työtovereiden ja esimiesten kanssa sekä aktiivinen oman panoksen antaminen myös toiminnan kehittämiseen liittyvät työyhteisötaitoihin. Vuonna 2030 työyhteisötaitojakin tärkeämmäksi ennustetaan nousevan verkosto-osaaminen ja organisointitaidot. Verkosto-osaamisella tarkoitetaan kykyä rakentaa tilanteen mukaisia verkostoja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Hajautetun johtajuuden myötä tarvitaan myös itseorganisoitumisen taitoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 29.)

Elinkeinoelämän keskusliiton Jan Schugkin mielestä työn ja osaamisvaatimusten muuttuessa vaaditaan työntekijältä yrittäjähenkisyyttä. Hänen mielestään parhaiten pärjäävät ne, joilla on hyvä kyky sietää muutoksia ja kehittää omaa osaamistaan tulevia muutoksia ennakkoiden. Jo koulussa tulisi kertoa rehellisesti, mitä työelämä on - ja mitä se ei ole. Koulusta valmistuneet ovat asennoituneet siihen, että työuria tulee yhden sijasta olemana monta. Työnantajana menestyy parhaiten ne yritykset, jotka kannustavat työntekijöitään kehittymään ja ylläpitämään ammatillista itsetuntoa. (Schugk 2013.)

4.2 Tulevaisuuden työntekijät

Tulevaisuutta miettiessä on yrityksen huomioitava, että työmarkkinoilta poistuu enemmän tekijöitä kun sinne on tulossa. Yrityksen on mietittävä ratkaisua kysymykseen, mistä löytää tulevaisuuden työntekijät. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö on yritykselle yksi parhaimmista tavoista olla ensimmäisessä kontaktissa tulevaisuuden osaajiin. Luomalla nuorille työnantajakuvaa omasta yrityksestä ja

sen toimialoista voidaan vaikuttaa nuorten koulutus- ja uravalintoihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4,16.)

Taloudellinen Tiedotustoimisto eli TAT on kerännyt 1980- luvulta saakka tietoa nuorien työelämän odotuksista ja asenteista. Heidän tutkimusten mukaan nuoret pitävät yrityksiä oppimisympäristöinä, jolloin on hyvinkin perusteltua, miksi yritysten tulisi olla kontaktissa näihin nuoriin. Ikävä tosiasia on, että opettajat eivät miellä asioita samalla tavalla ja siksi heidän kontaktinsa yrityksiin ovat sattumanvaraisia. Nuoret eivät näe oppiaineiden yhteyksiä työelämään ja heitä pelottaa tulevaisuuden tuomat haasteet. Yhtenäinen piirre TAT:n tutkimustuloksissa vuosien varrella on, että nuorilla on pysynyt halu tehdä töitä. Tosin odotukset työelämään ja etenkin johtamista kohtaan ovat ajan myötä muuttuneet. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2012, 2.) Samaa mieltä odotusten muutoksista ovat Tienari ja Piekkari (2011) kirjassaan Z ja epäjohtaminen.

Tulevaisuuden työntekijöillä käsitetään tässä työssä heitä, jotka ovat tulossa työelämään määrittelemättä tarkemmin ikäluokkia. Eri sukupolvia on alettu nimetä karkealla jaottelulla X-, Y- ja Z- sukupolveksi. Sukupolvien tarkemmat määritelmät vaihtelevat lähteestä riippuen. Tienari ja Piekkarin (2011, 18-19) mukaan X-sukupolvi käsittää 60- ja 70- luvulla syntyneet, Y- sukupolvi 80-luvulla syntyneitä ja Z:ksi kutsutaan 90- luvulla syntyneitä. Vastaavasti Työ- ja elinkeinoministeriön (2012, 10) mukaan Y-sukupolvi käsittää 1977-1997-syntyneet, joten tällöin Z-sukupolvi on 1998 jälkeen syntyneet. Vanhemman sukupolven ikääntyessä ja poistuessa työelämästä, hallitsevat Y- ja Z-sukupolvet lähitulevaisuudessa määrällisesti työelämää (taulukko 1). Yritysten onkin tärkeä tutustua nuorempien sukupolvien odotuksiin työelämästä, sillä nämä sukupolvet haastavat yrityksen toimintaa ja johtamistaitoja. (Tienari & Piekkari 2011, 22).

4.3 Y- ja Z-sukupolvien tuomat muutokset

Alkuun mainittakoon, että ihmisiä ei voi jakaa pelkästään iän perusteella ja käsitellä massana, eikä tämän työn tarkoituksena ole luoda stereotyyppisiä sukupolvien edustajista.

90-luvun lopulla syntyneestä niin sanotusta Z-sukupolvesta puhutaan mullistavana sukupolvena, jonka käsitykset työelämästä poikkeavat edeltäviin sukupolviin. Y- ja Z-sukupolvia yhdistävät heidän varttuminen teknologian maailmassa ja he eroavat yhdessä paljon edellisistä sukupolvista. Y-sukupolvi on jo pitkälti päässyt työelämän alkuaskeleille, kun tämä Z-sukupolvi odottaa pääsyään työelämään. Y-sukupolvi on tuonut muutoksia työelämään ja haastaneet perinteisiä ajatusmaailmoja. Esimerkkinä ajatusmaailman muutoksesta on, että yritys ei enää pelkästään rekrytoi vain uusia työntekijöitä vaan yrityksen tulee olla houkutteleva, jotta nuoret haluaisivat tulla töihin yritykseen. Sen sijaan, että vanhat työntekijät opettavat nuoret talon tavoille, tulisi ajatella mitä uusia ideoita ja toimintatapoja nuoret tuovat yritykseen. Tämä vaatii uusia johtamistaitoja ja etenkin taitoa kuunnella nuoria. Johtamiselta vaaditaan myös päivittäistä palautetta. Ajatusmaailma, että vanhat työntekijät osaavat kaiken on vanhanaikaista. Nuoret eivät epäröi haastaa vanhoja toimintatapoja tuomalla työelämään uutta ajatusmaailmaa. Muutokset vaativat yritykseltä tutustumista näihin sukupolviin ja siten muutoskykyä. Nuorilla on katse eteenpäin ja he vaativat perusteluja toimintatavoille sekä että heitä kuunnellaan käskyjen antamisen sijaan. Heidän odotuksensa työnantajalta liittyvät työelämän ja vapaa-ajan yhdistämiseen. He vaativat työnantajalta joustavuutta. Nämä odotusten eroavaisuudet ja kohtaamiset johtavat työelämässä ristiriitoihin ja aiheuttavat vanhemmille suurta ihmetystä. Yrityksien johdolta vaaditaan avointa keskustelua, vastaan tulemistä ja omien toimintojen kyseenalaistamista. (Vesterinen & Arina 2012.)

Y-sukupolven tehdessä jo muutosta työelämään, Z-sukupolvi on koulussa jo muodostamassa itselleen kuvaa työelämästä. Z-sukupolvi tulee jatkamaan siitä minkä edellinen sukupolvi on aloittanut. Z:lle tyypillisiä odotuksia ovat edellä mainitut, he uskaltavat vaatia ääneen parempaa organisaatiota ja johtamista. Nämä tulevat nuoret eivät siedä hierarkioita eivätkä kurinpitoa, vaan he haluavat tasa-arvoista ja

läpinäkyvää yhteisöä. Epäjohtajuus on ratkaisu tulevaisuuden työntekijöiden kanssa toimiessa. Epäjohtajuudella tarkoitetaan johtajuuden piilottamista. (Tienari & Piekkari 2011, 20-25.) Tarkoituksena on luoda toiminnalle kehykset, sopimalla tavoitteet, mahdollistamalla luovuus, vastuuta ja valtaa jakamalla. Z-sukupolvi kaipaa käyttämisen sijaan vapautta, mutta samalla suunnan näyttämistä ja päämäärien kääntämistä haastaviksi tavoitteiksi. Epäjohtajuuden kulmakiviä ovat erilaisuuden ymmärtäminen ja sen käyttäminen voimavarana. Tiedostaessaan sukupolvien eroavaisuudet ja reagoidessaan niihin vältetään konfliktien synty työelämässä. HR- puoli toimii rajapinnassa ja näin ollen yrityksen tuntosarvena. HR- ammattilaisten työnkuvaan kuuluukin ajankohtaisimpana verkostoituminen yli organisaatorajojen, jotta tulevan sukupolven tuoma lisäarvo opitaan tunnistamaan. Samalla yrityksiä kehoitetaan pysymään houkuttelevina, jotta tulevaisuuden osajat löytävät tiensä yritykseen. (Tienari & Piekkari 2011,145-147.)

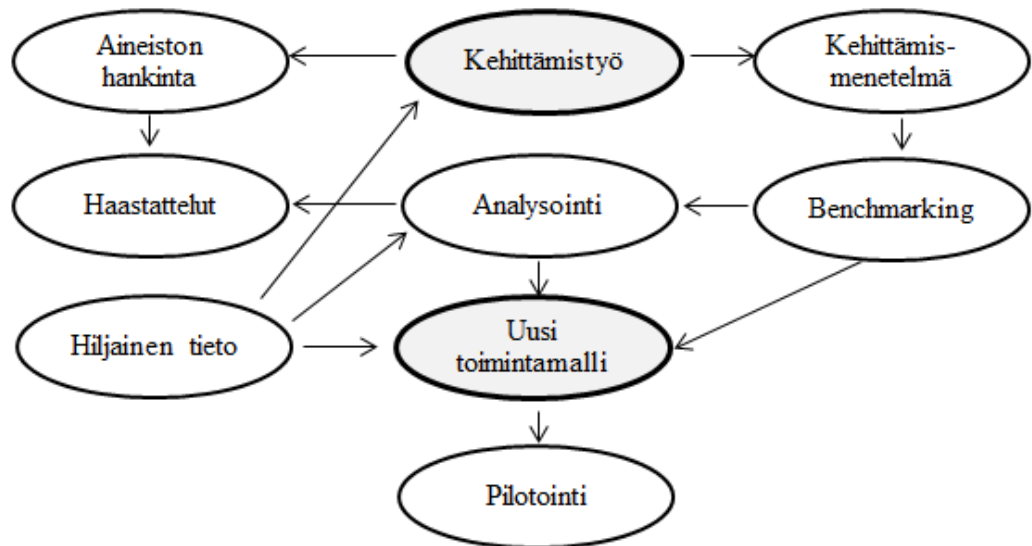
Avainkysymykseksi muodostuu myös se, kuinka työvoiman tarjonnan jatkuvasti supistuessa organisaatiot kykenevät houkuttelemaan osaavaa työvoimaa ja pitämään siitä kiinni. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012,11). Saadakseen nuoret sukupolvet sitoutumaan ja innostumaan työnantajien on vuonna 2030 räätälöitävä yhä useammin kullekin aivan omanlaisensa ja ihmisen elämäntilanteen mukaan muuntuva ja joustava ”diili”. Määrätietoisesti oman osaamisensa erityislaatuisuutta ja moninaisuutta kehittävät sekä osaamisyhteisöihin aktiivisesti verkostoituvat työntekijät ovat muuttuvan työelämän menestyjiä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 20-23.)

Yläasteen ja lukion TET-, eli työelämään tutustumisjaksot ovat nuorille tärkeä väylä päästä katsomaan mitä työelämässä tapahtuu. TET- jaksot tarjoavat yritykselle mainion tilaisuuden luoda hyvää yrityskuvaa nuorille sekä vaikuttavat heidän tulevaisuuden valintoihinsa. Nuoret tarvitsevat varhaisessa vaiheessa kokemuksia työelämän arjesta, jotta työelämän pelisäännötkin tulisivat tutuiksi. Työelämässä nuori myös peilaa itseään ympäristöön ja se on heille tärkeä kasvamisen paikka. Nuorten työelämän tietoisuuden lisääminen on mahdollista vain molempien osapuolten aktiivisuutta lisäämällä. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2012, 13.)

5 KEHITTÄMISTYÖ

Tämän työn tavoitteena on luoda yritykselle toimintamalli oppilaitosyhteistyön kehittämiseksi. Opinnäytetyön idea sai alkunsa keväällä 2012 ja työn varsinainen toteutus aloitettiin seuraavana syksynä. Opinnäytetyön käynnisti työelämässä tehdyt havainnot. Osaavaa työvoimaa on vaikea tavoittaa. Siihen vaikuttaa osaltaan se, ettei oppilaitosten ja työelämän näkemykset alan osaamisvaatimuksista kohtaa. Yhteistyön avulla yritys pääsee samalla tutustumaan tulevaisuuden työntekijöihin, jotka tulevat haastamaan yritykset työnantajina. Tulevaisuuden kannalta yhteistyön kehittämisellä on merkittävä rooli, sillä yhteistyöllä ennakoidaan tulevaisuutta.

Kehittämistyö rakentuu aineistonhankinnasta ja sitä myöten kehittämismenetelmän määrittämisestä (kuvio 4). Aineistonhankinnan välineenä ovat tässä työssä haastattelut. Kehittämismenetelmänä työssä käytetään benchmarkingia eli vertaisarviointia. Benchmarkkaamalla muita osuuskauppoja pyritään hyödyntämään Osuuskaupan sisäistä verkostoa. Toisena benchmarking-kohteena ovat oppilaitokset. Haastattelujen avulla on tarkoitus löytää hyviä käytänteitä, joita tutkimalla ja analysoimalla luodaan omaan tarkoitukseen sopiva malli toimia. Kehittämistyön perustana on ongelman eli kehittämiskohteen ymmärtäminen. Yritys-oppilaitosyhteistyöhön liittyvää aineistoa, tutkimuksia ja projekteja on hyödynnetty tietopohjan rakentamiseen. Kehittämiskohteen ymmärtäminen on tapahtunut sekä aineistoon tutustumisen että hiljaisen tiedon kautta. Työkokemuksen tuomaa hiljaista tietoa käytän aineiston analysoinnissa sekä uuden toimintamallin luomisessa. Toimintamallin luominen vaatii toimenpiteitä, jotka esitellään työn kehittämissosiossa. Esittelen kehittämistehtäväni sekä kehittämistoimenpiteet Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpäällikölle sekä toimitusjohtajalle. Jotta kehittämistehtävä saataisiin käytännössä toimivaksi, luon toimintamallista pilottisuunnitelman koskemaan ravintola Casanovaa ja Etelä-Karjalan Ammattiopistoa. Tämän kehittämistehtävän tekijänä olen valmis olemaan mukana pilottisuunnitelman käytäntöön viemisessä.



KUVIO 4. Kehittämistyön kulku

5.1 Hiljainen tieto

Tässä työssä olen jo aiemmassa vaiheessa käyttänyt hiljaista tietoa tiedon lähteenä ja siksi näen tarpeelliseksi esittäytyä tässä vaiheessa. Esittelyllä pyrin kertomaan lukijoille, miten miellän oman hiljaisen tiedon ja miten se on kehittynyt. Käytän hiljaista tietoa tässä työssä työympäristön kehittämistarkoituksessa. Hiljaisella tiedolla on tässä työssä suuri vaikutus, sillä se on vaikuttanut aiheen valinnasta ja tietopohjasta analysointivaiheeseen ja kehittämiseen asti.

Hiljainen tieto on kokemuspäistä alitajuista osaamista, jota on vaikea kuvailla tai siirtää muille. Hiljainen tieto on abstrakti käsite. Lainaten Michael Polanyi (1966) "tiedämme enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan". Hiljainen tieto on alitajuista ja siihen liittyy henkilökohtaiset käsitykset ja näkemykset. Toisin kuin näkyvää tietoa ei hiljaista tietoa voi kuvailla sanoin tai numeroin, mikä tekee sen tunnistettavuuden vaikeaksi. Työelämän ollessa jatkuvan muutoksen alla tarvitaan uuden tiedon luomista. Hiljaista tietoa käytetään parhaimmillaan ideoinnin ja innovaatioiden pohjana. (Virtainlahti 2009.)

Olen kerännyt nuoresta iästäni huolimatta työkokemusta palvelualoilta 15 vuotta. Näistä vuosista kohta 13 vuotta olen toiminut majoitus- ja ravitsemisalalla. Monipuolinen työkokemus on hankittu eri paikkakunnilta ja erilaisista työtehtävistä. Toiminut tarjoilijana alkuvuoteni ja viimeiset 8 vuotta olen toiminut esimiestehtävissä, ravintola- ja vastaanottopäällikkönä, vastaavana hoitajana sekä nykyhetkellä palvelupäällikkönä. Laajakatseisuus alalle on tullut erilaisten työtehtävien lisäksi myös työn luonteen vaihtuvuuden myötä, sillä olen toiminut Helsingin kiireessä, Pohjois- sekä Etelä-Suomen sesonkitöissä, niin pienillä yrittäjillä kuin nykyisessä isommassa organisaatiossa. Toimiessani erilaisissa työympäristöissä erilaisten ihmisten kanssa, on niistä kertynyt suuri määrä tietoa ja taitoa. Oppiessa tilanteista, esimiehiltä ja kollegoilta voi hiljaisen tiedon osuutta kutsua kokemusperäiseksi hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009).

Hiljaista tietoa kertyy kokemuksen myötä, mutta sitä voi tietoisesti luoda. (Virtainlahti 2009). Koulutuksen kautta voi tietoisesti kehittää osaamistaan ja tämä tehtävä koulutuksen ohella on yksi osoitus tietoisesta kehittämisestä. Olen myös lukion jälkeen opiskellut alan perustutkinnon sekä ammattikorkeakoulututkinnon. Tärkeimpänä resurssina pidän kuitenkin hiljaisen tiedon kartuttajana oman uteliaisuuteni ja kiinnostukseni kehittää toimintoja, joissa olen mukana. Sitä kautta olen oppinut paljon arvokasta osaamista, joita ei kouluissa ja kirjoissa opeteta. Samalla on kehittynyt kriittinen hiljainen tieto, joka on ollut tämänkin työn yksi lähtökohdisti. Kriittisen tiedon lisäksi tämän työn pohjana on kirjoittajan jatkuva oman ja työympäristön osaamisen kehittymisen ja kehittämisen tarve.

Tämän työn aiheeseen liittyen olen tehnyt monta vuotta työtä. Toimin työssäni tällä hetkellä opiskelijoiden työpaikkaohjaajana ja näin olen läheisessä kontaktissa oppilaisiin ja oppilaitosten edustajiin. Vuosien varrella on kehittynyt näkemystä oppilaitosten ja yrityksen yhteistyölle. Perehdytän työssäni uusia työntekijöitä, jotka ovat opiskelevia tai ovat juuri valmistuneita. Heidän kanssaan keskustelen koulu- ja työmaailman yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Näen erittäin tärkeänä tiivistää yhteistyötä oppilaitoksien kanssa, sillä se on tulevaisuuden kannalta kannattava satsaus. Osaavan työvoiman löytäminen tulee entistä haasteellisemmaksi ja se vaatii yritykseltä aktiivisuutta. Yhteistyö vaatii toki muutoksia yrityksissä, mutta myös oppilaitoksissa. Kuten teoriaosuudessa puhutaan tulevaisuuden työn-

tekijöiden tuomista muutoksen tuulista työelämään, on se myös ollut havaittavissa työelämässä. Uuden sukupolven tuomat uudet näkemykset ja asenteet työelämään ja myös niiden vaikutukset työelämässä ovat tulleet esille. Omat sekä kollegoiden suhtautuminen niihin on saanut ajatuksen vahvistumaan, että oudoksuvan suhtautumisen sijasta on opittava tuntemaan nämä tulevaisuuden työntekijät. Vanhoihin totuttuihin tapoihin vetoamisen sijaan on oltava muutoskykyinen, jotta nämä tulevaisuuden työntekijät haluavat sitoutua yritykseen. Omaan sosiaaliseen verkostooni kuuluu laajalti alan esimiehiä ja opettajien edustajia. Käyn heidän kanssaan keskusteluja asian tiimoilta eri näkökulmista. Joten paljon on tietämystä, jolle en voi lähdeittä merkitä. Tieto perustuu omaan hiljaiseen tietoon.

5.2 Benchmarking kehittämismenetelmänä

Kehittämismenetelmänä tässä työssä käytetään benchmarkingia (vertailuanalyysi), joka tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja samalla oman toiminnan kyseenalaistaminen vertaamalla omaa toimintaa menestyviin tahoihin. Benchmarking on yleinen kehittämismenetelmä, millä pyritään hakemaan menestynyt malli, jonka avulla kehitetään omaa toimintaa. Benchmarking menetelmää käytetään toimintojen kehittämisen välineenä, tarkoituksena on löytää kehittämisen kohteet ja niihin tavoitteet sekä uusia ideoita kehittämisen tueksi. Vertailukohteiksi voidaan valita saman tai eri alan edustajia. (Wikipedia 2012.)

Benchmarking on suomennettu lähteestä riippuen monin tavoin kuten esimerkiksi vertailukehittäminen, vertailu- tai esikuva-analyysi, toimintoverailu, kiikarointi. Kuitenkaan näistä käännöksistä mikään ei ole vakiintunut, joten tässäkin työssä käytetään sanaa benchmarking. Samoin kuin sanan käännöksellä, on myös tarkoitusperällä monta tulkintatapaa. Hotanen, Laine & Pietiläinen (2001) yksinkertaistavat benchmarkingin olevan vuorovaikutteista oppimista, jonka tarkoituksena on oppia hyviltä esikuvilta. Tavoitteena on parantaa omaa toimintaa vertailemalla, arvioimalla, oppimalla esikuvilta. Benchmarkingissa kuuluu rakentavalla tavalla kyseenalaistaa omia toimintatapoja, jotta niitä voi kehittää. Hyvien esikuvien toi-

mintojen vertailu omiin ei ole kopiointia, sillä valmiita kopioitavia ratkaisuja ei ole olemassa. Tavoitteena on hyödyntää toisten onnistumisia oman toiminnan kehittämiseksi. Vuorovaikutteinen oppiminen muilta on haastavaa, sillä on tunnistettava ensin omat heikkoudet ja niiden kehittämiseksi hyödyntää muiden vahvuuksia (Hotanen ym. 2001, 6-8.) Benchmarkingiin kuuluvat kysymykset: Miten toimimme nyt? Miten muut toimivat? Mikä selittää suoritusten välisen eron? Näihin kysymyksiin liittyy tutkimus, vertailu ja ymmärtäminen, joiden lopputuloksena ovat oppiminen ja toteutus. Voi todeta, että benchmarkingin kautta teoria ja käytäntö yhdistyvät. (Karlöf ym. 2003, 44- 48.)

Benchmarkingiin (vertailukehittäminen) liittyy benchlearning eli vertailuoppiminen. Karlöfin, Lungren & Edenfelt (2003, 13,52) mielestä benchmarking ja benchlearning ovat eri asioita eikä niitä voi yhdistää. Vertailuoppimisella hänen mukaansa tarkoitetaan liiketoiminnan kehittämisen ja organisaation oppimisen yhdistelmää. Karlöf ym. pitävät juuri tätä vertailuoppimista yhdistettynä johtamiseen kehittämisen tärkeimpänä työkaluna. Tulkintoja on monenlaisia, mutta kuten aiemmin huomattiin verkostoitumisenkin puolella, loppujen lopuksi puhutaan samoista asioista eri käsitteillä.

Benchmarkingia käytetään kehittämismenetelmänä, koska halutaan oppia verkostosta - tässä työssä osuuskaupan sisäisestä verkostosta. Karlöf & Östblom (1993, 68) pitävät sisäisen benchmarkingin yhtenä etuna sen tarkempaa vertailtavuutta, sillä toiminnot ovat tuttuja yrityksen sisällä ja voidaan keskittyä itse tuloksiin. Sisäisessä benchmarkingissa kyse on Southardin mukaan tiedon siirtämisestä. Etuna artikkelissa kerrotaan olevan nopea saatavuus sekä siirrettävyys, Sisäinen benchmarking toimii yleensä ensimmäisenä askeleena ulkoiseen benchmarkingiin. (Southard B.2007, 162-163.) Aina ei tarvitse keksiä uutta, vaan kehittää jo olemassa olevasta vielä parempi yrityksen omaan käyttöön sopiva malli. Yhtä kaikille sopivaa verkostomallia ei ole olemassa, vaan jokainen verkosto muodostuu sen osapuolien välisen vuorovaikutuksen myötä omanlaiseksi. Hyviä keinoja ja malleja verkoston kehittämiseksi on olemassa ja niitä kannattaa tuki hyödyntää soveltaen niitä omaan toimintaan. (Suominen ym. 2007, 4.) Se on tämän työn tarkoitus.

Tässä työssä benchmarking menetelmän avulla pyrittiin löytämään hyviä käytänteitä yritys-oppilaitosyhteistyöstä. Benchmarking kohteena olivat neljä osuuskauppaa sekä kaksi oppilaitosta. Tarkoituksena oli löytää hyviä käytänteitä, joita voidaan hyödyntää Etelä-Karjalan Osuuskaupan oppilaitostyön omaa toimintamallia rakennettaessa. Ja kuten benchmarking menetelmässä on tyypillistä, verrattiin tässä työssä Etelä-Karjalan Osuuskaupan toimintaa muihin osuuskauppoihin ja mietittiin oppilaitosyhteistyön toiminnan eroavaisuuksia. Ratkaisevien eroavaisuuksien löytäminen ja asioiden yhteyksien ymmärtäminen johtavat toiminnan kehittämiseen.

5.3 Tiedonsaanninmenetelminä haastattelut

Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastatteluja. Kehittämistehtäväni alkuvaiheessa haastattelin Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpäällikköä. Henkilöstöpäälliköllä on laaja näkemys koko palvelutoimialalta ja hän on yrityksen avainhenkilö oppilaitosyhteistyön kehittäjänä. Hän on myös avainasemassa tämän opinnäytetyön hyödynnettävyydelle yrityksessä. Haastattelulla sain taustatietoa yrityksen tämän hetkisestä yhteistyöstä eri oppilaitoksiin ja kokemuksista niistä. Tarvitsin häneltä mielipiteen työn tarpeellisuudesta ja käytettävyydestä, jotta tämän työn tekeminen kannattaa. Häneltä sain myös näkemyksiä nykyisestä osuuskaupan yleisestä rekrytoinnista, kuten myös millaisia kehittämismahdollisuuksia ja odotuksia hänellä on yhteistyöstä. Henkilöstöpäällikköä haastattelin lokakuun lopussa.

Laajemman tiedonhankinnan välineenä käytin myös puhelinhaastatteluja. Haastattelut edustavat laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimuksessa ei haeta tilastollista yleistettävyyttä, vaan enemmän tavoitellaan aiheen ymmärtämistä ja kuvaamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Haastattelujen kohderyhmäksi valitsin Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpäällikön antamat neljän osuuskaupan henkilöstöpäälliköt. Perusteena valituille osuuskaupoille olivat toimintojen vertailtavuus Osuuskauppojen kokoon ja toimintaympäristöihin perustuen. Työn alussa oli tarkoituksena ottaa yhteyttä kaikkiin osuuskauppoihin. Uskon ettei mää-

rä tässä tapauksessa korvaa laatua, vaan tärkeämpää on ottaa yhteyttä nk. ”oikeisiin” toimipaikkoihin. Usein laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on melko vähäinen, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään aineiston ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom- Yläne & Paavilainen 2011, 83.) Tiedonantajien valinnalla on suuri merkitys ja sen on oltava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Aineiston laadun kannalta on tärkeää, että henkilöt, joilta kerätään tietoa, omaavat kokemusta ja tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Osuuskaupoista koostuu suuri valtakunnallinen sisäinen verkosto, jota tässä työssä haluttiin hyödyntää. Jakamalla tietoa ja osaamista maakuntarajojen yli, muodostuu teoriaosuudessa laajemmin esitelty oppiva verkosto. Haastattelurungon rakensin koulutusasteita eritellen. Erottelulla halusin nähdä kuinka laaja-alaista haastateltavien yhteistyö oli eri koulutusasteilla sekä millaista yhteistyötä heidän kanssaan tehtiin. Oletuksenani oli, että mikäli yhteistyö on johdettua, se on myös pitkäjänteistä ja suunniteltua. Tästä syystä halusin tietää kuinka johdettua oppilaitosyhteistyö on osuuskaupoissa. Haastateltavia pyydettiin myös nimeämään yhteistyömalli, jota suosittelisi Etelä-Karjalan Osuuskaupalle. Osuuskauppojen haastattelut suoritin marraskuun lopussa.

Toisen haastattelukierroksen tein kahdelle oppilaitoksen johtohenkilölle. Valitsin haastateltaviksi Etelä- Karjalan Ammattiopiston ja Saimaan Ammattikorkeakoulun palvelualueen koulutus-/toimialajohtajat. Perusteena valinnoille on, että oppilaitokset ovat osuuskaupan tärkeitä yhteistyökumppaneita jo entuudestaan ja kattavat suuren osan alueen koulutustarjonnasta. Oppilaitosten tehdessä jatkuvaa yhteistyötä työelämän kanssa, uskoin heiltä löytyvän valmiita toimintamalleja yhteistyöstä, joita voisi suositella Eekoolle. Haastattelussa kysyttiin näkemyksiä kuinka yhteistyötä voisi kehittää. Pohjimmiltaan halusin pitää haastattelurungon samantyyppisenä molemmille osapuolille, jotta haastatteluista löytyisi vertailtavuutta. Nämä haastattelut toteutin joulukuun lopussa.

Tiedonhankinnan toteutin puhelinhaastatteluin. Haastateltaville lähetin etukäteen sähköpostitse kysymykset ja varasin ajan haastattelujen suorittamiselle. Haastateltavilla oli mahdollisuus lähettää vastauksia sähköpostitse ennen sovittua puhelin-aikaa. Osa haastateltavista teki näin ja se helpotti haastattelun etenemistä, sillä haastattelijana pystyin tällöin esittämään tarkentavia kysymyksiä. Kysymysloma-

ke oli hyvin vapaamuotoinen, mutta kysymykset ohjasivat haastattelun etenemistä. Haastattelua voisi kutsua teemahaastatteluksi ja kysymyksiä puolistrukturoiduksi. Haastattelu oli melko lyhyt ja ytimekäs, jotta haastattelu puhelimitse onnistuisi 15 minuutissa. Näin halusin varmistaa haastateltavien kiinnostuneisuuden vastata ja huomioida heidän mahdollinen kiireinen aikataulunsa. Toisaalta myös haastattelujen purkuaika pysyi inhimillisenä ja tärkeimmät pääkohdat saatiin esille nopeasti. (liitteet 1 ja 2.) Käytännössä haastattelut kestivät 15 minuutista 45 minuuttiin riippuen vastaajasta. Haastattelun hyvä puoli on vuorovaikutteisuus, sillä siinä on mahdollisuus tarkentaa tarkoituserää ja esittää lisäkysymyksiä.

6 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI

Haastateltavina olivat neljän eri osuuskaupan henkilöstöstä vastaavat henkilöt sekä oppilaitoksista koulutusjohtaja ja toimialajohtaja. Alkuun todettakoon, että kaikki haastateltavat olivat hyvin kiinnostuneita aiheesta ja pitivät aihetta tärkeänä. Haastateltavat antoivatkin mielellään vastauksia kysymyksiin ja kertoivat toimistaan avoimesti, mikä oli erittäin tärkeä asia tämän työn kannalta. Osuuskauppojen henkilöstövastaavista kolme neljästä tavoitin puhelimitse, yksi vastasi sähköpostitse, koska yhteistä puhelinaikaa ei löytynyt. Oppilaitosten edustajista tavoitin molemmat. Haastattelukysymykset lähetin haastateltaville etukäteen sähköpostitse ja osa haastateltavista lähetti lyhyitä vastauksia jo ennakkoon sähköpostitse, mikä helpotti itse haastattelun tekoa.

Haastatteluaineiston analyysissä pyrin aihealueen kokonaisuuden ymmärtämiseen, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen analysointitapa. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 1997, 224). Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tapahtuu ymmärtävän selittämisen lisäksi muuhun tutkimukseen ja teorian viitekehukseen viittaamalla. Havaintoja tuotetaan keskittymällä olennaisiin havaintoihin ja yhdistämällä sekä pelkistämällä niitä. (Alasuutari 2011, 51.)

6.1 Osuuskauppojen henkilöstövastaavat

Haastateltavat valitsin Etelä- Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpäällikön vihjeestä. Haastateltavina olivat Osuuskauppa PeeÄssän henkilöstöjohtaja Sirkka Hartikainen, Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstöjohtaja Susa Nikula, Suur-Savon Osuuskaupan HR-asiantuntija Hanne Kostamoinen sekä Osuuskauppa Ympäristön henkilöstöpäällikkö Sanna Mäenpää.

Kuten aiemmin mainitsin kysymyksen asetteluissa hain erittelyä yhteistyöstä yläasteen, toisen asteen, ammattikorkean ja aikuiskoulutuskeskuksien kanssa. Koulutusasteiden erottelulla halusin ottaa selvää kuinka keskittynyttä yhteistyö on ammatillisiin oppilaitoksiin ja onko myös peruskoululaiset otettu huomioon tulevaisuuden työntekijöinä. Olen haastattelujen analysoinnissa noudattanut haastattelu-

rungon mukaista koulutustasojen välistä erottelua, jotta ymmärtäisin yhteistyön merkityksen ja tavoitteet eri koulutustasoilla. Seuraavaksi esittelen haastattelujen tuloksia.

Haastattelun alussa oli tärkein kysymys onko oppilaitosyhteistyötä. Kaikki vastasivat yhteistyötä olevan. Osuuskaupat ovat usein yksi alueensa suurimmista työnantajista ja näin ollen yhteistyö on hyvin luonnollinen. Kaikilla osuuskaupoilla harjoitettiin myös perinteisiä yhteistyömuotoja, jotka olivat työssäoppimisjaksojen järjestäminen, TET- eli työelämään tutustumisjaksojen järjestäminen, opinnäyte-työt, molemminpuoliset yritysvierailut, erilaiset projektit sekä Tutustu työelämään ja tienaa- kesätyöprojektiin osallistuminen. Taksvärkkiä järjestettiin kahdessa osuuskaupassa. Osuuskauppojen ollessa monella alueella suurimpia työnantajia oletus olikin, että heillä on perinteisiä näitä yllä mainittuja yhteistyömuotoja. Tässä työssä etsitään kuitenkin innovatiivisempia ja erityisen onnistuneita yhteistyökäytänteitä. Näitä innovatiivisempia yhteistyömuotojakin löytyi, kuten:

- yrityskylä
- Retail- tradenomipolku
- kummiluokka
- stipendit
- rekrytointimessut
- opettajien työelämäjaksot
- oppisopimus
- yhteistyökumppani Taitaja- tapahtuman järjestämisessä.

6.1.1 Yläasteen ja lukion kanssa tehtävä yhteistyö

Yläasteen yhteistyömuotoja, joita kaikki osuuskaupat järjestivät, olivat järjestettävät TET eli Työelämään tutustumis- jaksot ja Tutustu työelämään ja tienaa - projekti. Muina yhteistyömuotoina haastateltavat mainitsivat kummiluokka (3), taksvärkki ja yritysvierailut (2). TET- jaksot ovat ylivoimaisesti suosituin yhteistyömuoto peruskoululaisten kanssa ja oppilaitosten yritysvierailujen ollessa toisena (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 8). Vain yksi Osuuskauppa mainitsi yh-

teistyöstä lukion kanssa, tarkemmin määrittelemättä mitä yhteistyö käsittää. Tosin Tutustu työelämään ja tienaa -projekti sekä TET- tutustumisjaksot koskevat myös lukiolaisia. Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen (2012,7) mukaan lukion kanssa tehtävä yhteistyö oli kaikista koulutusasteista vähäisintä.

Tutustu ja Tienaa -projektin kautta Osuuskaupat mahdollistavat useille sadoille nuorille ensikosketuksen työelämään. Suur- Savon Osuuskaupassa pyritään tarjoamaan mahdollisimman usealle ensimmäisen kesätyöpaikan palkkaamalla muun muassa ilman työkokemusta olevia. Näin kannetaan samalla vastuuta paikallisista nuorista ja yritetään estää heitä syrjäytymästä. Osa näistä nuorista jää yritykseen tekemään ilta- ja viikonlopputöitä opiskelujen ohella.

Innovatiivisempia yhteistyökuvioitakin löytyi, kuten Kuopiossa järjestettävä Yrityskylä- hanke, johon Osuuskauppa PeeÄssä osallistuu. Yrityskylä on TAT:in (Taloudellinen Tiedotustoimisto), EK:n, Opetusministeriön sekä paikallisten yritysten järjestämä hanke. Yrityskylässä 5.-6. -luokkalaiset harjoittelevat yhteiskunnallisia taitoja, kuten kaupassa ja pankissa toimimista. Koululaiset tekevät yrityskylässä töitä ja saavat siitä palkkaa. PeeÄssä näkyi yrityskylässä S-Market kaupan myötä. PeeÄssän Sirkka Hartikainen pitää hanketta ja oppilaitosyhteistyötä tärkeänä asiana, jolla varmistetaan tulevaisuuden osaajat ja työvoiman riittävyys jatkossa.

Osuuskaupoissa oli ymmärretty, kuinka tärkeää yhteistyö peruskoululaisten kanssa ja sitä haluttiin kehittää entisestään. Yläasteen ja lukion kanssa tehtävässä yhteistyössä on kyse usein työnantajamielikuvan luomisesta nuorille, ja sen merkitystä korosti muun muassa Suur-Savon Osuuskaupan HR- asiantuntija. TET- jaksujen myötä nuoret pääsevät ensikosketukseen työelämän kanssa. Mahdollinen kiinnostus toimialaa kohtaan, saa nuoren valitsemaan TET- paikkansa ja näin jatkossa opiskelemaan alaa. TAT:n tutkimuksen mukaan nuoret tarvitsevat omia kokemuksia työn tekemisestä, kuten TET- jaksot ja kesätyöt. Nuorten mielestä paras tapa saada tietoa ammateista ovat erilaiset vierailut yrityksiin. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2012, 7.)

6.1.2 Ammatillisen oppilaitoksen kanssa tehtävä yhteistyö

Osuuskauppojen yhteistyö painottui eniten toisen asteen oppilaitoksien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yhteistyö on huomattavasti syvempää kuin yläasteen kanssa käytävä yhteistyö. Ammatillisten oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö on yleisintä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 7). Yhteistyömuodoista työssä oppimisjaksojen järjestäminen, oppilasvierailut yrityksissä ja yritysvierailut oppilaitoksissa olivat kaikilla osuuskaupoilla käytössä. Muita esimerkkejä yhteistyömuodoista mainittiin rekrytointimessut (2), opettajille työelämäjaksojen järjestäminen (1), oppisopimusyhteistyö (1) ja kummiluokkatoiminta. Lisäksi Osuuskauppa Hämeenmaa toimii yhteistyökumppanina ammatillisen oppilaitoksen opiskelijoille järjestettävässä Taitaja kilpailussa 2013 ja 2014. Opiskelijoiden kilpaillessa vuoden Taitaja-tittelistä, pääsee yritys yhteistyön myötä kontaktiin heihin ja samalla yhteistyö toimii hyvänä markkina- ja rekrytointikanavana.

Yritysten edustajat käyvät ammatillisissa oppilaitoksissa esittäytymässä ja kertomassa esimerkiksi kokin ammatista. Työssäoppimisjaksot ovat erittäin tärkeitä yrityksille ja niitä kaikilla Osuuskaupoilla oli runsaasti. Toisen asteen opiskelijat nähdään potentiaalisina työntekijöinä ja oppilaitoksia pidetään yhtenä tärkeimmistä rekrytointikanavista. Ammatillisissa neuvottelutoimikunnissa toimiminen nähtiin olevan merkittävässä roolissa yrityksen pyrkiessä vaikuttamaan opetuksen suunnitteluun. Koulutukseen vaikuttamisella pyrittiin lähentämään koulutusta paremmin työelämää vastaavaksi, jotta opiskelijat valmistuisivat ns. ”valmiina” työntekijöinä. Sama tarkoitus on myös opettajien työelämäjaksoilla, joissa opettajat voivat päivittää tietojansa nykypäivän työelämästä.

Oppisopimusyhteistyön avulla nostettiin oman henkilökunnan koulutustasoa. Ilman koulutusta olevat työntekijät saavat näin työn ohella koulutuksen alaan ja lisäävät ammattiosaamistaan. Oppisopimus oli suosittu yhteistyömuoto kaupan alalla merkonomien koulutusohjelmassa. Suur-Savon Osuuskaupassa toteutetaan Paremmat palvelun osaaja- täydennyskoulutusta työntekijöille.

6.1.3 Ammattikorkeakoulun kanssa tehtävä yhteistyö

Yritysvierailut, opinnäytetyöt, projektit ja työssäoppimisjaksot olivat kaikille osuuskaupoille tuttuja yhteistyömuotoja ammattikorkeakoulujen kanssa. Stipendijä jaettiin kahdessa osuuskaupassa hyvin suoriutuneille työharjoittelijoille tai valmistuville opiskelijoille. Haastateltavat pitivät ammattikorkeakoulun kanssa toteutettavia yhteisiä projekteja tärkeinä. Konkreettisina esimerkkeinä yhteistyöprojekteista mainitsi Suur-Savon Osuuskaupan Kostamoinen markkinointiprojektin ABC:n Apsi Apinan sekä katelaskelmien teon yrityksille. Kummiluokkatoimintaa toteutettiin toisen asteen oppilaitoksen tavoin myös ammattikorkeakoulun kanssa.

Innovatiivisin yhteistyömuoto oli Retail- tradenomipolku, joka toimii Osuuskauppa Hämeenmaan ja Lahden Ammattikorkeakoulun yhteistyömuotona. Retail edustaa tiiviin yhteistyön mallia, jossa opiskelijoille tarjotaan mahdollisuus harjoitella ja suorittaa opintoihin liittyvät opinnäyte- ja projektityöt samalla työskennellen Hämeenmaan Osuuskaupassa. Kaupan ja ketjuliiketoiminnan alalle haluavista valitaan pieni joukko, jotka pääsevät koko opintoajan kestävään yhteistyötoimintaan mukaan. Hämeenmaa totesi ammattikorkeakoulun kanssa tehtävän yhteistyön olevan tiiviimpää muihin oppilaitoksiin verrattuna.

Ammattikorkeakoulun kanssa tehtävässä yhteistyössä korostuvat työyhteisön kehittäminen oppilaitoksen kanssa projektien ja opinnäytetöiden puitteissa. Taipale-Lehdon (2012,32) mukaan ammattikorkeakoulun rooli onkin tiedontuottamisessa yrityksille ja toimialalle, jotta alalla toimivat yritykset voivat hyödyntää tietoa toiminnan kehittämisessä.

6.1.4 Oppilaitosyhteistyön johtaminen ja kehittäminen

Haastattelijoista vain yksi vastasi oppilaitosyhteistyön olevan johdettua. Muut osuuskaupat vastasivat toiminnan olevan osittain johdettua (2) ja ei johdettua (1). Tämän hetkinen yhteistyön tilanne vaihteli satunnaisesta määrätietoiseen ja suunniteltuun toimintaan. Johdettuun toimintaan kuului suunnittelu tärkeänä osana. Suunnittelun myötä yhteistyöllä saavutetaan säännöllinen rytm. Suunnittelun vä-

lineenä käytettiin vuosikelloa, johon oli kirjattu suunnitellut tapahtumat, tapaamiset, harjoittelujaksot ja tulevat toiminnot. Oppilaitosyhteistyön kehittämisestä vastuun antaminen nimetylle henkilölle nähtiin ensiarvoisen tärkeäksi. Haastateltavista kolmella oli nimetty vastuuhenkilö oppilaitosyhteistyölle. Muutamalla vastaajalla oli lisäksi jaettu toimipaikkojen esimiehille vastuuta esimerkiksi yritysesityksistä ja projektien ideoinneissa. Yhteistä kaikille oli oppilaitosyhteistyön merkityksen ymmärtäminen ja vastaajat pitivät oppilaitosyhteistyötä tärkeänä. Samoin tärkeänä pidettiin työnantajamielikuvan luomista nuorille. Yhteistyön merkityksen ymmärtämisestä johtuen vastaajilla oli selkeä tavoite luoda johdetumpaa yhteistyötä.

PeeÄssän Sirkka Hartikainen peräänkuulutti vastuun jakamista, suunnitelmallisuutta, tavoitteiden asettamista, seuranta ja toiminnan liittämistä strategiaan. Edellä mainitut toimintatavat edustavat hänen mielestään johtamisen elementtejä parhaimmillaan, hänen sanoin: *Siinä se kaikkienensa johtaminen on*. Ensinnäkin oppilaitosyhteistyö on liitetty osaksi strategiaa, joka tarkoittaa että yritys on koko organisaatiotasolla sitoutunut toimintaan. Yhteistyö vaatii käytännön tekemisiä ja että ne ovat merkitty jaksoittain ylös. Vaikka haastatteliijoista vain yksi vastasi toiminnan olevan johdettua, täytyi Hartikaisen mainitsemat johtamisen elementit kahdessa osuuskaupassa.

Kaikkien ollessa halukkaita kehittämään yhteistyötä, olikin mielenkiintoista tietää miten eri lähtökohdissa olevat osuuskaupat kehittäisivät toimintaansa. Tapaamisten lisääminen oppilaitosten yhteyshenkilöihin piti tärkeänä Osuuskauppa Ympäristö. Vastuiden jakaminen ja toimintatapojen selkeyttäminen sekä suunnitelmallisuus olivat Hämeenmaan seuraavia askeleita. Kehittämisyhmän muodostaminen eri toimialojen HR -ihmisten toimesta olikin heillä jo suunnitteilla. Samoin Hämeenmaan suunnitelmissa oli yhteistyön tasapuolistaminen eri oppilaitosten välillä. Yleisesti haastateltavat korostivat suunnitelmallisuutta, jotta tiedetään kuka ottaa yhteyttä ja mihin. Suunnitelmallisuudella pystytään vaikuttamaan opintojaksoihin ja tiedetään koska oppilaitosten harjoittelujaksot toteutuvat. Vuosikello oli jo käytössä muutamassa osuuskaupassa ja sen rakentaminen nähtiin tarpeelliseksi myös niissä osuuskaupoissa, joissa sitä ei vielä ollut. Kehittämisen eteenpäin viemisen kannalta nähtiin oleellisena suunnitelmien muuttaminen käytännön toimin-

noiksi. Peruskouluihin yhteistyön tiivistäminen nähtiin myös tarpeelliseksi, sillä ymmärrettiin tulevaisuuden tuomat haasteet rekrytointiin. PeeÄssän Osuuskaupassa oltiin lisäämässä seurantaan, jotta nähdään onko asetetut tavoitteet toteutuneet käytännössä. Kaiken kaikkiaan oli ymmärretty, että kehittämistä tapahtuu yrityksen aktiivisuutta lisäämällä. Haastateltavat eivät jääneet odottelemaan kontakteja, vaan olivat itse aktiivisia luodakseen yhteistyökuvioita.

6.1.5 Suositeltava yhteistyömalli Etelä-Karjalan Osuuskaupalle

Haastateltavat suosittelivat yhden yhteistyömallin sijasta erittäin monipuolisesti erilaisia käytännön toimenpiteitä. Eekoolle kehoitettiin vastuun jakamista toimipaikkojen esimiehille, toimipaikkojen esimiehiä tulisi kannustaa menemään oppilaitoksiin esittäytymään. Esimiehien tueksi olisi hyvä koota valmis oppilaitoksille suunnattu esittelymateriaali Osuuskaupasta, jotta kynnys pitämään yritysesittely madaltuisi. Tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumista peräänkuulutettiin, jotta saataisiin oppilaitosyhteistyö osaksi esimiesten toimintaa.

Kummiluokkatoimintaa suositeltiin, sillä sen myötä yritys pääsee lähemmin tutustumaan tulevaisuuden työntekijöihin ja näkemään heidän kehittymisen. Opiskelijat pääsevät kummiluokkatoiminnan myötä oikeaan työelämään tekemään pieniä askareita, joten hyöty on molemmin puoleinen. Toiminnan selkeyttämistä suositeltiin sillä, että yrityksellä tulisi olla selkeä yhteyshenkilö, johon oppilaitokset osaisivat ottaa yhteyttä. Oppilaitoksiin suositellaan laitettavan avoimet työpaikkailmoitukset, joten rekrytointikanavana oppilaitokset tulisi nähdä tärkeänä osana. Kaikkiin rekrytointitilaisuuksiin osallistumista ja muutenkin aktiivista roolia yhteistyön kehittäjänä korostettiin.

Eekoota kannustettiin aktiiviseen rooliin neuvottelukunnissa toimimiselle, jotta niiden kautta saadaan työelämän tarpeet kuuluviin ja pystytään vaikuttamaan koulutukseen pitkällä aikajänteellä. Samoin kauppakamarin kanssa tiivis yhteistyö nähtiin alueellisen kehittämisen kannalta välttämättömäksi. PeeÄssän Hartikainen

suositteli lämpimästi tutustumista Yrityskylä- tapahtumaan, joka järjestetään keväällä 2013 Joensuussa.

Loppuun kysyin haastateltavien mielipiteitä osuuskauppojen välisestä benchmarking toimintatavasta. Sisäinen benchmarking nähtiin osana koko toimintaa. Vastajat kaipasivat mielipiteitä ja siten vertaistukea muilta osuuskaupoilta. Yhteistoimintaa pitäisi haastateltavien mukaan lisätä, jotta tieto uusista käytännöistä leviäisi muillekin. Nykyiseen toimintaan kaivattiin parannusta, jotta sisäistä verkostoa voitaisiin hyödyntää paremmin kehittämisessä. Haastatteluissa toivottiin järjestettävän yhteisiä päiviä, jossa eri osuuskauppojen edustajat esittelisivät toimintojansa ja yhteistyömalleja muille. Näin opittaisiin toisilta ja hyödynnettäisiin osuuskauppojen sisäistä osaamista ja tietoa.

6.2 Oppilaitosten edustajat

Haastateltuani henkilöstövastaavat otin yhteyttä oppilaitosten edustajiin. Oppilaitosten ollessa yhteydessä yrityksiin halusin kartoittaa löytyisikö heiltä jokin suositeltava yhteistyömalli, jota he kenties tekevät jonkin muun yrityksen kanssa. Valitsin oppilaitokset sillä perusteella, että ne ovat jo entuudestaan Etelä-Karjalan Osuuskaupan yhteistyökumppaneita. Haastatteluun vastanneet henkilöt olivat Etelä-Karjalan Ammattiopiston koulutusjohtaja Anne Poutanen ja Saimaan Ammattikorkeakoulun liiketoiminnan ja kulttuurin toimialajohtaja Merja Heino.

Työssäoppimisjaksot kuuluvat osana opetussuunnitelmaan, joten ne ovat pakollisia osia. Muita haastattelijoiden mainitsemia yhteistyömuotoja olivat:

- yritysten edustajien vierailut oppilaitoksissa
- vierailut yrityksissä
- ammattiosaamisen näytöt työelämässä (ammattiopisto)
- opinnäytetyöt (ammattikorkeakoulu)
- projektit
- neuvottelutoimikunnat
- rekrytointitapahtumat (ammattikorkeakoulu)

- opettajien työelämään tutustumisjakso (ammattiopisto)
- TKI- eli tutkimus- ja kehityshankkeet (ammattikorkeakoulu)

Projekteista Ammattiopiston Poutanen mainitsi Konvehteja ja Koukkuja - projektin, joka on yrittäjyyden työelämään tutustumisprojekti. Muuten projektityöskentelyyn osallistuivat hänen mukaansa lähinnä kolmannen luokan oppilaat. Ammattikorkeakoulussa projekteja on Heinon mukaan käynnissä koko ajan eri koulutusaloilla. Esimerkkeinä projekteista hän mainitsi erilaisten tilaisuuksien, kokouksien ja tempauksien järjestämisen. Tradenomiopiskelijat osallistuivat muun muassa yhteistyöyritysten budjetointien suunnitteluun sekä hinnoitteluun.

6.2.1 Yritys-oppilaitosyhteistyön suunnitelmallisuus ja säännöllisyys

Työssäoppimisjaksot ovat ennakkoon suunniteltuja perustuen opetussuunnitelmiin ja sitä myöten myös säännöllisiä. Eri koulutusalojen neuvottelutoimikunnat edustavat haastateltavien mielestä pitkäjänteistä yhteistyömallia. Toimikunnat kokoontuvat kaksi kertaa vuodessa. Molemmat haastateltavat näkivät toimikunnat erittäin tärkeiksi tahoiksi kohdata työelämän edustajat. Myös ammattikorkeakoulun hallituksessa istuu yrityksiä edustajia. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt kuuluvat tutkintoon ja niistä 90 % oli Heinon mukaan työelämän kanssa tehtyjä. Ammattikorkeakoulun puolella toimii myös ulkopuolisesti rahoitetut laajemmat TKI-hankkeet. Muu yhteistyö on Heinon mukaan opettajien vastuulla suunniteltaessa opintojaksojen toteutuksia. Siten yhteistyön suunnitelmallisuus ja säännöllisyys ovat myös opettajien käsissä. Opettajia kannustetaan työelämälähtöisyyden huomioimiseen opintojaksoja suunniteltaessa.

6.2.2 Yhteistyön johtaminen ja vastuuhenkilöt

Ammattiopistolla yhteistyön vastuuhenkilöinä ovat koulutuspäälliköt. Neuvottelukunnissa toimivilla on vastuu tiedon siirtämisestä eteenpäin sekä kontaktit yrityksiin. Projektipäälliköt hoitavat projektien käynnistämisen ja niiden sujumuuden.

Työssäoppimisen ohjaajat ovat lähikontaktissa yrityksiin työssäoppimisjaksojen järjestämisen myötä. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, on muu yhteistyö opettajien vastuulla ja jokainen suunnittelee omat aikataulut. Ammattiopistossa opettajia kannustetaan yritysvierailuille, mutta toteutus riippuu Poutasen mukaan opettajien aktiivisuudesta. Taitava Keski-Suomi-tutkimuksessa todettiin myös, että yhteydenpito oppilaitosten ja työpaikkojen välillä on usein enemmän opettajien aloitteellisuuden varassa. (Tynjälä ym. 2005, 58).

6.2.3 Yhteistyön aktiivisuus ja suositeltava yhteistyömalli Eekoolle

Yhteistyön nähtiin ammattiopiston puolella kehittyneen ja oppilaitoksen roolia yhteistyössä piti Poutanen aktiivisena, tosin eri koulutusalojen aktiivisuudessa oli eroavaisuutta. Poutanen arveli työelämän kiireiden olevan syynä, miksi yritykset eivät esiinny aktiivisessa roolissa yhteistyön saralla. Hän uskoi kuitenkin, että halua syvemmälle yhteistyölle yrityksen puolelta löytyisi, mikäli aika antaisi myöten. Resurssipula eli ajan käytön mahdollisuus yhteistyöhön ovat yksi yhteistyön esteistä (Laitinen-Väänänen ym. 2011, 35). Tähän viittasi yksi osuuskaupan vastaajistakin kertoessaan, että aikaa menee jo paljon perehdyttäessä harjoittelijoita. Ammattiopiston puolelta pidettiin kummiluokkatoimintaa ajankohtaisena ja sitä suositeltiin. Kummiluokkatoiminnalla voitaisiin hänen mukaansa aktivoida samalla myös opettajat, jolle työelämäkontaktit ovat vieraampia.

Heino piti ammattikorkeakoulun aktiivisuutta melko hyvänä, mutta hänen mukaansa sitä voisi kyllä parantaa. Ammattikorkeakoulussa kyse on kuitenkin aluevaikuttavuudesta. Hänen mukaansa tällä hetkellä aktiivisuus riippuu paljon kontaktihenkilöiden eli opettajien verkostoista. Usein otetaan yhteyttä jo entuudestaan tuttuun henkilöön. Ongelmana pidettiin, että alueella on kuitenkin paljon yrityksiä, jotka eivät tiedä millaista yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa voisi tehdä. Eekoolle suositeltavaa yhteistyömallia ei ollut, koska yhteistyö rakentuu pitkälti henkilökohtaisten suhteiden avulla, jotka muodostuvat ajan myötä kumppanuuksiksi. Hyvä tapa olisi hänen mukaansa ottaa oppilaitoksen toimiala- tai koulutusjohtajaan yhteyttä ja kertoa yhteistyöhalukkuudesta. Näin toimien voitaisiin keskustella yrityksen tarpeista ja mahdollisesta yhteistyön kehittämisestä.

Vastauksista voisi tulkita, ettei yhteistyötä työelämän kanssa johdeta oppilaitoksissa koko organisaatiotasolla. Oppilaitoksilla ovat suunnitelmat työelämälähtöisyydelle, mutta kuten haastatteluista ilmeni yhteistyön rajapinnoilla olevat opettajat ovat avainasemassa toteuttamisen kannalta ja vastuu työelämän huomioimisesta on heille. Neuvottelutoimikuntia pidettiin tärkeänä yhteistyömuotona, jossa osapuolet pääsevät keskustelemaan opintojen työelämävastaavuudesta. Heräsi kuitenkin epäily, että riittääkö kaksi kertaa vuodessa kokoontuminen puhuttaessa yhteistyöstä ja sen vaikuttavuudesta työelämälähtöisyydelle, jos nk. ”arkipäiväinen” työelämän mukaan ottaminen opintoihin ovat opettajan aktiivisuudesta kiinni. Työelämän liittäminen opintoihin on usein vielä hyvin vähäistä, sillä opettajien sitoutuminen yhteistyöhön on vaihtelevaa (Tynjälä ym. 2005, 9).

6.3 Haastatteluaineiston arviointi

Osuuskauppojen haastatteluista saatuun aineistoon olen tyytyväinen, vaikka yhtä benchmarkattavaa ja suositeltavaa toimintamallia ei löytynyt. Vastaavasti sain vastauksista paljon pienempiä kokonaisuuksia, joita voidaan hyödyntää Eekoon oppilaitosyhteistyön kehittämisessä. Oletukseni oli, että mikäli oppilaitosyhteistyö on yrityksessä suunniteltua ja johdettua, pystytään luomaan pidemmälle vietyjä yhteistyömalleja. Siksi haastatteluissa pyrin saamaan selville kuinka johdettua yhteistyötoimintaa oli. Haastatteluista nousi vahvasti esille juurikin oppilaitosyhteistyön johtamisen merkitys. Neljästä haastateltavasta kolmella Osuuskaupalla yhteistyötoimintaa oli jollain tavalla johdettua ja suunnitelmallista. Näissä Osuuskaupoissa yhteistä oli, että oppilaitosyhteistyön merkitys ymmärrettiin yritykselle pitkällä tähtäimellä. Tällöin yhteistyön tuoma hyöty nähtiin koko organisaatiotasolla ja näin toiminnan kehittämisestä syntyi yrityksen tahtotila. Haastatteluista ilmeni, että ne osuuskaupat joissa nähtiin oppilaitosyhteistyö yritykselle merkittäväksi, olivat ottaneet aktiivisen roolin yhteistyön kehittämisessä. Koska tässä työssä käytetään benchmarking -menetelmää toimivan yhteistyömallin luomiseksi, on luonnollista että keskityn analysoimaan niiden osuuskauppojen toimintaa, joissa oppilaitosyhteistyö on johdettua. Johdetulle yhteistyölle tyypillisiä piirteitä

ovat kehittämiskohteen kokonaisuuden ymmärtäminen. Haastatteluista erottuivat yhteistyön kehittämiseen vahvasti liittyvät peruspilarit. Näitä olivat toiminnan suunnitelmallisuus, vastuiden jakaminen, tavoitteiden asettaminen ja toiminnan seuranta. Käytännön toimenpiteet ja erilaiset yhteistyömuodot tulevat johdetun toiminnan seurauksena. Merkittävää oli mielestäni, kuinka peruskoululaisten kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin osuuskaupoissa tärkeänä tulevaisuuden kannalta. Neuvottelutoimikunnissa toimiminen nähtiin tärkeänä pitkäjänteisenä yhteistyömallina. Niissä voidaan päästä vaikuttamaan opintojaksojen suunnitteluun, esimerkiksi harjoittelujaksojen ajankohtia suunniteltaessa.

Ensin ajatuksenani oli rajata oppilaitos tutkimusosion ulkopuolelle. Päädyin kuitenkin ottamaan Etelä-Karjalan Osuuskaupalle jo ennestään tutut oppilaitokset mukaan. Perusteena valinnalleni oli oletus, että koska oppilaitokset tekevät jatkuvaa yhteistyötä yritysten kanssa ja työelämälähtöisyys kuuluu heidän toimintaansa, on heillä varmasti ajan myötä kehittynyt hyviä käytänteitä yhteistyölle. Siksi halusin selvittää heidän näkemyksensä ja mahdolliset benchmarkattavat yhteistyömallit. Odotuksista huolimatta en kuitenkaan saanut odotettua lopputulosta. Yhteistyömalleja ja hyviä suositeltavia käytänteitä ei haastattelujen perusteella löytynyt. Etenkin ammattiopiston puolella oli kuitenkin aitoa kiinnostusta yhteistyön kehittämiseksi, mikä on hyvä tämän työn käytäntöön viemistä ajatellen. Haastatteluista ilmeni opettajien roolin tärkeys yhteistyön kehittämisessä sekä henkilökohtaisten suhteiden merkitys yhteistyössä. Haastatteluissa mainitut työelämän kanssa yhteistyössä tehtävät projektit ovat hyvä esimerkki opintojen työelämälähtöisyydestä. Ammattiopiston puolelta ehdotettu kummiluokkatoiminta nousi kehittämisen kohteeksi. Kummiluokkatoiminnan myötä opiskelijat saadaan sidottua työelämään opiskelujen alusta asti. Samoin projekteja ja työelämään liittyviä tehtäviä pystyttäisiin laajentamaan ja monipuolistamaan. Pilottisuunnitelmaa ajatellen haastatteluista löytyi kuitenkin oppilaitoksen näkökulmasta toivottuja asioita, joita tullaan hyödyntämään käytäntöön viemisessä. Näin jälkikäteen ajateltuna haastateltavien henkilöiden valinta ei ollut paras mahdollinen, sillä he edustavat yrityksen johtoa. Johtohenkilöt pohjaavat yhteistyön opetussuunnitelmassa määrittelyksi, mutta uskon, että hedelmällisempää olisi aineiston kannalta varmasti ollut löytää opettajia, joilla on hyvät työelämäkontaktit.

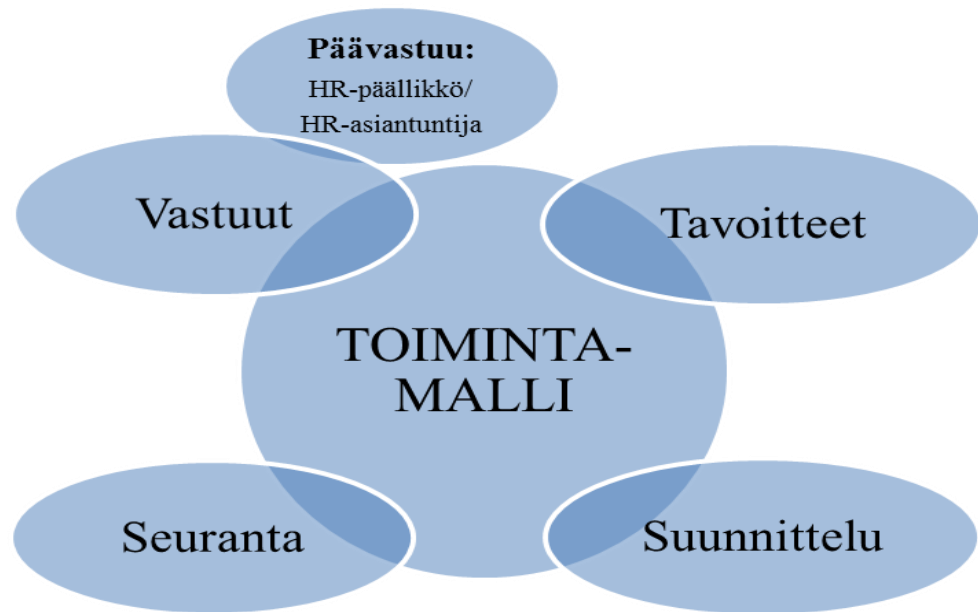
7 TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN

Tämän työn tavoitteena on luoda Etelä-Karjalan Osuuskaupalle toimintamalli oppilaitosyhteistyön kehittämiseksi. Käytäntöön viemisen helpottamiseksi tarkoituksena on myös luoda pilottisuunnitelma oppilaitosyhteistyöstä. Toimintamallin luomiseksi kehittämiskeinona käytän benchmarking- menetelmää. Benchmarkingilla on tarkoitus verrata omaa toimintaa esimerkillisiin toimijoihin ja sitä kautta ottaa mallia sekä oppia heiltä. Benchmarking menetelmän tarkoituksena on löytää menestyneitä ja hyväksi todettuja käytänteitä. Benchmarkingia käytettäessä on pyrittävä löytämään benchmarkattavan kohteen ja oman toimintojen eroavaisuudet, jotka selittävät miksi toinen menestyy. Benchmarking- menetelmässä lähtökohtana on miettiä millainen tämän hetkinen toiminta on. Yrityksen tämän hetkinen yhteistyö on kuvattu työn alussa yritysesittelyn yhteydessä. Etelä-Karjalan Osuuskaupassa yhteistyötä kuvattiin projektiluontoiseksi ja vastuu yhteistyöstä oli toimipaikoilla. Oppilaitosyhteistyö ei ollut täten johdettua ja suunnitelmallista. Haastattelemalla muita osuuskauppoja tavoitteena oli saada tietoa kuinka muut toimivat. Aineiston perusteella voidaan todeta, että suurimmat eroavaisuudet olivat aiheen eli oppilaitosyhteistyön tärkeyden ymmärtämisessä koko organisaatiolle. Oppilaitosyhteistyö nähtiin osuuskaupoissa merkittävänä keinona päästä tutustumaan tulevaisuuden työntekijöihin. Yhteistyön avulla osuuskaupat kokivat pääsevänsä myös vaikuttamaan opintojen sisältöön, jotta opiskelijoiden osaaminen kohtaisi työelämän osaamisvaatimuksia. Tulevaisuuden näkökulmasta väestön vanhetessa onkin yrityksen menestykselle tärkeää olla kontaktissa tulevaisuuden osaajiin, se on yrityksen satsaus tulevaisuuteen. Samalla yritys pääsee tutustumaan tulevan sukupolven odotuksiin työelämästä ja johtajuudesta, joiden poikkeavat totutusta ja heidän ennustetaan haastavan nykyisen työelämän. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4; Tienari ym.2011, 22.)

Toiseksi merkittäväksi eroavaisuudeksi aineiston perusteella voidaan todeta olevan yhteistyön johtaminen. Johtamiseen liittyen yhteistä oli, että oppilaitosyhteistyölle oli määritelty vastuuhenkilö, kenellä oli vastuu yhteistyön kehittämisestä. Samalla toimivat he toimivat yhteyshenkilönä oppilaitoksiin päin. Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksessa oltiin samaa mieltä, että yhteistyö lisääntyi jos

yritys oli linjannut oppilaitosyhteistyön strategiseksi toiminnaksi tai yhteistyölle oli nimetty vastuuhenkilö. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2012, 18). Innovatiivisimmat yhteistyömuodot löytyivät osuuskaupoista, joissa yhteistyötä pidettiin tärkeänä yritykselle ja sitä myötä toimintaa johdettiin. Taitava Keski-Suomi -projektissa korostettiin kuinka toimiva johtaminen on keskeinen innovatiivisen toiminnan edistämisen edellytys. Toimivan johtamisen piirteitä olivat projektin mukaan toiminnalle asetettava selkeä visiota ja tavoitteellisuutta, avoimen tiedonkulun edistämistä ja yhteistyötä. (Tynjälä yms. 2005, 92.) Peruslähtökohta kehittämistyölle on, että otetaan strategiseksi toimenpiteeksi verkostoitua oppilaitosten kanssa. Tätä kautta yhteistyön merkitys koskee koko organisaatiota ja sitä tullaan kehittämään pienin askelin. Verkostoitumisen liittäminen strategiseksi valinnaksi vaatii uudelleen organisoitumista asian tiimoilta. Organisaatiotasoisessa yhteistyön kehittämisessä tulee tarkastella yrityksen lähtökohtia ja tavoitteita eri koulutustasoilla.

Benchmarkingin tavoin pyrin löytämään eroavaisuuksia Etelä-Karjalan Osuuskaupan nykyisessä toiminnoista verrattuna muihin osuuskauppoihin. Yhdistämällä toimintoja, jotka toistuivat haastatteluista jo tehtyihin tutkimuksiin ja aineistoihin nousivat neljä pääpiirrettä esille. Tältä pohjalta rakensin toimintamallin, joka rakentuu neljästä pääteemasta: suunnittelu, vastuiden jakaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuranta (kuvio 5). Toimintamalli syntyi tutustuttua työn aikana aiheeseen liittyvän aineiston sekä tutkimusosiossa haastatteluista nousseiden asioiden perusteella. Nämä neljä pääkohtaa nousivat haastatteluissa vahvasti esille oppilasyhteistyön kehittämisen ja johtamisen edellytyksinä. Samalla nämä pääteemaat erottivat benchmarkattavat hyviä käytänteitä harjoittavat osuuskaupat Etelä-Karjalan Osuuskaupasta. Kuvattu toimintamalli toimii johtamisen välineenä henkilölle, kenelle päävastuu oppilaitosyhteistyöstä annetaan.



KUVIO 5. Oppilaitosyhteistyön toimintamalli

7.1 Vastuiden jakaminen

Yhteistyön kehittäminen vaatii toiminnan johtamista määrätietoisesti. Ensin on nimettävä henkilö, kenen toimenkuvaan liitetään oppilaitosyhteistyön kehittäminen. Vastuuhenkilön olisi hyvä hyödyntää Osuuskauppojen sisäistä verkostoa ja olla yhteydessä muihin henkilöstövastaaviin. Vastuuhenkilö toimii yrityksen yhteyshenkilönä ja johtaa suurimpia projekteja sekä tekee organisaatiota koskevia sopimuksia. Henkilöstöpäällikkö tai HR -asiantuntija on sopiva henkilö ottamaan päävastuun kehittämisestä.

Yksin kukaan ei rakenna verkostoa, joten vastuuta tulisi jakaa. Haastatteluissa PeeÄssän Hartikainen piti toimipaikkojen vastuullistamista tehokkaana keinona kehittää toimintaa. Toimipaikkojen esimiehille ja työpaikkaohjaajille on viisasta jakaa vastuuta, sillä he ovat jo kontaktissa oppilaitosten edustajiin. Työpaikkaohjaajat voivat neuvotella oppilaitoksen kanssa yhteistyössä työssäoppimisen kehittämisestä ja suunnitella työssäoppimisjaksojen sijoittelusta sekä toteuttamisesta. Oppilaiden harjoitustöiden ja projektien suunnittelu oli kaikille osapuolille hyö-

dyllinen tapa kehittää toistensa osaamista. Toimipaikkojen esimiehiä ja työpaikkaohjaajia tulisi kannustaa yhteistyön kehittämiseksi ja jalkautumaan oppilaitoksiin. Vastuuhenkilön tehtävänä on auttaa, kannustaa ja tukea toimipaikkojen edustajia. Organisaation esittelymateriaali mahdollisine oheismateriaaleineen on hyvä tehdä toimipaikkojen käyttöön yritysvierailujen tueksi. Esittelymateriaalin tulisi ottaa huomioon eri kuulijakunnat, jotta yritys esittäytyy houkuttelevana oppilaille. Toimipaikkojen tulee olla esillä kaikissa rekrytointitilaisuuksissa, jotta taataan yrityksen näkyvyys ja aktiivisuus. Oppilaitoksia tulisi hyödyntää rekrytointikanavana myös työpaikkailmoitusten välityksellä. Haluttu tavoitetilä on, että toimipaikat harjoittaisivat yhteistyötä kummiluokkatoiminnalla.

Etelä-Karjalan Osuuskauppa osallistuu alueellisiin neuvottelu- ja näyttötoimikuntiin. Kuten tietopohjassa niin myös haastatteluissa ilmeni, että toimikunnat ovat yksi tärkeistä yhteistyön muodoista oppilaitosten ja työelämän välillä Neuvottelutoimikunnat nähtiin sekä oppilaitosten että osuuskauppojen puolella merkittäväksi tavaksi vaikuttaa koulutukseen ja siten osaamistarpeiden kohtaamiseen. Näin ollen toimintaa tulisi ohjata määrätietoisesti. Toimikuntiin osallistuvat jäsenet toimisivat toimialajohtajien johdon alaisuudessa. Toimialajohtajien vastuulla olisi opastaa ja ohjeistaa heitä. Toimikuntien toiminnan ohjaamisella taataan, että yrityksen terveiset menevät oppilaitoksiin ja toisin päin. Neuvottelukunnissa käydyistä asioista tulisi tiedottaa vastuuhenkilölle sekä toimipaikkoihin. Toimipaikoille olisi hyvä antaa mahdollisuus kertoa mielipiteensä viestistä, joka viedään neuvottelutoimikunnassa oppilaitoksille päin. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi päällikköpäivien yhteydessä, jolloin toimipaikkojen esimiehet kokoontuvat.

7.2 Suunnittelu

Oppilaitosyhteistyön tulisi olla organisaatiossa suunnitelmallista. Suunnitelmallisuudella tuodaan yhteistyölle merkitys ja helpotetaan toteuttamista. Alkuun ei kannata liian tiukkaa suunnitelmaa tehdä, vaan keskittyä pääasioihin. Pitää hyväksyä, että suunnitelmat muuttuvat, sillä yhteistyössä on mukana toinen osapuoli. Vuosikellon käyttö tekee toimipaikkojen yhteistyötoiminnasta suunnitelmallisempaa sekä järjestelmällisen tavan toimia. Vuosikello toimii suunnittelun työkaluna

auttaen käytännön tekojen, tapahtumien ja kontaktien suunnittelussa. Yritystasolla voidaan luoda vuosikello yleisesti ja tarkentaa toimenpiteitä oppilaitostasoisesti. Tärkein vuosikellon toiminnan periaate on kuten muissakin suunnitelmissa, että suunnitelmat kirjataan ylös.

7.3 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Tavoitteiden asettaminen toiminnalle on hyvä keino seurata kehitystä ja taata toiminnan jatkuvuus. Vastuhenkilö asettaa toimipaikkojen kanssa yhteistyössä tavoitteita. Kuten pilottisuunnitelman kohdalla myös toimipaikkojen tavoitteiden asettamisessa, asioiden kirjaaminen ylös auttaa tavoitteisiin pääsyyn. Esimerkki asetetusta tavoitteesta nousi haastatteluista, toimipaikkojen tulisi tehdä yritysvierailu kerran vuodessa jokaisella koulutusasteella. Muita tavoitteita voisi olla kasvattaa opinnäytetöiden ja harjoittelijoiden määrää. Rekrytoinnissa tavoitteina voi olla tilapäistyövoiman ja kesätyöntekijöiden saaminen oppilaitoksista, näin alaa opiskelevat nuoret saataisiin suoraan työelämään.

Tavoitteiden asettamista seuraa toiminnan seuranta, millä katsotaan tavoitteiden pääsemisen onnistuminen. Seuranta on kehittämistyössä tärkeä prosessi. Seurannan avulla voidaan tehdä havaintoja kehityksen etenemisestä ja reagoida mahdollisiin epäkohtiin. Määrätietoisessa kehitystyössä seurannalla nähdään todellinen tilanne. Tavoitteiden asettamisesta riippuen voidaan toteutuneisuutta mitata. Mittarit ovatkin yksi seurannan työkalu. Kysely on yksi mittaamisen keino, jolla karroitetaan onko päästy tavoitteisiin. Haastatteluissa yksi Osuuskauppa oli käynnistämässä Webropol -kyselyn toimipaikkojen esimiehille, kuinka asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Yrityksen aktiivisuutta voidaan mitata esimerkiksi yritysesitysten määrällä. Yleisenä mittarina seurannalle voidaan käyttää harjoittelijoiden ja rekrytoitavien määrän mittaaminen.

7.4 Muita kehittämistoimenpiteitä

Haastatteluista nousi esille hyviä toimenpiteitä, joita olisi hyvä ottaa oppilaitosyhteistyön kehittämisessä käyttöön. Luomalla rekrytointikanava oppilaitoksiin yritys saisi kontaktia tulevaisuuden työntekijöihin sekä alentaisi opiskelijoiden kynnystä hakea Eekoolle töihin. Kuten aiemmin mainittiin, opiskelijoita tarvitaan osa-aikatoihin ja opintojen ohella opiskelija pääsee jo tutustumaan omaan alaan sekä työnantajaan, etenkin kun Eekoo tarvitsee kiireapulaisia. Opettajien kanssa yhteistyötä tehdessä löytyvät varmasti oikeat kanavat esimerkiksi avoimille työpaikailmoituksille. Eekoon nettisivuille olisi hyvä rakentaa välisivu opiskelijoille, jossa avoimia harjoittelupaikkoja ja opinnäytetyön vastaanottohalukkuutta voisi mainostaa. Yhdessä osuuskaupassa oli käytössä stipendikäytäntö, joka mahdollistaa hyvistä suorituksista palkitsemisen. Stipendikäytännöllä yritys palkitsee hyvistä suorituksista sekä mahdollistaa saajan työllistymisen yrityksessä.

Valmistuneet opiskelijat ovat oppilaitosten nimikkeen mukaan alumneja, joita oppilaitokset käyttävät yhteydenpitoväylänä työelämään. Yrityksen tulisi myös käyttää valmistuneita opiskelijoita, jotka työskentelevät yrityksessä markkinointikanavana. Nämä ihmiset ymmärtävät parhaiten opiskelijoiden ajatusmaailmaa, kenties epävarmuutta yms. mitä opiskelijat tuntevat ja ovat siksi malliesimerkkejä kertomaan millä keinolla he ovat edenneet opiskeluajoista ja mitkä ovat heidän ajatuksensa ja kokemuksensa työelämästä. Toimipaikoilla on suuri vastuu työssäoppimisjaksojen järjestämisestä ja ohjaamisesta. Jotta opiskelijoiden ohjaaminen sujuisi opiskelijoiden kehittymisen kannalta parhaiten, olisi hyvä rakentaa ohjeistuksia/opastuksia yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Ohjeistukset auttavat toimipaikkojen ohjaajia sekä työntekijöitä tietämään, mitä eri oppiasteen ja vuosikurssin opiskelijalta odotetaan.

Yhteistyöllä voidaan mahdollistaa myös jo työssä olevien jatkokouluttaminen esimerkiksi jatko-opintojen ja oppisopimusten myötä. Näin voidaan saavuttaa ilman koulutusta oleville ammattiin sopiva koulutus sekä lisä- ja erikoiskoulutusta haluaville erikoistumista.

Yrityksen olisi hyvä kannustaa opettajia työelämäjaksoille. KOKEVA Osaaja -hankkeessa korostettiin yhtenä verkottumisen ja oppimisen pilarina opettajien jalkautumista työelämään sekä työpaikkaohjaajien vierailuja oppilaitoksissa. Tutustumalla oppimisympäristöihin osapuolet ymmärtävät paremmin reaalityöntilanteen ja tarpeet. (Kurikka 2010, 14; Majuri & Eerola 2007 mukaan.)

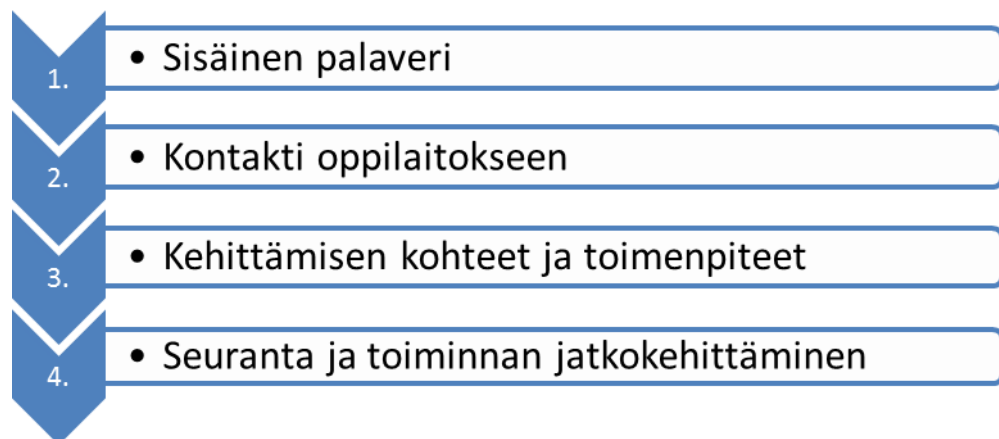
Toimintamallin neljän peruspilarin mukaisesti suunnittelin myös yhteistyön kehittämisen mallin, joka kuvaa enemmän käytännön tekemisiä (liite 3). Yhteistä käytännön tekemisille on, että ne rakentuvat nojautuen samoihin pääteemoihin kuin toimintamallissa on esitetty. Malli käytännön toimenpiteistä syntyi haastatteluista nousseista Eekoollekin suositelluista asioista sekä oman tulkinnan kautta. Kehittämisen mallia pystytään hyödyntämään toimipaikoissa, heidän kehittäessään oppilaitosyhteistyötä.

7.5 Pilottisuunnitelma ja aikataulu

Elinkeinoelämän keskusliiton eli EK:n mukaan (2012, 3) yritysten ja oppilaitosten yhteistyö on yleisesti ottaen vuosien varrella kehittynyt. Aktiivisia osallistujia sekä uusien yhteistyökontaktien avaajia kuitenkin kaivataan edelleen. Kyse on usein siitä, että löytyy asiasta kiinnostuneita ja sitä myöten se ensimmäinen yhteydenotto. Yhteistyöllä on tärkeä merkitys, koska sen myötä opiskelijat rakentavat mielikuvaa työelämästä ja toimialoista. Yhteistyön rajapinnoilla tapahtuu uuden oppimista siihen osallistuvien monialaisen osaamisen yhdistymisen myötä. Siten syntyy innovatiivisia oivalluksia.

Pilottisuunnitelman ajatuksena onkin ryhtyä aktiiviseen yhteistyötä avaavaan rooliin. Työssä aiemmin esitelty toimintamalli ja kehittämisen malli viedään käytäntöön pilottisuunnitelman avulla. Oppilaitosyhteistyön liittäminen strategiaan on yrityksen johtohenkilöiden käsissä. Pilottisuunnitelmassa ja sen käytäntöön viemisessä tarvitaan toimintamallin esittämiä toimintoja; suunnittelua, vastuiden jakamista, tavoitteiden asettamista ja seuranta. Kehittämisen mallista ilmenee lähinnä käytännön tekemisiä, joita voidaan toteuttaa pilottisuunnitelmassa. Pilottikohteek-

si olen valinnut ravintola Casanovan. Perusteet valinnalle ovat ravintola Casanovan rekrytointihaasteet, josta opinnäytetyön idea sai alkunsa. Aiemmin työssä kerrottiin myös ravintola Casanovan vanhemmasta ikärakenteesta. Tulevaisuutta ennakoiden yhteistyö tulee olemaan ravintola Casanovalle tarpeellinen. Käytännön viemisen kannalta ravintola Casanova on hyvä valinta, jotta tämän työn kirjoittajana pääsen kehittämään yhteistyötä. Roolini työpaikkaohjaajana on hyvä työn toteutuksen kannalta. Pilottisuunnitelman toiseksi osapuoleksi valitsin Etelä-Karjalan Ammattiopiston, koska sinne on kontakteja jo entuudestaan sekä se on sijainniltaan läheisin oppilaitos. Näin pilottivaiheessa haluan, etteivät ulkopuoliset tekijät, kuten kaukainen sijainti saa vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen. Lisäksi haastattelussa Ammattiopiston edustaja oli kiinnostunut yhteistyön kehittämisestä Eekoon kanssa. Toivottavaa on, että he ovat kiinnostuneet esitettävästä pilottisuunnitelmasta.



KUVIO 6. Pilottisuunnitelman etenemisvaiheet.

1. **Sisäinen palaveri.** Ennen kontaktin ottamista oppilaitokseen, pidetään sisäinen palaveri Casanovan ravintolapäällikön ja Eekoon henkilöstöpäällikön kesken. Mietitään omia tavoitteita, aikatauluja ja resursseja yhteistyölle. Tavoitteena on syventää yhteistyötä ja rakentaa pitkäjänteinen yhteistyö. Yhteistyömuotona ehdotetaan kummiluokkatoimintaa, jolla sitoudutaan yhden aloittavan luokan kehittymisen tueksi. Tavoitteena on seurata

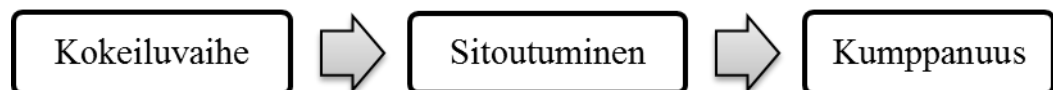
luokan edistymisen myötä tulevaisuuden työntekijöiden muotoutumista. Mukana projektissa ovat Eekoon henkilöstöpäällikkö, Casanovan ravintolapäällikkö, tämän opinnäytetyön tekijä. Ajankohta: toukokuu.

2. **Ensimmäinen kontakti oppilaitokseen.** Omat lähtökohdat selvitettyä, otetaan kontakti oppilaitokseen. Esittelemme yhteistyöhalukkuuden koko Eekoon tasolla sekä ehdotamme aloituspalaveria. Ensimmäisenä kontaktihenkilönä tulisi olla johtoon kuuluva henkilö, jotta saadaan oppilaitoksen johto sitoutumaan yhteistyöhön. Selvitetään kenen kanssa yhteistyötä alamme suunnitella eteenpäin. Palaverin tarkoituksena on neuvotella yhteistyökuvion tarkoituksesta ja tavoitteista, huomioiden molemmin puoleiset tarpeet. Kuten työ- ja elinkeinoministeriö (2012, 12) pelkistää, kyse on yhteisen ymmärryksen luomisesta. Mietitään miksi ja miten toimitaan yhdessä, jotta saavutetaan eri osapuolia mahdollisimman hyvin hyödyttävä lopputulos. Verkostoja ja yhteisöjä yhteen sitovien päämäärien ja arvojen on oltava osapuolten näkökulmasta vähintäänkin ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä. Konkreettisen yhteistyömallin sopiminen ja sen kirjaaminen ylös on etenemisen kannalta tärkeää. Näin varmistetaan osapuolien sitoutuminen yhteistyöhön (Laitinen-Väänänen yms. 2011, 69.) Ajankohta: toukokuu.
3. **Kehittämistoimenpiteet.** Suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä vuosikellon avulla. Alkuun on hyvä määrittää kokeiluvaihe, kuten Toivolan (2006) kuviossa esitetään. Kokeiluvaiheen aikaväliksi sopiva voisi olla tässä tapauksessa yksi lukuvuosi (elo-toukokuu), jolloin pidetään tiiviimpää yhteistyötä seuraten yhteistyön sujuvuutta. Palavereista ja sovitusta asioista on hyvä kirjoittaa muistiot, joita osapuolet voivat kommentoida. Etenkin alkuvaiheessa kokemuksia yhteistyöstä kannattaa kirjata ylös, niin nähdään edistytäänkö suunnitelmien mukaan. (Laitinen-Väänänen ym. 2011, 70.) Lukuvuosi on myös sopivan pitkän ajanjakso, jonka aikana edistymistä voidaan seurata tarkemmin. Ajankohta: toukokuussa alustava pohja, tarkennus syksyllä.

4. **Seuranta ja toiminnan kehittäminen.** Toimintaa on tärkeä seurata jatkuvasti ja osapuolten tulee käydä avointa keskustelua yhteistyön edetessä. Jatkuvan seurannan ja keskustelujen myötä osapuolet oppivat tuntemaan toisensa. Taitava Keski-Suomi tutkimuksessa (s.176) korostui myös yhteistyön kehittymisen vaativan aikaa sekä säännöllisiä tapaamisia. Kokeiluvaiheen jälkeen kokoonnutaan miettimään kokemuksia ja niiden pohjalta seuraavia askeleita Seurannan ja dokumenttien kautta mietitään jatkosuunnitelmia ja uusia tavoitteita. (Laitinen-Väänänen 2011, 70.) Ajankohta: sovituin aikavälein (kuvio 8).

Pilottisuunnitelman tarkoituksena on aktivoida yritys syventämään yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Työn aiemmassa vaiheessa esitettyä toimintamallia voidaan käyttää Etelä-Karjalan Osuuskaupan ja oppilaitoksen välisen yhteistyön syventämiseksi. Tavoitteena on tämän hetkisen projektimaisen yhteistyön sijasta kehittää pitkäjänteinen verkostoyhteistyö. Pilottisuunnitelmassa otettiin esimerkki tavoitteeksi kummiluokkatoiminnan aloittaminen. Haastatteluaineistosta sekä tämän työn taustamateriaalista saatujen tietojen mukaan kummiluokkatoimintaa pidettiin esimerkillisenä yhteistyömuotona kumppanuuden kehittämiseksi. Kummiluokkatoiminta sitoo osapuolia pitkäjänteiseen toimintaan. Muita tärkeitä yhteistyömuotoja ovat yritysvierailut oppilaitoksissa, opettajien vierailut yrityksissä sekä aktiivinen yhteistyö työpaikkaohjaajien kanssa harjoittelujaksoja suunniteltaessa.

Aiemmin tässä työssä puhuttiin kehittämisverkostosta, missä opitaan toisilta ja jaetaan osaamista osapuolien välillä. Se on verkoston hyötyä parhaimmillaan, mutta on kuitenkin ymmärrettävä, että sitä ei tavoiteta hetkessä vaan verkostoyhteistyö kehittyy ajan myötä. Verkosto kehittyy Toivolan (2006) mukaan kolmessa vaiheessa. Nämä vaiheet ovat kokeiluvaihe, sitoutuminen ja kumppanuus. (kuvio 7).

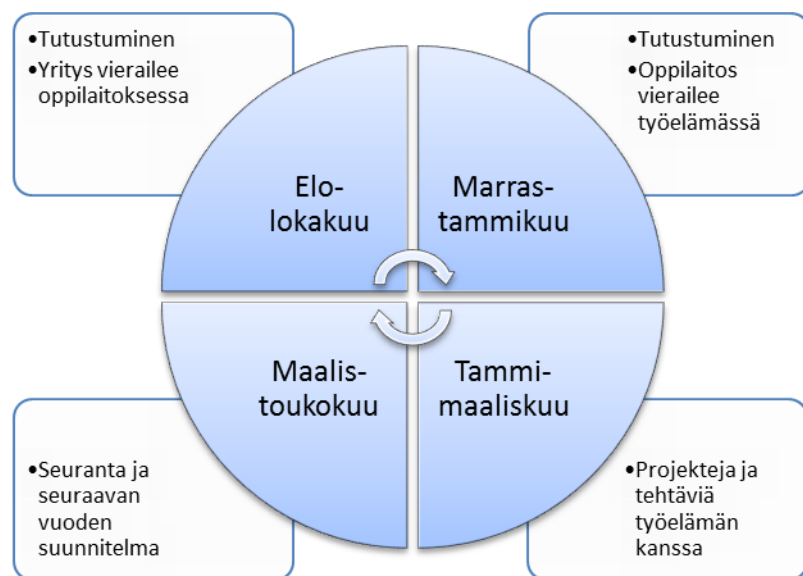


KUVIO 7. Verkostoyhteistyön kehittyminen
(Toivola 2006, 62).

Verkostoyhteistyön kehittämisen mallia hyödynnetään vietäessä suunnitelmaa yhteistyön kehittämisestä käytäntöön. Osapuolien miettiessä yhteisiä päämääriä ja toiminnan tavoitteita on hyvä määrittää alkuun kokeiluvaihe. Seuranta kokeiluvaiheen aikana on tärkeää, jotta osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja sitä kautta oppii jakamaan osaamista sekä luottamaan toisiinsa. Luottamuksen kautta syntyy sitoutumista, mikä johtaa ajan myötä vakiintuessa kumppanuuteen. (Toivola 2006, 61-62.) Toivolan yhteistyön kehittämisen malli muistuttaa osapuolia, ettei yhteistyö synny hetkessä.

Haastatteluaineistossa nousi voimakkaasti esille toiminnan suunnitelmallisuus, joka on edellytyksenä toiminnan kehittymiselle. Suunnittelun työkaluna suositeltiin vuosikelloa, johon kirjataan mm. konkreettisia tekoja, tavoitteita, tapahtumia. Rakensin vuosikellon esimerkkinä, kuinka pilottisuunnitelma voisi edetä ensimmäisen lukuvuoden aikana. (kuvio 8.) Näin pyrin havainnollistamalla kuvaamaan aiemmin mainitun kokeiluvaiheen (1 lukuvuosi) etenemistä. Kyseisessä vuosikellossa ajatuksena on, että pääteemat ja niihin liittyvät konkreettiset teot on kirjattu ylös. Vuosikello on seurauksena haastatteluista ja aineistosta esille nousseesta suunnitelmallisuudesta ja sen tärkeydestä. Huomioitavaa, että vuosikello on tässä yhteydessä rakennettu yrityksen näkökulmasta ja voi näin ollen toimia ehdotukse-

na yhteistyön kehittämisestä. Oppilaitoksen rytmiiä on pyritty mukailemaan jaksottamalla tapahtumat vuosikellon neljään eri lohkoon. Jaksottamalla on haettu myös osapuolten välisiä kokeiluvaiheelle tyypillisiä välitapaamisia, jossa keskustellaan yhteistyön kehittymisestä. Yrityksen ja oppilaitoksen palaverissa olisi kuitenkin tarkoituksenmukaista rakentaa yhdessä vuosikello, johon molemmat osapuolet sitoutuvat. Vuosikelloa olisi hyvä tarkentaa osapuolien yhteisillä tavoitteilla. Toisaalta vuosikellon mallia voidaan hyödyntää koskemaan myös muiden oppilaitosten kanssa kehitettävän yhteistyön pohjana sekä esimiesten työvälineenä.



KUVIO 8. Esimerkki pilottisuunnitelman 1.vuoden vuosikellosta.

Vuosikello on laaja-alaisesti käytettävä työkalu suunniteltaessa mitä tahansa toimintaa organisaation eri tasoilla. Vuosikelloa apuna käyttäen voidaan suunnitella laajempia tai yksityiskohtaisempia toimintoja. Tavoitteisiin peilaten siihen voidaan kirjata tekoja ja tapaamisia, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään.

8 POHDINTA

8.1 Työn luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi

Työn arviointiin kuuluu validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Validiteetilla eli pätevyydellä mitataan kuinka hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan työn johdonmukaisuutta ja logiikkaa. Ulkoisella tarkoitetaan, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää toiseen yhteyteen ja että tieto on tuotettu pätevällä tavalla. On osoitettava linkki tutkimuksen tulosten ja tutkittavan asian välillä. Omat käsitykset eivät kävele aineiston yli. (Ronkainen ym. 2011, 130-133.) Tutkimuksen pätevyyttä tarkastellaan onko työ perusteellisesti tehty sekä vastaavatko työn tulokset ja päätelmät toisiansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009,25.) Kehittämismenetelmäksi valitun benchmarking- menetelmän mukaisesti haastatteluaineiston analysointivaiheessa mietittiin eroavaisuuksia Etelä-Karjalan Osuuskaupan tämän hetkisessä oppilaitosyhteistyössä suhteessa muiden osuuskauppojen toimintatapoihin. Eroavaisuuksien kautta saavutetaan oppiminen ja kehittämisehdotukset yritykselle. Voidaan todeta, että tämän työn tuloksena syntynyt toimintamalli ja kehittämisen malli ovat syntyneet haastatteluaineistosta nousseista merkittävimmistä eroavaisuuksista kehitettävän-organisaation Etelä-Karjalan Osuuskaupan nykytoimintaan. Työn alkuperäisen tarkoituksen muuttaminen aineiston perusteella osoittaa, että kirjoittajan huomanneen, että alkuperäinen käsitys tuloksesta oli erheellinen. Tämän työn tulokset, mukaan lukien pilottisuunnitelma, ovat hyödynnettävissä laajasti eri yhteyksissä. Näin voidaan todeta työn olevan validi eli pätevä.

Reliabiliteetilla kuvataan mittauksen tarkkuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta: kuinka yhdenmukaisesti mittaus on suoritettu ja kuinka tarkasti mittari toimii. Tutkijan on luokiteltava havaintonsa systemaattisesti eikä sitä luokittelua voi kesken kaiken vaihtaa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ylipäättään huolellisuutta aineistonkeruussa ja toimintatapojen luotettavuutta. (Ronkainen ym 2011, 130-133.) Luotettavuudella tarkoitetaan missä olosuhteissa tutkimusmenetelmä on luotettava ja johdonmukainen. Ajallisella luotettavuudella tarkoitetaan

kuinka tutkimuksen mittaus ja havainnot pysyvät eri ajanjaksoilla. (Saaranen-Kauppinen ym 2009, 26.) Haastatteluissa olivat tässä työssä edustettuina työelämän edustajat sekä oppilaitoksen edustajat. Haastattelukysymyksissä on työssä noudatettu yhteneväistä linjaa, pyrkimyksenä löytää hyviä käytänteitä yhteistyössä. Aineiston tuloksien purkamisessa on tarkoituksenmukaisesti käytetty yhteneväistä menetelmää. Haastattelut on toteutettu kaikille osapuolille samoissa olosuhteissa. Aineistoa on kerätty laajasti pyrkien löytämään erilaisia näkökulmia aiheeseen. Työn voidaan sanoa olevan luotettava.

8.2 Oman työn arviointi

Tämän opinnäytetyön idea sai alkunsa keväällä 2012. Työn toteuttaminen alkoi syksyllä 2012 tietopohjan keräämisellä. Työ vaihtoi muotoaan alkutaipaleella, jolloin rakennetta ja koko asetelmaa jouduin miettimään uudestaan. Haastattelut suoritin marras-joulukuun aikana ja tammi-helmikuussa analysoin aineiston. Tietopohjan kerääminen osoittautui haasteelliseksi, osaksi siksi että suurin osa aiheeseen liittyvästä aineistosta on kirjoitettu oppilaitoslaitosten näkökulmasta. Siksi tietopohjan rakentaminen on vaatinut paljon soveltamista ja olen sitä kartuttanut koko työprosessin ajan. Opinnäytetyön aikatauluttaminen on aina haasteellista. Suunnittelin tiukemman aikataulun, kuin mikä todellisuudessa toteutukseen meni. Toisaalta näen asian positiivisena oppimisen kannalta.

Työn tavoite oli suunnitella Etelä-Karjalan Osuuskaupalle toimintamalli oppilaitosyhteistyön kehittämiseksi. Benchmarkkaamalla muita osuuskauppoja ja oppilaitoksia oli ajatuksena löytää jo käytössä oleva malli, jonka pohjalta olisin luonut Eekoolle sopivan toimintamallin. Yhteistyömallin sijasta haastatteluaineistosta nousi esille pienempiä kokonaisuuksia, jotka ovat oppilaitoksen kehittämisen kannalta tärkeitä. Lopputuloksena rakensin aineistosta nousseiden tärkeiden asioiden perusteella toimintamallin. Työn hyödynnettävyyden kannalta saatu tuotos on näin parempi ja realistisempi. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin työelämälähtöisesti kehittämään oppilaitosyhteistyötä. Työllä on soveltamismahdollisuus koko organisaatiota koskien, mikä on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön

tarkoituspä. Omaan työtäni työpaikkaohjaajana ja ravintola Casanovaa tämä opinnäytetyö tulee konkreettisesti kehittämään pilottisuunnitelman myötä. Tämä opinnäytetyö auttaa kehittämään organisaation yhteistyötä oppilaitosten suuntaan. Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtuu kirjoittajalle paljon oppimista, mikä aiheuttaa asioiden uudelleen jäsentämisen. Joten jos jotain tekisin toisin, niin valitsisin oppilaitoksen haastateltavat opettajista, jotka omaavat jo hyvät työelämäyhteydet. Rajaisin myös työtä ja haastattelukysymyksiä koskemaan enemmän ammatillisia oppilaitoksia (ml. ammattikorkeakoulu).

Mielestäni tässä opinnäytetyössä heijastuu työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (Valkokari ym. 2008) kuvattua proaktiivista työelämän kehittämistä. Se on aktiivista ja tukeutuu toimenpiteiden suunnittelussa uusien, ratkaisujen kokeilemiseen ja kehittämiseen. Kehittämisellä rikotaan aiemmin määriteltyjä rajapyykkejä. Aktiivisuus perustuu näkemykselliseen oletukseen meneillään olevista kehityskuluisista, niissä esiintyvistä mahdollisuuksista ja uhista sekä kykyyn panna toimeen strategisesti tärkeitä uudistuksia tämän mukaisesti. Näkemys oppilaitosyhteistyön kehittämisen tarpeellisuudesta heräsi kirjoittajalle hiljaisen tiedon ja havainnoinnin myötä. Yhteistyö ja verkostoituminen ovat Valkokarin mukaan ym. (2008) yksi proaktiiviseen strategiaan sisältyvä vaihtoehto. Verkostolla tuetaan ja kannustetaan yhteiskehittelyyn, saman ongelman parissa työskenteleviä työorganisaatioita, koulutusorganisaatioita ja tutkimuslaitoksia. (Valkokari ym. 2008, Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 7.) Kehittäminen organisaatiokohtaisin projektein ei enää usein yksin riitä. Kehittämistyön otetta on laajennettava kahteen suuntaan. Ensinnäkin sitä pitää laajentaa osallistujien suunnassa siten, että kehittämisessä on mukana useita samojen teemojen kanssa työskenteleviä yrityksiä ja koulutusorganisaatioita. Toiseksi sitä pitää laajentaa siten, että yhden tai kahden vuoden projekteista siirrytään pitkäjänteisempään kehittämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012,8.) Tämän opinnäytetyön lopputuloksena on yrityksen oppilaitosyhteistyön toimintamalli. Luotu toimintamalli kuvastaa pitkäjänteistä toimintaa, joka vaatii organisaatiolta strategisia päätöksiä panostaa oppilaitosyhteistyön kehittämiseen. Toimintamallia pystytään hyödyntämään koko organisaatiotasolla. Etelä- Karjalan Osuuskaupan ollessa suuri monialainen yritys, on työn hyödynnettävyys merkittävä. Vastaavasti kehittämisen malli kuvastaa toteuttavia käytännön tekemisiä.

Pilottisuunnitelmalla lähdetään rakentamaan suunnitelmallista yhteistyötä Etelä-Karjalan Ammattiopiston kanssa, jonka pitkäjänteinen tavoite on saavuttaa kumppanuussuhde. Pilottisuunnitelman hyödynnettävyys laaja-alaisesti on toimintamallin kanssa koko organisaatiotasoinen.

8.3 Jatkotutkimukset

Tässä opinnäytetyössä haettiin sisäisen benchmarkingin kautta hyviä käytänteitä yhteistyön kehittämiseksi. Pilottisuunnitelmassa keskityttiin kehittämään yhteistyötä ammatillisen oppilaitoksen kanssa. Jatkotutkimuksen aiheita voisi olla hyödyntää vastaavasti ulkoista benchmarkingia hakemalla muilta aloilta yhteistyön hyviä käytänteitä. Haastatteluissa nousi tärkeäksi ajatuksen malliksi yhteistyö yläasteiden kanssa. Tulevaisuuden kannalta yhteistyön lisääminen peruskouluihin on tärkeää, sillä yläasteikäisten kanssa tehtävällä yhteistyöllä voidaan vaikuttaa muun muassa nuorten uravalintoihin sekä ehkäisemään nuorten syrjäytymistä. Tämän työn myötä yrityksen tavoitteeksi asetetaan TET- harjoittelijoiden määrää lisääminen sekä ottaa ohjeistuksissa paremmin huomioon heidän opastaminen toimipaikoilla. Jatkotutkimuksessa voisi paneutua tarkemmin yläasteen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Näkökulmaksi voisi ottaa myös opiskelijoiden näkökulman ja tutkia heidän näkökulmastaan yhteistyön vaikutuksia. Tässä työssä mainittiin myös kertaalleen työnantaja- ja yrityskuvan muodostamisen tärkeys nuorille. Joten opinnäytetyön näkökulmana voisi olla oppilaitosyhteistyön kehittäminen positiivisen yrityskuvan muodostamiseksi.

8.4 Yhteenveto

Verkostomaiset tavat organisoida työtä ovat yleistyneet ja kehittyvät edelleen Suomen työelämässä tultaessa vuoteen 2030. Verkostot koostuvat myös entistä useammanlaisista toimijoista, kuten yrityksistä, oppilaitoksista, tutkimuslaitoksista, julkisista toimijoista sekä palvelujen ja tuotteiden käyttäjistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 15.)

Tämän työn tavoite oli luoda Etelä-Karjalan Osuuskaupalle toimintamalli oppilaitosyhteistyön kehittämiseksi. Työssä käytettiin kehittämismenetelmänä benchmarkingia toimintamallin luomiseksi oppilaitosyhteistyölle. Tietopohjassa käsiteltiin oppilaitosyhteistyön kehittämisen tarpeellisuutta sekä siitä saatavaa hyötyä organisaatiolle tulevaisuuden näkökulmasta. Mietittäessä yrityksen tarvetta yhteistyön kehittämiseksi voidaan sanoa, että tulevaisuuden työntekijöiden osaamiseen vaikuttaminen on yritykselle motivoiva tekijä. Toisena motivoivana tekijänä on osaavan henkilökunnan saatavuuden takaaminen. Tämä opinnäytetyö rakentui työelämäpohjalta, jossa törmättiin rekrytoinnin haasteisiin. Näihin haasteisiin on jouduttu myös monesti työprosessin aikana. Vaikka organisaatiotasolla työntekijöiden saatavuutta pidetään tällä hetkellä hyvällä tasolla, on haasteita organisaation sisällä. Tulevaisuudessa kilpailu osaavasta työvoimasta lisääntyy väestön ikääntyessä. Toinen havainto on oppilaitosten ja työelämän näkemyserot osaamistarpeista. Oppilaitosyhteistyöllä voidaan lähentää osapuolien näkemyksiä. Etelä-Karjalan Osuuskaupan ollessa monialainen suuri työnantaja, antaa se laajat mahdollisuudet oppilaitoksille parantaa työelämälähtöisyyttä opetuksessa. Oppilaitoksen edustajien ja työelämän edustajien osaamisalueita yhdistämällä voidaan tavoittaa kehittämisverkosto, josta kaikki osapuolet hyötyvät.

Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään osuuskauppojen sisäistä verkostoa hyödyntäen benchmarkattavaa yhteistyömallia Eekoon kehittämisen tueksi. Haastatteluihin otettiin myös yritykselle ennestään tuttujen oppilaitosten edustajat. Osuuskauppojen vastauksista nousi esille yhteistyön johtamisen edellytys kehittämiseksi. Työn tuloksena syntyneessä toimintamallissa kuvataan kehittämisen neljä peruspilaria, jotka nousivat tämän työn pääteemoiksi. Ne ovat toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, vastuiden jakaminen ja seuranta. Toiminta-

malli toimii oppilaitosyhteistyön vastuuhenkilön johtamisen välineenä. Työssä esitetty kehittämisen malli, jossa kuvataan enemmän käytännön tekemisiä yhteistyön kehittämiseksi, nojautuu toimintamallin mukaisiin teemoihin. Oppilaitosten puolelta nousi esille halukkuus syventää yhteistyötä. Opettajien roolia sekä sosiaalisia verkostoja korostettiin yhteistyön kehittämisessä. Esimerkkinä käyttöön otettavasta yhteistyömallista on kummiluokkatoiminta.

Tämän työn tavoitteena oli vastata alussa asettamiin kolmeen kysymykseen. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin vastaus millä toimenpiteillä yhteistyömalli rakennetaan. Yhteistyömallia rakennettaessa on yrityksen ymmärrettävä oppilaitosyhteistyön merkitys yritykselle pitkällä tähtäimellä. Ymmärtämisen kautta aletaan johtaa yhteistyötä, mikä on toiminnan edellytys. Menestyvä toimintamalli koostuu neljästä elementistä: vastuun jakamisesta, suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta sekä toiminnan seurannasta. Yhteistyön suunnittelun apuvälineenä toimii vuosikello. Pilottisuunnitelmassa esiintyvät toimintamallin neljä pääkohtaa. Alkuperäisen idean mukainen toimivan yhteistyömallin löytäminen ja sen pohjalta toimintamallin kehittäminen, ei tulisi käytännössä olemaan hyödynnettävä, sillä toimivan yhteistyömallin voivat luoda mielestäni ainoastaan yhteistyön osapuolet yhdessä ajan myötä. Tässä työssä luotu toimintamalli sisältää kehittämisen kannalta tärkeimmät elementit ja siten mallia voidaan puolestaan hyödyntää yrityksessä laaja-alaisemmin. Työ sisältää pilottisuunnitelman aikatauluineen. Pilottisuunnitelman lisäksi vuosikellon avulla on suunniteltu yhteistyön kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Näiden avulla oppilaitosyhteistyötä voidaan viedä käytäntöön. Siksi olenkin tyytyväinen työn lopputuloksesta. Mallien kehittämiseksi on hyödynnetty kirjallisuutta, haastatteluista saatua aineistoa sekä kirjoittajan hiljais-tietoa ja havainnointia.

Toiseksi työn tavoitteena oli myös kertoa millainen hyvä yhteistyömalli on. Hyvässä yhteistyömallissa hyödynnetään osapuolien osaamista ja kehitetään toistensa ammattitaitoa. Hyvä yhteistyömalli on yhteisten tavoitteiden mukainen, jota suunnitelmallisesti kehitetään eteenpäin. Siihen vaaditaan osapuolien pitkäjänteistä sitoutumista ja resursseja. Yhteistyöllä voidaan kehittää yhteyshenkilöiden osaamista sekä oppilaitoksen ja yrityksen työympäristöä, ja näin ollen kutsua kehittämisyhteistyöksi. Ajan myötä yhteistyössä luottamuksen ja tuntemisen lisää-

tyessä voi muuttua kumppanuudeksi. Yhteistyön kehittyminen kumppanuudeksi on tavoitetilä, joka vaatii aikaa ja yhdessä suunnittelua. Pilottisuunnitelmassa kuvattiin, kuinka kehittyminen tapahtuu ja vuosikello-esimerkin avulla, kuinka toimintaa voidaan suunnitelmallisesti kehittää.

Tämän työn tavoitteena oli myös vastata kysymykseen kuinka yritys pääsee yhteistyöllä vaikuttamaan tulevaisuuteen. Verkostoitumalla oppilaitosten kanssa pääsee yritys vaikuttamaan tulevaisuuteen luomalla verkostoitumisen kautta kontakteja tulevaisuuden työntekijöihin. Tulevaisuuden ennusteiden myötä työntekijöiden ikääntyessä työelämään siirtyy vähemmän työvoimaa kuin sieltä poistuu. Samalla palvelualat ovat jatkuvassa kehityksessä ja myös Etelä-Karjalaan ennustettiin tuhansia uusia työpaikkoja. Yhteistyön avulla yritys pääsee tutustumaan tulevaisuuden työntekijöihin helpommin, mikä on tärkeää, sillä tulevaisuuden työntekijöillä on myös erilaiset näkemykset työmaailmasta ja he haastavat yrityksen toiminnan ja johtajuuden. Tutustumalla tulevaisuuden työntekijöihin ja heidän ajatusmaailmaansa, pystyy yritys vastaamaan haasteisiin. Oppilaitoksen kanssa verkostoitumisen merkitys yritykselle tulee korostumaan tulevaisuudessa, missä verkosto-osaamisen taitoa pidetään yhtenä menestyvän yrityksen piirteenä. Yhteenvetona tämä opinnäytetyö vastaa kaikkiin asetettuihin kysymyksiin.

Työn tuloksena kehittämäni toimintamalli vastaa työlle asetettuun tavoitteisiin luoda yritykselle toimintamalli oppilaitosyhteistyön kehittämiseksi. Yritysoppilaitosyhteistyön kehittämiseen kannattaa panostaa, sillä se tulee olemaan yritykselle tulevaisuuden näkökulmasta satsaus.

LÄHTEET

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs painos. Vastapaino Tampere 2011.

Elinkeinoelämän keskusliitto kesä 2010 a. Osaava henkilöstö- menestyvät yritykset. EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015. [viitattu 7.10.2012] Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/6_kesa/Osaava_henkilosto_menestyvat_yritykset.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010 b. Oivallus 2.väliraportti. [viitattu 11.10.2012] Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/10_loka/oivallus_2valiraportti_final.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Sijoitus tulevaan. Yritys- oppilaitosyhteistyö osaamisen kehittäjänä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. [viitattu 6.10.2012] Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/5_touko/Henko-Sijoitus-tulevaan.pdf

Etelä-Karjalan liitto 2010. Etelä-Karjalan maakuntaohjelma 2011-2014. [viitattu 7.4.2013] Saatavissa:

<http://194.251.35.222/Kiinteasivu.asp?KiinteasivuID=13991&NakymaID=513>

Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012a. Eekoo yrityksenä. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa: <http://www.eekoo.fi/Etusivu/Eekoo>

Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012b. Etelä-Karjalan Osuuskauppa esittäytyy. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/eekoo/tietoa-alueosuuskaupasta>

Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012c. Esittelyaineisto 2012.

Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2012d. Etelä-Karjalan Osuuskauppa –konsernin henkilöstö- ja tasa-arvosuunnitelma 2012.

Etelä- Saimaa 17.11.2012. Tulossa tuhansia työpaikkoja.

Griffiths T. & Guile D. 2003. A connective model of learning: the implications for work process knowledge. European educational research journal, volume 2, number 1, 2003. p.56-73. [lainattu 12.4.2013] Saatavissa:

http://www.worlds.co.uk/pdf/validate.asp?j=eerj&vol=2&issue=1&year=2003&article=5_Griffiths_EERJ_2_1

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Hämeenlinna 2010.

Hotanen J., Laine R.O. & Pietiläinen S. 2001. Benchmarking –opas. Opi hyviltä esikuvilta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Helsinki.

Jäkälä, P. 2012. Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2012.

Karlöf B., Lungren K. & Edenfelt Froment M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum. Helsinki.

Karlöf B. & Östblom S. 1993. Benchmarking- Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Weilin+Göös. Jyväskylä 1993.

Koskikannas S. 2013. Ravintola Casanovan ravintolapäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto. 19.3.2013.

Kurikka M. 2010. KOKEVA Osaaja –hanke: Työelämäyhteistyötä ammatilliseen perustutkintokoulutukseen. Hämeenlinnan Ammattikorkeakoulu. HAMKIn e-julkaisuja 14/2010. [viitattu 8.4.2013] Saatavissa:

<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalve->

lut/Kirjat/opetus_ohjaus_ja_osaaminen/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4yhteisty%C3%B6t%C3%A4%20ammattilliseen%20perustutkintokoul.pdf

Lappeenrannan kaupunki 2012. [viitattu 6.1.2013] Saatavissa:

http://www.lappeenranta.fi/Suomeksi/Palvelut/Koulutus_ja_opiskelu.iw3

Laitinen-Väänänen S., Vanhanen-Nuutinen L. & Hyvönen U. 2011. Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen. Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 121. [viitattu 25.3.2013] Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33383/JAMKJULKAISUJA_1212011_web.pdf?sequence=1

Mäkinen E. & Lintula L. 2008. Kumppanuussuhteen rakentaminen fysioterapian koulutusohjelman ja työelämäorganisaation välille. Virkkunen J., Ahonen H. & Lintula L. Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 13. [viitattu 7.4.2013]

Saatavissa:

http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/A_SARJA/PDF/STADIA_SARJA_A_T_R13_korjattu.pdf#page=36

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Edita. Helsinki.

Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Yläne S. & Paavilainen E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy. 1.painos.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Toinen vedos. Tampere 2009-2012. [viitattu 14.4.2013] Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Schugk J. 2013. Vuoden 2030 työntekijä joustaa ja ottaa riskejä. [viitattu

10.1.2013] Saatavissa: <http://well-beinglounge.orion.fi/visiointilabra/kolumnisarja-terveyden-tulevaisuus/jan-schugk-tulevaisuuden-tyontekija>

Southard P.& Parente D. 2007. A model for internal benchmarking: when and how? Vol. 14, iss.2. p. 161-171. [viitattu 12.4.2013] Saatavissa Emerald- tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1463-5771&volume=14&issue=2>

Suominen K., Aaltonen P., Ikävalko H., Hämäläinen V. & Mantere S. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykes raportteja 56. Helsinki.

Taipale- Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2012:13 [viitattu 30.9.2012]

Saatavissa: http://www.oph.fi/download/141064_987587_MARA-osaamistarveraportti_VERKKO.pdf

Taloudellinen tiedotustoimisto 2013a. Opas koulujen yritysten yhteistyöhön. Painettu esite.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2013b. Kumppanuusopas. Reseptejä kouluille ja yrityksille, eväitä nuorille. Painettu esite.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2011. Opetin.fi- opetusta työelämään. Kehity ja kehittä: Tulevaisuuden muutostekijät. [viitattu 8.1.2013] Saatavissa:

<http://opetin.fi/tulevaisuuden-suomi/muuttuvaosaaminen/244-kehity-ja-kehitaetulevaisuuden-muutostekijaet.html#Ikääntyminen>,

Taloudellinen tiedotustoimisto 2012. Nuoret ja työelämä- kaksi eri maailmaa? [viitattu 30.9. 2012] Saatavissa: http://www.tat.fi/digilehti-temp/digilehti/nuoret_ja_tyolama/index.html

Taloussanomat 2012. Tältä alalta saa töitä ilman koulutustakin. [viitattu 16.12.2012]

Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2012/12/11/talta-alalta-saa-toita-ilman-koulutustakin/201243537/12>

Tienari J. & Piekkari R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum Helsinki.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä.

Tynjälä P., Nikkanen P., Volanen M.V., Valkonen S. 2005. Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa ja työyhteisön oppiminen. Taitava Keski-Suomi – tutkimus. Osa II. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän Yliopisto. Gummerus Oy. Jyväskylä 2005. [viitattu 26.3.2013]

Saatavissa: http://ktl.jyu.fi/img/portal/5124/Taitava_Keski-Suomi_osa_II.pdf?cs=1131088051

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, julkaisu-aika 13.5.2012. [viitattu 4.10.2012] Saatavissa:

https://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf,

Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala H., Malinen P., Möller K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOY Pro. Porvoo.

Vanhanen-Nuutinen L. & Laitinen-Väänänen S. 2012. Työelämäkumppanuuden askelmat- opettajan osaamista kehittämässä. Hohenthal T.(toim.) Työelämäkumppanuutta rakentamassa. Stepit- kolme askelmaa yhteisölliseen työelämäkumppanuuteen. Centria Ammattikorkeakoulu.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja johtaminen. Luentomateriaali. [3.1.2012] Saatavissa:

http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti_hiljaintietamys.pdf

Vesterinen P- L & Arina T. 2012. Y- sukupolvi on eri maata. Yle-Areena. Ylen aamu-tv 21.5.2012. [viitattu 16.12.2012] Saatavissa:

<http://areena.yle.fi/tv/1363341>

Wikipedia 2012. Benchmarking. [viitattu 6.1.2013] Saatavissa:

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Benchmarking,](http://fi.wikipedia.org/wiki/Benchmarking)

LIITTEET

Liite 1. Kysymyslomake henkilöstöpäälliköt

Liite 2. Kysymyslomake oppilaitokset

Liite 3. Kehittämisen malli

Liite 1

Hei!

Olen Laura Järvinen Etelä- Karjalan Osuuskaupasta, SH Lappeen ravintola Casanovan palvelupäällikkö. Opiskelen töiden ohessa Lahden Ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (Restonomi YAMK).

Teen opintoihini liittyen kehittämistehtävää Osuuskaupallemme aiheesta Tulevaisuuden työntekijät yrityksen ja oppilaitoksen yhteistyöllä. Näkökulmana on, että yrityksen tulisi aktivoitua oppilaitos-yhteistyön syventämisessä. Yhteistyön myötä yritys ennakoit tulevaisuudessa pahenevaa työntekijäpulaa ja takaa jatkossakin osaavan työvoiman saatavuuden.

Tarkoituksena on kartoittaa onko muissa Osuuskaupoissa käytössä hyviä käytäntöön vietyjä toimintamalleja oppilaitosyhteistyölle. Osuuskauppojen sisäistä verkostoa ja osaamista hyödyntäen, tarkoituksena on hyviä käytänteitä benchmarkkaamalla kehittää Eekoolle toimintamalli yhteistyölle.

Toivoisin, että sinulla olisi aikaa vastata muutamaan vapaamuotoiseen kysymykseen aiheeseen liittyen. Ajatuksena on, että mietittyäsi vastauksia, purettaisiin ne puhelimitse. Puhelinaikaan uskoisin riittävän enintään 15 minuuttia. Mietittyäsi vastauksesi, toivon että laittaisit Sinulle sopivan puhelinajan.

1. Onko Osuuskaupassanne yhteistyötä oppilaitosten kanssa?

1.1 Jos on, niin millaista yhteistyö on eri koulutusasteiden kanssa?

Kuvaile esimerkiksi: Mitä käytännön toimintoja teillä on käytössä, esim. työharjoittelu, yritysvierailu, yhteisiä projekteja..? Onko projektiluontoista vai suunnitelmallista/ jatkuvaa yhteistyötä?

- Yläaste
- Lukio
- Toisen asteen oppilaitos
- Ammattikorkeakoulu
- Aikuiskoulutuskeskus
- Jokin muu?

1.1.1 Kuinka johdettua yhteistyö on Osuuskaupassanne?

1.1.2 Miten kehittäisit yritys- oppilaitosyhteistyötä?

1.1.3 Olisiko jokin toimiva yhteistyömalli, mitä suosittelisit Eekoolle kehittämisen avuksi?

2. Jos yhteistyötä ei ole, onko teillä suunnitelmissa luoda yhteistyömalli?

2.1 Näkisitkö yhteistyön kehittämisen tarpeelliseksi? Millä tavoin lähtisit kehittämään yhteistyötä?

3. Vapaa sana:

Kiitos yhteistyöstä!

Liite 2

Hei!

Olen Laura Järvinen Etelä- Karjalan Osuuskaupasta, SH Lappeen ravintola Casanovan palvelupäällikkö. Opiskelen töiden ohessa Lahden Ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (Restonomi YAMK).

Teen opintoihini liittyen kehittämistehtävää Etelä- Karjalan Osuuskaupalle aiheesta Tulevaisuuden työntekijät yrityksen ja oppilaitoksen yhteistyöllä. Näkökulmana on, että yrityksen tulisi aktivoitua oppilaitos-yhteistyön syventämisessä. Yhteistyön myötä yritys ennakoit tulevaisuudessa pahenevaa työntekijäpulaa ja takaa jatkossakin osaavan työvoiman saatavuuden.

Alla olevan kyselyn tarkoituksena olisi kartoittaa millaista yhteistyötä oppilaitokset tekevät yritysten kanssa. Samalla selvitetään onko olemassa hyviä yhteistyömalleja, joita voisi hyödyntää Etelä- Osuuskaupan oppilaitosyhteistyön kehittämiseksi. Tarkoitus olisi myös kartoittaa oppilaitoksen halukkuutta yhteistyön lisäämiseksi. Ajatuksia kehittämiskohteiksi otetaan mielellään vastaan.

Toivoisin, että sinulla olisi aikaa vastata muutamaaan vapaamuotoiseen kysymyseen aiheeseen liittyen. Ajatuksena on, että mietittyäsi vastauksia, purettaisiin ne puhelimitse. Puhelinaikaan uskoisin riittävän enintään 15 minuuttia. Halutessasi nopeuttaa puhelinhaastattelua voit myös kirjoittaa vastauksiasi kysymysten alle ja lähettää minulle. Toivon että laittaisit samalla Sinulle sopivan puhelinajan vastauksien läpikäymiseksi.

1. Millaista käytännön yhteistyötä teette yritysten kanssa?
 - opinnäytetyö, harjoittelujaksot, projektit, vierailut yms.
2. Kuinka suunnitelmallista ja säännöllistä yritys- oppilaitosyhteistyö on?
3. Kuinka johdettua yritys- oppilaitosyhteistyö on? Ketkä ovat vastuuhenkilöt?
4. Miten kuvailisit yhteistyön aktiivisuutta
 - oppilaitoksen puolelta?
 - yrityksen puolelta?
5. Onko teillä käytössä jokin toimiva yhteistyömalli käytössä, mitä suosittelisit Eekoolle kehittämisen avuksi?
6. Näkisitkö yhteistyön kehittämisen Etelä- Karjalan Osuuskaupan kanssa tarpeelliseksi?
7. Jos näet kehittämisen tarpeelliseksi, millä tavoin lähtisit kehittämään yhteistyötä?
8. Vapaa sana:

