

Kumppanuuskyvykäs työssä oppimisen ohjausmalli

Riikka Mantila

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK

2014



<p>Tekijä tai tekijät Riikka Mantila</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Raportin nimi KUMPPANUUSKYVYKÄS TYÖSSÄ OPPIMISEN OHJAUSMALLI</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 56</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Pirjo Nuotio, Johanna Rajakangas- Tolsa</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää opiskelijan työssä oppimisen ohjauksesta uusi ohjausmalli. Tarkoituksena oli myös kartoittaa työelämän ja oppilaitoksen välistä verkostossa ja kumppanuuksissa toimimista sekä toiminnan vaikutusta ohjaukseen. Opinnäytetyö on osa suurempaa Turun ammatti- instituutin aikuiskoulutuksen työssä oppimisen ja ohjauksen kehittämisprosessia.</p> <p>Muuttuvassa maailmassa yritysten haasteeksi nousee työvoimapula. Ammatillisen koulutuksen on osaltaan pystyttävä vastaamaan voimistuvan työvoimapulan ratkaisemiseen. Työssä oppiminen on ammatillisen koulutuksen tärkein oppimismenetelmä ja sen avulla yritykset saavat haluamansa työvoimaa. Työssä oppimisen ohjaus on merkittävässä roolissa työllistymistä ajatellen. Opinnäytetyön tietoperustassa pohditaan työssä oppimista ja työssä oppimisen ohjausta, kumppanuuskyvykkyyttä sekä verkostoissa ja kumppanuuksissa toimimista.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen informoitu kysely. Tutkimukseen osallistui kymmenen ravintola- ja suurtalousalan yritystä. Ohjausmalli ja kysely toteutettiin elojoulukuussa 2013. Kyselyn aiheet muodostuivat ohjausmallin toteutumisen pohjalta. Nämä aiheet olivat ohjauksen tavoitteiden tiedostaminen ja sitoutuminen työelämässä, ohjauksen määrä ja laatu, työllistymisnäkökulmat sekä työelämä- oppilaitosyhteistyön laatu ja määrä.</p> <p>Tutkimustuloksista käy ilmi että suunniteltu työssä oppimisen ohjausmalli sitouttaa sekä opiskelijaa, työpaikkaohjaajaa että opettajaa työssä oppimisen ohjaukseen paremmin, mikä välillisesti vaikuttaa työllistymiseen. Kumppanuuskyvykkyys ja onnistunut dialogi tukevat ohjausmallin toteuttamismahdollisuuksia.</p>	
<p>Asiasanat Aikuiskoulutus, dialogi, kumppanuus, kumppanuuskyvykkyys, työssä oppimisen ohjaus</p>	

Degree programme

<p>Authors Riikka Mantila</p>	<p>Group or year of entry 2012</p>
<p>The title of thesis ALLIANCE COMPETENT MODEL FOR LEARNING WHILE WORKING</p>	<p>Number of pages and appendices 56</p>
<p>Supervisor(s) Pirjo Nuotio, Johanna Rajakangas- Tolsa</p>	
<p>The purpose of the present study was to develop a new model for supervising the learning of students while they work. The purpose was also to investigate interaction in networks and partnerships between the working world and the learning institution and how that interaction affects supervision. The study is a part of a larger development process at the Adult Education division of the Turku Vocational Institute involving learning while working and the supervision of it.</p> <p>In an ever-changing world, the lack of work force emerges as a challenge for companies. Vocational education must be able to respond to the need to solve the expanding lack of work force. Learning while working is the most substantial method of learning in vocational education, and it helps companies to acquire labor. With regard to employment, the supervision of learning while working plays a significant role. The theoretical part of the present study involves discussion of learning while working, the supervision of learning while working, alliance capability and interaction in networks and partnerships.</p> <p>A qualitative survey was used as the research method. A total of ten restaurant and catering businesses participated in the study. The implementation of and survey for the model were carried out from August to September 2013. The topics in the questionnaire were based on the implementation of the model. These topics included awareness of the aims of supervision and commitment to work, the amount and quality of supervision, prospects for employment and the quality and amount of collaboration between the working world and the educational institution.</p> <p>The research results reveal that the model designed for learning while working engages the student, supervisor at the workplace and the educator better, which has an indirect impact on employment. Alliance capacity and successful dialog support the opportunities to implement the model.</p>	
<p>Key words Adult education, dialog, partnership, alliance capacity, supervision of learning while working</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työssä oppiminen	3
2.1	Työssä oppimisen prosessit ja kohde	4
2.2	Työssä oppimisen ohjauksen vuorovaikutuksellisuus	7
3	Verkostoituminen ja kumppanuus	11
3.1	Verkostoitumisen toimintatavat	13
3.2	Kumppanuus.....	15
3.3	Kumppanuusjohtaminen ja sen haasteita.....	17
3.4	Yhteenveto verkostoitumisesta ja kumppanuuksista.....	20
4	Kumppanuuskyvykkyys - korostuva osaamisen laji.....	22
4.1	Dialogin tärkeimmät ydinosaamisalueet.....	23
4.2	Kumppanuuskyvykkyuden kehittäminen	24
4.3	Yhteenveto kumppanuuskyvykkyudesta	26
5	Kehittämistehtävä	27
5.1	Ohjausmallin kehittäminen	27
5.2	Ohjausmallin toimivuuden testaaminen.....	27
6	Tulokset.....	32
6.1	Henkilöstön perehdyttäminen sekä opiskelijan ja työpaikkaohjaajan tavoitteiden määrittely työpaikalla	32
6.2	Välitavoitteiden tarkastelu	34
6.3	Tavoitteeseen pääsy ja hyöty yritykselle	35
6.4	Ohjauksen määrä sekä yhteistyö kouluttajan ja työelämän välillä	37
6.5	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	40
6.6	Opinnäytetyön ja tutkimuksen arviointi.....	41
7	Pohdinta	43
8	Lähteet.....	46
9	Liitteet.....	49
9.1	Liite 1 Opinnäytetyön prosessikaavio.....	49
9.2	Liite 2 Kysely työelämälle ja opiskelijoille.....	51
9.3	Liite 3 Työssä oppimissopimus	52

9.4 Liite 4 Palautelomake.....	55
--------------------------------	----

1 Johdanto

Tällä hetkellä maamme työmarkkinajärjestöt (Yle 1, 2.1.1014) pohtivat koko Eurooppaa, mutta erityisesti Suomea, koskevaa haastetta, miten saada työvoimaa eläköityvän väestön tilalle seuraavina vuosina. Ammatillisen aikuiskoulutuksen suunnittelemisen ja kohdentamisen työelämän kasvaviin ja monimuotoistuviin tarpeisiin vaatii toimijoilta jatkuvasti suurempaa panosta ennakoinnin, kehittämisen ja itse palvelutoiminnan monipuolistamisen saroilla. (European commission, 2012, 5; Kallio 2011,3.) Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategian mukaan ”maakunnan osuva aikuiskoulutus varmistaa työelämän ja asukkaiden osaamisen toimimalla verkostona sekä ennakoimalla tarpeet valtakunnallisesti merkittävänä reagoitiherkkänä vaikuttajana”. (Kallio 2011,4.)

Toimin Turun ammatti- instituutin aikuiskoulutuksen majoitus-, ravitsemis- ja elintarvikealojen tiimissä kokkien vastuukouluttajana. Työssä oppiminen on ammatillisen koulutuksen tärkein oppimismenetelmä sekä ammatin sisältö- ja teknisen osaamisen että ammatti- identiteetin sisäistymisen ja tietyn ammattialan toimintakulttuuriin tutustumisen kannalta. Työssä oppimisen prosessin ja ohjauksen kehittäminen on ollut Turun ammatti- instituutin aikuiskoulutuksen aikuispedagogiikkatyöryhmän ja oman majoitus-, ravitsemis- ja elintarvikealojen tiimini kehittämiskohteenä syyslukukaudella 2012 ja kehittämistyö jatkuu edelleen vuonna 2013. Työtä tehdessä sovimme, että arkiseen opettajan työhön kuuluvan työelämäyhteistyön ja sen ohessa tapahtuvan kehittämistyön lisäksi lähdemme pohtimaan uudelleen työssä oppimisen prosessia ja ohjausta sekä niiden haasteita. Olen osallistunut tuohon työhön tehden yhteistyötä ohjaavan opettajan Maria Kallion kanssa.

Keskityn tässä opinnäytetyössä työssä oppimisen ja sen ohjaamisen kehittämiseen työpaikoilla huomioiden verkoston ja kumppanuuden toimintatavat sekä kumppanuuskyvykkyyden tarpeen. Konkreettisiksi haasteiksi työssä oppimisjaksolla on noussut ohjauksen puute tai työpaikkaohjaajan vähäinen läsnäolo, koko työyhteisön tietämys ja sitoutuminen työssä oppimisen tavoitteisiin ja tutkinnon suorittamiseen, työpaikan arviointiosaamisen puute, palautteen antaminen puolin ja toisin sekä väliohjauskeskustelujen puuttuminen. Näihin haasteisiin ratkaisuksi kehitin ohjausmallin työssä oppimisen

ohjauksesta tavoitteena opiskelijan työllistyminen. Mallin perusteella olen valinnut omat näkökulmani tähän työhön. Tämä raportti tulee aikuispedagogiikkatyöryhmän ja sitä kautta kaikkien aikuiskoulutuksen tiimien ja toimijoiden käyttöön ainakin siitä seuraavina kehittämistoimenpiteinä.

Ohjausmallin toteutukseen ja kyselyyn vastaamiseen osallistui kymmenen ravintola- ja suurtalousalan yritystä. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen informoitu kysely.

Tämän raportin toisessa luvussa käsittelen työssä oppimista keskeisenä oppimismenetelmänä sekä työssä oppimisessa tapahtuvaa ohjausta ja niitä menetelmiä joita ohjauksessa käytetään. Koska työssä oppiminen tapahtuu verkostossa ja kumppanuudessa, on työssä oppiminen hyvä käsitellä ennen verkostoa ja kumppanuutta. Luvussa kolme käsittelen verkostossa toimimista ja kumppanuutta. Työssä oppimisen ohjaus taas vaatii kumppanuuskyvykkyyttä. Luvussa neljä käsittelen verkostossa menestyksekkäästi toimimisen taidon eli kumppanuuskyvykkyyden, mikä tulee näkyväksi osaltaan työelämän ja oppilaitoksen välisessä pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa. Kumppanuuskyvykkyys näkyy myös toisella tasolla: työpaikkaohjaajan ja opiskelijan välisessä vuorovaikutuksessa, jossa se mahdollistaa opiskelijan osaamisen lisääntymisen luottamuksen, sitoutumisen ja onnistuneen vuorovaikutuksen ansiosta. Raportin empiirisessä osassa kerron tutkimuksen toteuttamisesta ja sen tuloksista. Lisäksi pohdin tutkimuksen tuloksia sekä teen johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Arvioin myös tehtyä tutkimusta ja opinäytetyötä kokonaisuudessaan.

2 Työssä oppiminen

Työväestön ikääntyminen ja yhteiskunnallinen syrjäytyminen tulevat olemaan kaikkien Euroopan maiden haaste lähivuosina. Ammatillinen aikuiskoulutus, työelämä ja koko muu ympäröivä yhteiskunta muuttuu ja uudenlaisia vaatimuksia nousee esiin lähes päivittäin. (European commission, 2012, 5.) Aikuisopiskelijoiden koulutustarpeet ja työelämän muutosvauhti edellyttävät nopeutta ja joustavuutta. Ammatillisen aikuiskoulutuksen kehittämisessä sekä ohjauksen ja muiden mekanismien uudistamisessa onkin hyvä muistaa koulutuksen erityisasema kiinteän työelämäyhteistyön turvaamisessa. (Taipale- Lehto, 2012. 5-6; Pohjonen 2001, 85.)

Hyvin suuri osa aikuisen oppimisesta tapahtuu työ- tai työssä oppimispaikalla. Sekä ammattiosaamisen kehittämisessä että identiteetin vahvistamisessa työ on suurimmalle osalle aikuisia merkittävä oppimisympäristö. (Collin 2007, 201.) Muutoksista selviäminen ja ammattitaitovaatimusten muuttuminen sekä ajantasaisen osaamisen vaatimukset edellyttävät jatkuvaa oppimista. Työssä oppiminen perustuu saatuun palautteeseen, työkokemuksen arviointiin ja yhteisten tietämyksen rakentamiseen eikä toiminta ole oppimista ilman reflektiota. (Poikela & Järvinen 2007, 178- 182.) Heikkilä (2006, 21) muotoilee yleiset avaimet työelämästä ja sen muutoksista selviämiseen seuraavasti: kommunikaatiotaitojen kehittäminen, perustaitojen (luku- ja laskutaito) kehittäminen, ongelmanratkaisutaidot, tiimityöskentelyn hallitseminen, aloitteellisuus ja kyky omien tavoitteiden asettamiseen.

Kehittyäkseen ja oppiakseen sekä yksilöiden että yhteisöjen on lisäksi antauduttava pohtimaan, arvioimaan ja kyseenalaistamaan omaa tekemistään. Työorganisaatioissa nimetyt arvot, strategiat, laatuvaatimukset ja perustehtävä antavat raamit toiminnan ja työn reflektoinnille. Reflektiivinen oppiminen edistää luovaa ajattelua ja johtaa uuden tiedon tuottamiseen työyhteisössä. (Poikela & Järvinen 2007, 182.) Ilman työssä oppimisen mahdollistavaa lainsäädännöllistä perustaa sekä toimivaa yhteistyötä on hankala rakentaa työssä oppimisen elementtejä yhteistyössä, mikä taas on välttämätöntä osamistarpeiden muuttumisen kannalta. (Taipale- Lehto, 2012. 5-6; Pohjonen 2001, 85.)

Vaatimukset jakautuvat, sillä toisaalta työelämältä vaaditaan laaja-alaisten tietojen ymmärtämistä ja hallintaa sekä niin kutsuttua yleissivistystä ja toisaalta taas työelämä vaatii hyvin spesifistä alan huipputaitoa. Ammatin vaatiman osaamisen opiskelija oppii työelämässä ja aikuiskoulutuksessa. Työssä oppiminen mahdollistaa elinikäisen oppimisen. Sekä yksilöiden että heidän työpaikkojensa on opittava oppimaan, jotta aikuisopiskelusta ja näyttötutkintojen suorittamisesta olisi työelämälle mahdollisimman suuri hyöty. Työssä oppimisen onnistuminen vaatii toimivia yhteisöllisiä, arvioitavia, tiedollisia ja toiminnallisia prosesseja. Työpaikan on tarjottava tilaa ja aikaa oppimiseen, aktiivista osallistamista ja osallistavaa johtamista, systemaattisia palaute- ja arviointikäytänteitä, tilaisuuksia kokemusten käsitteellistämiseen ja kehittämisen käytäntöjä. (Poikela & Järvinen 2007, 185.) Elinikäinen oppiminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ympäriltä tulevien heikkojen signaalien havaitsemista sekä niihin reagoimista. Koulutuspalveluiden tuottajien kilpailu kiristyy entisestään ja vain ne, joilla on hyvät tuntosarvet, menestyvät. (Pohjonen 2001, 85.)

Koulutus on alettu nähdä uudella tavalla: osana koko yrityksen kehittämistä ja osana oman työn kehittämistä. Vuoden alussa 2014 astui voimaan uusi lainsäädäntö jossa työnantajille tarjotaan verohelpotusta työntekijöiden kouluttamisesta. (SAK. 2014.)

2.1 Työssä oppimisen prosessit ja kohde

Työ on monenlaisen oppimisen ympäristö. Tekemällä oppii jatkuvasti, mutta oppiminen on usein satunnaista ja opitun nimeäminen tai määrittäminen on vaikeaa. Työn tekemisen ohessa tapahtuvaa oppimista on esimerkiksi ongelmanratkaisu, asioista selvää ottaminen, keksiminen ja oivaltaminen ja työn ohessa voi oppia myös työpaikan ulkopuolisista ympäristöistä tai ympäristöissä. (Collin 2007, 202- 203.)

Oppimista työssä voidaan kuvata (Collin 2007; 205) seuraavien kolmen teeman avulla:

1. Työssä opitaan työtä tekemällä

Työntekijät toteavat, että suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä, ikään kuin oheistuotteena, eikä esimerkiksi järjestetyn koulutuksen yhteydessä. Työn ohessa oppimista leimaa myös se, että on vaikeata ilmaista, mitä todellisuudessa opitaan (vrt. hiljainen tieto, tacit knowledge). Jonkinlaista oppimista vain tapahtuu arkisten työtehtä-

vien ja ongelmanratkaisun lomassa huomaamatta. Collinin (2007) tutkimuksen mukaan työn ohessa tapahtuvaa oppimista voidaan kutsua ongelmanratkaisuksi, asioista selvää ottamiseksi, keksimiseksi, oivaltamiseksi tai vaikkapa työpaikan ulkopuolisista ympäristöistä oppimiseksi. Oppiminen on aina sidoksissa tilanteeseen. Toisin sanottuna työssä opitaan vain sellaisia asioita, jotka ovat kulloisenkin työtehtävän kannalta oleellisia. (Heikkilä 2006, 34-36; Järvinen, Koivisto & Poikela, 2002, 126; Collin 2007, 202.)

2. Aikaisempien kokemusten rooli työssä oppimisessa

Tutkimustiedon ja käytännön kokemusten perusteella näyttää siltä, että aikaisemmat kokemukset ovat yksi tärkeimmistä tavoista oppia työssä. Billet ja Collin (2004 teoksessa Collin 2007, 205) väittävät, että suurin osa työssä opittavista asioista perustuu johonkin jo nähtyyn, kuultuun tai koettuun, jota sovelletaan uudella tavalla. Suurin osa työssä oppimisesta on siis kokemukseen pohjautuvaa ongelmanratkaisua. Aikuisten oppimista koskeva tutkimus painottaa sitä, että oppiminen vaatii kiinnostuneisuutta. Aikuisen oppiminen vaatii opitun tietoista arviointia ja reflektointia esimerkiksi käytännöllisen ja teoreettisen tiedon kytkemiseksi. (Heikkilä 2006, 114- 119; Collin 2007, 205.)

Aiemmat kokemukset työyhteisöistä ovat avuksi sosiaalisessa käyttäytymisessä kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Työpaikoilla on monenlaisia ihmisiä, joiden kanssa on tultava toimeen tavalla tai toisella. Yleisesti voidaan todeta, että toimiva sosiaalinen vuorovaikutus on samanaikaisesti oppimisväline (tieto siitä, kenellä on tietoa erilaisista työtehtävistä) ja oppimisen kohde (opitaan toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja tietämään, milloin on hyvä kääntyä jonkun puoleen ja milloin ei). Kollegiaaliset toimintatavat opitaan hyvin usein yrityksen ja erehdyksen kautta sekä varsin tunnepitoisten tapahtumien kautta. (Collin 2007, 205.)

3. Työkäytännöt ovat jaettuina ja työssä oppiminen on sosiaalista - ympäristö ja kollektiivisuus työssä oppimisen määrittäjinä

Oppimisen ja työssä oppimisen tutkimuksissa vuorovaikutusta ihmisten välillä, on tähän mennessä paljolti tarkasteltu riippuvana muuttujana samaan tapaan, kuin esimerkiksi sukupuolta, ikää tai taustakoulutusta. Tiimien ja työryhmien yhteistä dynamiikkaa, sen erimielisyyksiä aiheuttavia puolia tai sitä, miten tiimien työkäytännöt voidaan katsoa oppimiseksi, ei ole erikseen otettu tarkasteluun. Mikään toiminta ei tosin voi tapahtua

täysin sosiaalisessa tyhjiössä, ei myöskään työtoiminta. Työ ja siinä tapahtuva vuorovaikutus kietoutuvat yhteen ja vaikuttavat toisiinsa. Työtehtävät ja toimintaympäristöt (ihmiset, johtaminen, ilmapiiri) määrittelevät, mitä työssä opitaan ja mitä on mahdollista oppia. Eri ympäristöissä ja tilanteissa opitaan väistämättä eri asioita. Vuorovaikutus tuo mukanaan myös negatiivisia vaikutuksia. (Collin 2007, 207.)

Työn organisointi ja yhteisen ongelmanratkaisun vuoksi jatkuvasti muuntuvat työtilanteet eivät siis voi olla vaikuttamatta työssä tapahtuvan oppimisen luonteeseen. Se, miten työt hoidetaan ja millaisiksi ne kulloinkin muotoutuvat, ei määrity yksin yrityksen johdon tai esimiestoiminnan, yrityksen strategioiden ja yhteisten toimintakäytänteiden tuloksena ”ulkopuolisina ohjeina”, vaan kukin työntekijä määrittää ja vaikuttaa omalta osaltaan omiin käytänteisiinsä yhdessä lähimpien kollegoidensa kanssa. Tässä ”ulkopuolisen” ja työntekijän yksilöllisen toiminnan ja tavoitteiden asettelun vuorovaikutuksessa määrittyy myös se, millaiseksi työntekijä itsensä mieltää ja hän asemoi itsensä osaksi laajempaa toimintaympäristöä. Työn teon aikana siis opitaan jatkuvasti jotain kollegoista ja itsestä myös työntekijöinä ja ihmisinä. Varsinaisen työn suorittamisen lisäksi oppimisen näkökulmasta on oleellista se, keiden kanssa työ tulee tehdyksi parhaalla mahdollisella tavalla nyt ja tulevaisuudessa. (Collin 2007, 208 -209; Pohjonen 2004, 101.)

Jotta jatkuvia ja nopeita muutoksia voidaan ohjata, tarvitaan valmiuksia uuden oppimiseen. Tarvitaan siis tietoa siitä, millaisia ovat oppimisen ehdot ja millaiset taidot ovat merkittäviä uuden tiedon oppimisessa. Työpaikkaohjaajan sitoutuneisuus ja ohjauksen osaamisen taidot vaikuttavat siis työssä oppimisen ohjauksen laatuun. Kuitenkin monien tehokkaiksi osoittautuneiden taitojen tehokkuus riippuu oppijan kulloisistakin tiedoista ja valmiuksista. Joitakin oppimisen ehtoja voidaan silti määritellä. Aikuisten elämäkokemus toimii oppimisen resurssina ja aikuisten oppimiseen liittyvät tavoitteet ovat yksityiskohtaisempia ja tarkemmin määriteltyjä kuin nuorten ja tavoitteet vaihtelevat enemmän yksilöstä toiseen. Tehokkaita strategioita soveltava oppija pyrkii ymmärtämään ja usein myös hahmottamaan kokonaisuuksia. Oppijan reflektiiviset eli itsearviointivalmiudet ovat oleellisia kaikessa tavoitteellisessa oppimisessa. Yksilön itsearviointivaikutus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, missä määrin hän on valmis kokeilemaan uusia toiminta-

malleja ja strategioita. Oppimisen valmiuksia säätelevät myös erilaiset persoonallisuustekijät. (Rauste- von Wright & von Wright 1994, 51 -74.)

Työssä oppiminen kuuluu kiinteänä osana organisaatioiden ja työelämän kehittämiseen oppijan ollessa työssä oppimisen keskeinen toimija. Ammatillinen aikuiskoulutus on yksi väline oppimisen kehittämisessä. Työssä oppimisella haetaan vastauksia tämän päivän ammatillisen osaamisen ja jatkuvien työelämästä tulevien muutosten haasteisiin. Koska työssä oppimisesta haetaan vastausta nopeasti muuttuviin työelämän tarpeisiin, on tarkoituksen mukaista etsiä hyviä työssä oppimisen toteutustapoja ja toteuttamisen mallia. (Pohjonen 2001, 86- 87.)

2.2 Työssä oppimisen ohjauksen vuorovaikutuksellisuus

Työssä oppimisen ytimessä toimivat opiskelija ja hänen oppimistaan ohjaava opettaja sekä työpaikkaohjaaja. Kun osaamista kehitetään työssä oppimalla, sen tulee olla suunniteltu yhteistoiminnallinen prosessi, jossa kaikki edellä mainitut osapuolet yhdessä rakentavat käsitystä tilanteesta ja siitä mitä osaamista opiskelija vielä tarvitsee. Tärkeä ominaispiirre on vuorovaikutuksellisuus, oppiminen tapahtuu työpaikkaohjaajan ja oppijan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Pohjonen 2001, 124.) Työpaikkaohjaajan ja opettajan hyvät ohjaustaidot mahdollistavat opiskelijan osaamisen lisääntymisen sekä työelämä- oppilaitosyhteistyön tavoitteet saavutetaan.

Työssä oppimisen ohjauskeskusteluissa keskiöön nousevat kouluttajan ja työpaikkaohjaajan ohjaustaidot ja ohjausosaaminen. Ohjaus on ajan, huomion ja kunnioituksen antamista oppimisympäristöissä opiskelijan opiskeluteoille ja – toiminnalle. Ohjaaja on tässä suhteessa aina opiskelijan asianajaja eli toimii tukena ja apuna pyrkien vahvistamaan opiskelijan omaa toimintaa. Ohjaus on huono termi kuvaamaan niitä vuorovaikutuksen periaatteita, jotka erottavat sen muista auttamisen muodoista. Ohjaajan päätehtävä on ohjausvuorovaikutuksen välinein nostaa kohteina ja tavoiteltavina olevat asiat sopivalla tavalla yhteiseen käsittelyyn ja neuvotteluun, jonka kautta toimintaa prosoidaan. Ohjauksellisen ja neuvottelevan työtavan katsotaan olevan vuorovaikutuksen tuottamisen kokonainen muoto, joka oppimisympäristöissä korvaa opetuksen oppimisen prosessoinnin menetelmänä. Vuorovaikutuksen tuottaminen ei tapahdu tyhjiössä ja

se edellyttää myös toimintaympäristöltä ja kontekstilta ikään kuin alustaa, aikaa, paikkaa ja tilaa funktionaalisille ohjaustilanteille. (Gunnar, Pasanen, Pekkanen, Räsänen & Vuolle- Salonen 2004, 17-19; Pasanen 2004, 155.)

Kunnioitus ja empatia ovat onnistuvan ohjauksellisen suhteen perusedellytyksiä. Muussa tapauksessa ei ole kysymys ohjaustilanteesta tai -suhteesta. Näistä vuorovaikutuksen onnistumisen perustekijöistä ohjaajan kannattaa pitää kiinni hyvin pitkälle, koska hän toimii esikuvana ja mentorin roolissa. Tässä roolissaan työpaikkaohjaaja antaa myös mallia tai kuvaa koko omasta työpaikastaan ja siitä, kuinka siellä työntekijöihin ihmisinä suhtaudutaan. Kunnioitusta ja empatiaa voi osoittaa varsin yksinkertaisilla tavoilla, esimerkiksi kuuntelemalla aktiivisesti, olemalla ikään kuin täysillä läsnä ohjattavan asiaa varten. Tämä tarkoittaa sitä, että muut toiminnot suljetaan kyseisistä ohjaustilanteista pois ja antaudutaan siksi ajaksi juuri opiskelijan asialle. Sopiminen on tärkeä väline aina kaiken ohjauksen alussa. Sopimisella asetetaan tilanteelle ja toiminnalle raamit niin, ettei lähdetä poukkoilemaan muihin asioihin. Sopiminen on tavallaan alkuneuvottelu, jolla luodaan myös yhteinen ymmärrys sille, millaisessa tilanteessa ollaan ja kuinka kauan aikaa on käytettävissä. Aina asiat eivät selviä tällä tavalla eivätkä ole itsestään selviä. Sen vuoksi ohjaajalla on käytössä muita ohjauksen välineitä: kysyminen, selventäminen ja tarkentaminen. Näillä ohjaaja voi välittömästi auttaa itseään ymmärtämään tilannetta ja toimintaa. Nämä ovat oleellisia dialogin välineitä silloin, kun toisen näkökulma ja perspektiivi johonkin asiaan halutaan esille. Samalla ohjaaja perustaa käsityksensä asiasta tietoon eikä omiin uskomuksiinsa tai epäilyihinsä. Välillisesti kysyminen, tarkentaminen ja selventäminen auttavat ohjattavaa puhumaan auki toimintaansa, koska hän pääsee kuvaamaan tilannetta ja tekemään selkoa asiasta. Samalla ohjattavalle muodostuu käsitys omasta tilanteesta ja osaamisesta. Itse opiskelijan asian käsittely kysymisen kautta ja sen perusteella puhuminen tuovat esille myös sen, että opiskelijan asiasta ollaan kiinnostuneita ja hän tulee kuulluksi oppimisessaan, millä osoitetaan kunnioitusta hänen oppimisprosessilleen. (Gunnar ym. 2004, 17-19 ; Pasanen 2004, 155.)

Myös konkretisoiminen ja välittömyys ovat edelliseen ryhmään kuuluvia ohjauskeskustelun välineitä, joilla luodaan näkökulmaa siihen ”mitä todella nyt tapahtuu”. Välittömyys viittaa myös ohjaajan omaan suhtautumiseen koko ohjaustilanteeseen eli läsnäoloon, rentouteen ja ennen kaikkea siihen, että ohjaajan ei tarvitse olla muuta kuin ai-

dosti itsensä. Ohjaajan onkin parempi olla noudattamatta mekaanisesti ulkoisia neuvoja tai temppuja; on parempi kuunnella ”omaa ääntään”. Välittömyys merkitsee myös sellaisen muurin poistamista ohjaussuhteesta, joka usein synnyttää esteen joidenkin asioiden käsittelylle. Välittömyys ei kuitenkaan missään mielessä tarkoita sitä, että ohjaaja käykin kertomaan omia asioitaan, vaikka siihen saattaisi tilaisuus tulla esimerkiksi omien ”vielä kovempien” opettavaisten kokemusten kertomisen kautta. (Pasanen 2004, 163.)

Yhteen vetäminen muodostuu aina jossain vaiheessa tärkeäksi välineeksi. Yhteen vetämisen kautta ohjaaja voi keskustelun kuluessa tuoda aika ajoin esille käsityksensä siitä, millaisena hän näkee ohjattavan tilanteen tai mitä hän on tavallaan kuullut ohjattavan puheen kautta. Ohjaaja tekee tällä tavalla tulkintatyötä, joka ei tuolloin jää oman pään sisäiseksi asiaksi, vaan tulee myös ohjattavan korviin. Ohjattava voi tällöin myös korjata ohjaajan tulkintoja, jos ne kuulostavatkin hänestä virheelliseltä. Tällöin yhteisen ymmärryksen muodostaminen tulee entistä mahdollisemmaksi ja väärinymmärrykset voidaan korjata. Ohjaajan tulkintatyö ei tässä yhteydessä tarkoita sitä, että ohjaaja tekee omia päätelmiään, vaan sitä, että ohjaaja esittää omalla suullaan sen, mitä hän on käsitänyt ohjattavan pyrkivän ilmaisemaan. Tämä on onnistuvan dialogin perusedellytys. Juuri mestarin tai mentorin roolissa toimivan työssä oppimisen ohjaajan kautta tulevat yhteenvedot yllämainitulla tavalla ovat merkittäviä palautteina ja arviointeina ohjattavan oppimisesta. (Gunnar ym. 2004, 20- 21;Pasanen 2004, 163- 165.)

Tavoitteen asettaminen, toiminnan suunnittelu ja ongelmanratkaisu ovat ohjauskeskusteluun kuuluvia toiminnallisia taitoja, joilla selkeästi suunnataan katse tulevaan toimintaan ja rakennetaan perspektiiviä tekemiseen. Usein nämä ohjauskeskustelun keinot ovatkin luonnollisena osana opintojen ohjauksessa. Tavoitteet ja ongelman ratkaisu ovat vain osoittamassa sitä, että ohjauskeskustelut tyypillisesti päättyvät tuloksiin ja uusien tavoitteiden asettamiseen. (Gunnar ym. 2004, 21; Pasanen 2004, 164.)

Vaikka työyhteisössä ja työpaikalla tapahtuva ohjaus on lähinnä työpaikkaohjaajan tehtävä, on tarpeellista, että työssä oppimista ohjaavalla opettajalla on riittävän hyvä käsitys opiskelijoiden tilanteesta jakson aikana. ”Riittävän” hyvän kriteerit rakentuvat eri tavoin kouluttajien ja opiskelijoiden tilanteiden mukaisesti; on tärkeää, että myös vuorovaiku-

tuksen ja yhteydenpidon periaatteista on sovittu etukäteen työpaikkaohjaajien sekä opiskelijoiden kanssa. (Pasanen 2004, 16.)

Lerikkanen (2002, teoksessa Nykänen 2010, 36) toteaa, että ohjauksessa haetaan selkeyttä ohjauksen tulkinnalle asiakkaan omana kokemuksena, toimintaympäristön tai ohjauksen käsitteellisen viitekehyksen pohjalta. Ohjaus on täten monikerroksinen prosessi. Lerikkanen (2002) määrittelee ohjauksen toiminnan kohteeksi prosessin, jossa opiskelija oppii arvioimaan ja kehittämään vahvuuksiaan ja osaamistaan suhteessa toimintaympäristönsä mahdollisuuksiin. Ohjaus on yksilön ohjaustarpeista lähtevä vuorovaikutteinen jatkuva prosessi asiakkaan ja ohjaajan välillä. Ohjausprosessissa on lisäksi jatkuvasti mukana todellisuuskäsitys epävarmuuksineen ja muutoksineen. Ohjauksen todellisuuskäsitykseen kuuluu myös se, että ohjausprosessissa nostetaan esiin niitä taitoja, joiden avulla yksilöt sopeutuvat muutoksiin tai tuottavat aktiivisesti muutosta ja kehitystä työelämässä ja omassa elämässään. (Nykänen 2010, 36.)

3 Verkostoituminen ja kumppanuus

Nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten muuntautumis-, innovointi- ja uudistumiskyky ovat erityisen kovalla koetuksella. Muutoksia tapahtuu entistä nopeammin ja yritysten on opittava uusia toimintatapoja entisten lisäksi. Stähle ja Laento esittelevät tällaiseksi toimintatavaksi esimerkiksi verkostoitumisen, joka lisää tiedonkulun nopeutta ja yhdistää asiantuntemusta. Verkoston voi määritellä kahden tai useamman yrityksen väliseksi pitkäaikaiseksi suhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77; Stähle & Laento 2000, 9-27; Toivola 2006, 22.) Kumppanuus määritellään kahden yrityksen tai organisaation verkostosuhteeksi, joka on vakiintunut ja tiivis sekä usein virallistettu esimerkiksi kirjallisella sopimuksella. Kumppanuudesta voidaan puhua kun toimijoilla on yhteinen tavoite ja siihen sitoudutaan. Kumppanuus tarkoittaa yrityksen ulkoisia partnerisuhteita sekä sen sisäistä toimintakulttuuria. (Stähle & Laento 2000, 9-27; Hakanen ym. 2007, 77.) Tässä luvussa keskitytään verkostoitumisesta, kumppanuuksista ja kumppanuusjohtamisesta. Työssä oppimisen ohjauksen kehittämisessä vaaditaan edellisten kolmen asian ymmärtämistä.

Organisaatioiden ja yritysten välinen kumppanuus on pitkäkestoinen liitto, jonka avulla hallitaan osapuolten tärkeitä pitämiä strategisia haasteita. Kumppanuutta edistävät yhteiset neuvottelun välineet, kuten ennakoivat sopimukset, joissa sovitaan osapuolten velvollisuuksista, yhteinen kieli ja sopimus yhteistoiminnan tavoitteista ja muodoista. Toiminnan arviointi ja kehittäminen perustuvat palautetietoon ja vastuu kehittämisestä jakautuu kaikille osapuolille. Työelämän ja oppilaitosten välisen kumppanuuden perustana on molemminpuolinen luottamus kumppanin osaamiseen. (Korhonen, Ansamaa, Eronen, Haapalainen, Koskela, Miettinen, Ukkola. 2011, 10- 11.) Kumppanuuden aste vaihtelee tilannekohtaisesti.

Taulukko 1. Kumppanuuden asteet (mukailten Stähle & Laento 2000, 93- 101)

Kumppanuuden asteet	Sisältö
Operatiivinen kumppanuus	Tehdään toimeksiantoja Molemmat osapuolet pitäytyvät omissa tarpeissaan Yhteistyölinkki on sattumanvarainen
Taktinen kumppanuus	Osaamista integroidaan Molemmat osapuolet oppivat toisiltaan Yhteistyön rajat on sovittu ja rajattu Yhteistyö tuottaa säästöjä Ohjaaja työelämästä
Strateginen kumppanuus	Suuntaudutaan kehitykseen ja innovaatioihin Yhteistyökumppanit saavuttavat strategista etua itselleen Riippuvuussuhde tärkeä ja merkityksellinen ja tuottaa lisäarvoa Osapuolten roolit täydentävät toisiaan Tuoteinnovaatio

Asteeltaan kevyin kahden organisaation välinen kumppanuuden muoto on operatiivinen kumppanuus. Siinä hallitaan osapuolten tehtäviä ja vastuita määrittelevillä sopimuksilla, siksi tämä kumppanuus on toiminnallista sovittujen asioiden tekemistä. Taktisen kumppanuuden tavoitteena on oppia yhdessä uutta, yhdistää prosesseja ja poistaa eri osapuolten toiminnoissa esiintyviä toiminnallisia päällekkäisyyksiä. Sopimukset täydentävät yhteistyötä eivätkä ohjaa sitä, kuten operatiivisessa kumppanuudessa. Taktinen kumppanuus edellyttää luottamusta, jonka kehittymisessä tarvitaan aikaa ja toimivaa palvelujärjestelmää. Kolmas kumppanuuden aste on strateginen kumppanuus, jota luonnehditaan syvimmäksi organisaatioiden väliseksi kumppanuudeksi. Siinä organisaatioiden välinen luottamus on kehittynyt vahvaksi ja kumppaneilla on tasavahvat roolit. Kumppanuutta pidetään molempia hyödyttävänä strategisena etuna esimerkiksi

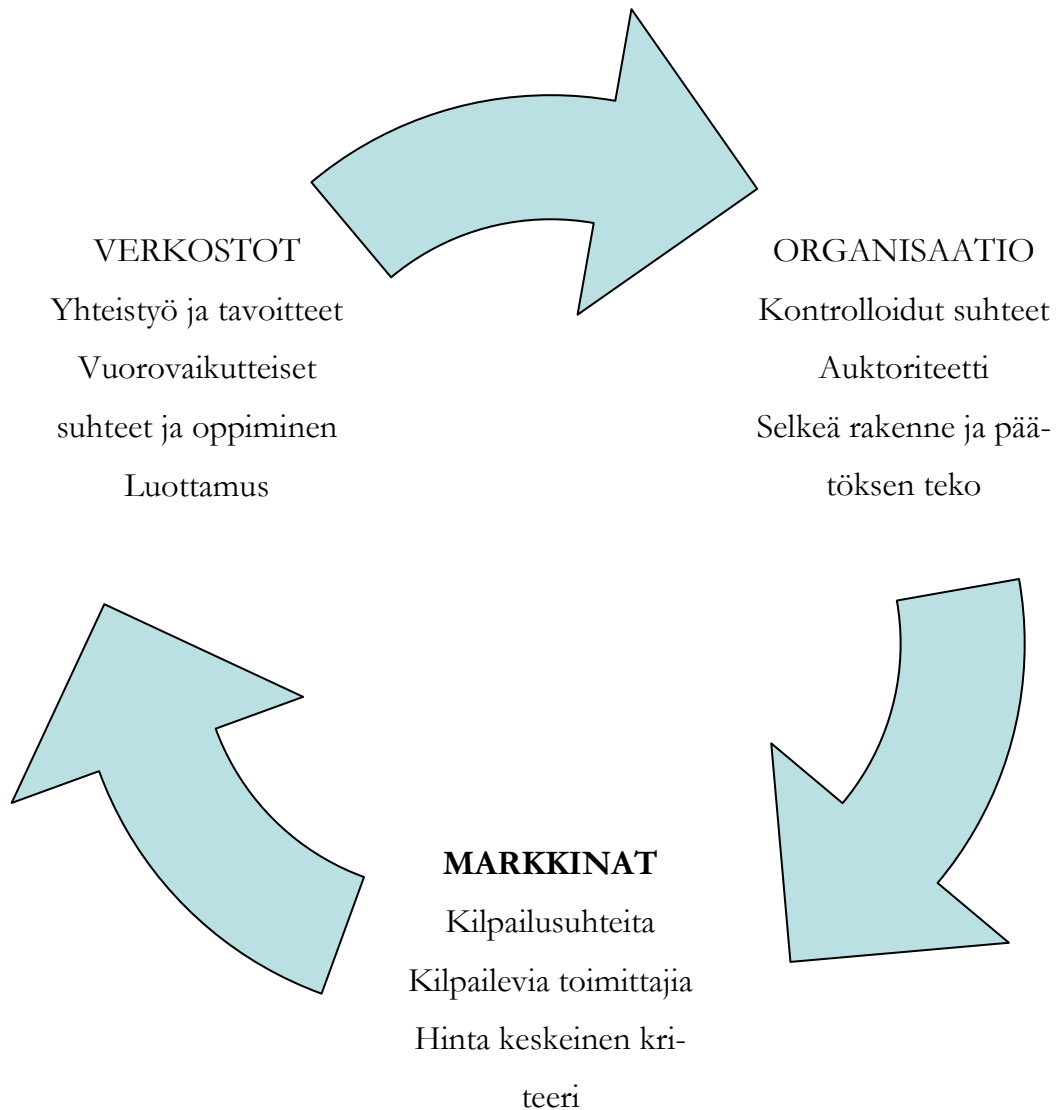
osaamisen siirtymisen sekä kustannus-, tuote- ja palvelueteuksien vuoksi. Strategiseen kumppanuuteen voi liittyä myös kumppaneiden välistä riippuvuutta. (Stähle & Laento 2000, 93- 101; Korhonen ym. 2011, 10- 11.)

Strateginen yhteistyö on tiedon ja osaamisen siirtämistä ja soveltamista. Tietoa levitetään oppilaitoksesta työelämälle ja vastavuoroisesti tietoa työelämän konkreettisista käytännöistä ja menetelmistä siirtyy oppilaitoksille. Oppilaitoksen ja työelämän välinen kumppanuus edustaa operatiivista kumppanuutta. (Marttila, Kautonen, Niemonen, von Bell. 2004, 13-16; Korhonen ym. 2011, 10- 11; Stähle & Laento 2000, 93- 101.)

3.1 Verkostoitumisen toimintatavat

Yhteistyötä yritysten kesken on varmasti tehty jollain tavoin aina, mutta verkostojen vallankumouksen voidaan katsoa alkaneeksi 1980- luvulla. Tietoyhteiskunnasta ollaan siirtymässä uuteen aikakauteen: verkostoyhteiskuntaan. Verkostoyhteiskuntaa voisi kutsua maailmanlaajuiseksi yhteisöksi, jossa verkostot ovat organisoitumisen muoto. Uusi tavoiksi organisoida liiketoimintaa ovat yhä selvemmin nousseet organisaatioiden yhteistyöt, yhteisytykset, kumppanuudet, yhteistyörenkaat sekä erilaiset verkostot. Verkostoyhteiskunnalla ja verkostotaloudella on myös vaikutuksensa yrittäjyyteen. Verkostotalous tarkoittaa globaaleja markkinoita, jossa keskeisiä tekijöitä ovat keskittymisen ydinosaamiseen, yritysten välisen yhteistyön kasvu, luottamus ja kumppanuus. Verkostojen myötä on alettu puhumaan myös verkostoyrittäjyydestä. Yrittäjillä tulee olla vuorovaikutustaitoja ja kykyjä toimia yhdessä muiden yrittäjien kanssa. (Hakanen ym. 2007, 19; Toivola 2006, 9-12; Möller, Rajala & Svahn 2009, 8-16.) Verkostoitumisen voidaan sanoa olevan prosessi, jossa yhteistyötä tekevien yritysten arvot, tieto ja osaaminen yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoitumisen tavoitteena on osaamisyhteiskunta.

Yhteistyö, verkostot ja kumppanuus ovat käsitteitä, joiden juuret ovat kaukana historiassa. Nykymaailmassa yhteistyö ja kumppanuuden rakentaminen on tärkeä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Verkostoitumisella tarkoitetaan pidempiaikaista, luottamukseen perustuvaa, strategista ja kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyttävää yhteistyötä. (Hakanen ym. 2007, 40-44; Valkokari & Hyötyläinen 2009, 84-85.)



Kuvio.1. Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina. (mukailten Valkokari ym. 2009, 12.)

Jotta mahdollisuudet verkostomaiseen toimintatapaan pystyisi hahmottamaan, on tunnistettava vaihtoehtoiset toimintatavat. Verkostoitumisen tekee haasteelliseksi sen asema kahden organisaation perusmuodon välissä. Kuvio 1 hahmottaa tätä näkemystä. Verkostoissa käytetään myös yrityksen johtamiselle tyypillisiä toiminnan koordinoitumekanismeja. Kun yritys tunnistaa verkostoitumisen keskeiset periaatteet, se välttää toimintamallien välillä ajelehtimisen ja voi tehdä tietoisesti päätöksiä muun muassa verkostoitumisasteesta ja valintoja verkostojen johtamistavoista. (Valkokari ym. 2009, 12-13.) Hyvin toimivassa verkostoissa mahdollisuus oppimiseen korostuu.

Yritysten välisille verkostoille voidaan sanoa olevan kolme tarkoitusta: yhteistyön kautta toistensa osaamisen täydentäminen, yhteistyön kautta erikoistuminen omaan ydinosaamiseen (win-win) ja yhteistyön luoma mahdollisuus oppimiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen. Harva pystyy tulevaisuudessa kilpailemaan omin voimin. Yhteistyökyyvystä ja verkosto-osaamisesta tulee kaikkien yritysten ydinosaamista. Menestyvä yritys hyödyntää parhaiten toisten osaamista ja vahvuuksia sekä käyttää verkostoa tehokkaasti hyväkseen. (Toivola 2006, 74; Hakanen ym. 2007, 20. Möller ym. 2009, 115.)

3.2 Kumppanuus

Kumppanuudessa yhteistyötä tehdään tiiviisti asiakkaan hyväksi, molemmat kumppanit täydentävät toisiaan sekä hyötyvät toisistaan. Kumppanuudessa ollaan tasavertaisia toimijoita. Tasa-arvo ja vallan jakaminen tasaisesti luovat kumppanuudessa tarvittavaa luottamusta. Toisen osaamisen arvostus ja kunnioittaminen sekä avoimuus tiedon jaossa ovat tärkeitä pitkäaikaiselle kumppanuudelle. (Stähle & Laento 2000, 9-27; Hakanen ym. 2007, 77.) Työpaikan ja oppilaitoksen kumppanuudessa arvostusta lisää molempipuolisen hyödyn havaitseminen erilaisten osaamisten kohdatessa.

Kumppanuuden ymmärtämistä kuvaavat Bamford ym. (2003, 12-13) pyrkiessään vastaamaan kysymykseen, miksi kumppanuutta tarvitaan. He kiteyttävät kumppanuuden idean tai tarkoituksen kolmeen kohtaan:

1. Kumppanuudessa kaksi tai useampi osapuoli sopii panostuksestaan yhteisen hyödyn luomiseksi tai tavoitteen saavuttamiseksi.
2. Keskinäiset sopimukset ovat kuitenkin pakosta epätäydellisiä, koska sopimusehdoissa ei voida etukäteen määritellä ja sopia kaikkia myöhemmin tärkeiksi osoittautuvia asioita.
3. Siksi kumppanuudessa on olennaista luottamus siihen, että tulevat ongelmat pystytään ratkomaan noudattaen yhdessä sovittuja päätöksentekotapoja yhteisen toiminnan johtamisessa ja tulosten jakamisessa.

Näin ajatellen kumppanuus on erityislaatuinen yhteistyösuhde. Olennaista siinä on osapuolten toiminnan koordinaation tapa. Kumppanuus on luottamukselliselle vuorovai-

kutussuhteelle perustuva koordinaatiomekanismi. Kumppanuus on kuin myönteinen odotus, jossa myöhemmin kohdattavat ongelmat voidaan ratkoa hyvän keskinäisen suhteen varassa. Tässä mielessä se on luonteeltaan avoin sopimus, jossa voidaan jättää täsmentämättä monia asioita. (Bamford, Gomes- Casseres & Robinson. 2003, 232.) Kumppanuudessa nojataan vahvasti ns. sosiaalisiin ohjausvoimiin, joita ovat mm. luottamus, hyvä tahto, yhteisen hyvän edistäminen, samankaltainen arvopohja, vastavuoraisuus ja psykologinen sopimuksellisuus. Mitä vahvempi ja toimivampi kumppanuus on, sitä suurempia asioita voidaan jättää keskinäisessä vuorovaikutuksessa hoidettavaksi ilman tarkkoja sopimuksia muusta kuin tulevista menettelytavoista. (Stähle & Laento 2000, 9- 27, 76-78, 103.) Työelämän ja oppilaitoksen kumppanuudelle on määritelty yhteinen tavoite. Työelämä sitoutuu yhdessä oppilaitoksen kanssa kouluttamaan opiskelijasta osaavan, elinikäisen oppimisen taidot omaavan työntekijän työmarkkinoille. Työelämä hyötyy opiskelijan työpanoksesta jo työssä oppimisjakson aikana ja oppilaitos saa opiskelijoille oppimisympäristöt, jotka mahdollistavat opiskelijan oikeanlaisen ja työelämän vaatiman osaamisen lisääntymisen (win-win).

Vaikka kumppanuus tuottaa lisäkustannuksia sen hyötyjen merkittävyys on suuri. Kumppanuus syntyy aina suhteessa johonkin tavoitteeseen. Tavoitteen tärkeys ja usko kumppanuuden mahdollisuuksiin sen saavuttamisessa ratkaisee, kannattaako kumppanuutta lähteä rakentamaan. Palveluiden järjestämisessä uskotaan kumppanuudella saavutettavan monia merkittäviä hyötyjä kustannusten vähentämisellä esim. tuottamalla yhdessä palveluja, järjestämällä yhdessä henkilökunnalle koulutusta ja työnohjausta. Kumppanuudella saadaan yritysten välisten kehittämistyön kustannukset pienemmiksi yhdistelemällä voimavaroja, mikä taas mahdollistaa uuden toiminnan tai palvelun aloittamisen. (Viirkorpi 2004, 8.)

Kumppaneiksi valikoituvat ne, jotka uskovat vuorovaikutussuhteen olevan keskenään mahdollista ja jotka haluavat ja pystyvät sitoutumaan tarvittaviin panostuksiin. Kumppanuus on tässä mielessä sisäpiiriä synnyttävä ja muita tahoja poissulkeva. Kumppanuudessa on tärkeää myös se, että osapuolet sitoutuvat voimavarojen käyttöön. Kontrollin ja jaetun johtamisen alaisena tehdään yhdessä sovittuja panostuksia tai hoidetaan sovittuja osuuksia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin kumppanuuteen liittyy myös riskejä sikäli, että panostukset voivat osoittautua turhiksi, kun tavoitellut hyödyt

eivät toteudukaan. Yritysten kumppanuuksissa keskeinen tavoite on voiton aikaansaa-
minen panostuksilla ja saadun voiton jakaminen osapuolten kesken. (Viirkorpi 2004,
8.)

Olennainen piirre kumppanuudessa on pitkäjänteisyys. Kumppanuus on ymmärrettävä
prosessina, joka mahdollistaa asteittain vahvistuvan sitoutumisen toiminnan myötä tai
vähittäisen luopumisenkin. Kumppanuutta ei kannata kehittää lyhytaikaista ja kerta-
luonteista yhteistyötä varten, vaan se on pitkäjänteinen yhteistyön tapa. Tämä johtuu
siitä, että kumppanuudessa on tarkasteltava myös sen kustannustehokkuutta eli hyötyjä
suhteessa kustannuksiin. (Viirkorpi 2004, 8-9.)

Kumppanuuden rakentaminen vie voimavaroja ja aikaa. Kumppanuus koordinaatiota-
pana tuottaa lisäkustannuksia vuorovaikutussuhteiden hoitamisen ja toisinaan yhteisten,
joskus jopa mutkikkaiden, johtamisjärjestelyiden takia. Kumppanuuden synnyttämät
kustannukset on aina suhteutettava ko. toiminnan laajuuteen ja merkitykseen. Jo synty-
neen kumppanuussuhteen varassa voidaan toteuttaa myös lyhytaikaisia ja kertaluonte-
isia asioita. Tällöin vahva luottamus ja rutinoituneet yhteistyön tavat vähentävät tarvetta
varmentavien ohjauskeinojen rakentamiseen, joten kumppanuuden kustannustehok-
kuus on hyvä. (Stähle & Laento 2000, 74; Toivola 2006, 65.)

Kumppanuus voi kehittyä sellaiseen vaiheeseen, että toiminnan myötä saattaa tulla vält-
tämättömäksi tiivistää koordinaatiota ja ottaa käyttöön voimakkaampia hallinnan me-
kanismeja esim. kokoamalla kaikki toiminnot yhden johtohierarkian alaisuuteen.
Kumppanuuden tarve voi myös lakata, jos koordinaation tarpeisiin riittää ajankäytöl-
tään edullisempi ohjausmekanismi, kuten puhdas markkinapohjainen vaihdanta tai sel-
keämpi työnjako pidemmälle viedyn erikoistumisen ja vakioinnin myötä. (Viirkorpi
2004,9.)

3.3 Kumppanuusjohtaminen ja sen haasteita

Verkostomaisessa kumppanuusasetelmassa osalliset ovat itsenäisiä ja rakentavat yhteis-
työnsä sille pohjalle. Toimintojen yhdentäminen ja sen myötä hallintohierarkkiseen
koordinaatioon nojaaminen ei ole haluttu vaihtoehto verkostomaisessa toiminnassa.

(Möller ym. 2009, 113.) Kumppanuusjohtaminen on kumppanuuden edistämistä ja kumppaneina toteutettavan toiminnan johtamista yhdessä, sovittuja menettelytapoja noudattaen. Kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat johtamisen lisäksi muutkin ohjausvoimat kuin johtaminen. (Viirkorpi 2004, 10.) Työelämä ja oppilaitos toimivat kumppaneina työssä oppimisen toteutumisessa. Opettaja koordinoi työssä oppimisen ohjausta ja työelämä toteuttaa sitä. Kuitenkin työelämän esimiehet ja työpaikkaohjaajat viime kädessä päättävät, mitä opiskelijalle opetetaan ja millä tavalla.

Kumppanuudessa on lähtökohtana osapuolien itsenäisyys. Kuitenkin on käynyt myös niin, että omasta reviiristä ja ratkaisuvallasta pidetään kiinni silloinkin, kun se selvästi haittaa yhteistoimintaa. (Bamford ym. 2003, 233; Stähle & Laento 2000, 121.) Työntekijöiden yhteistyön tasolla hankaluutena voivat olla ammattirajat, toimenkuvat ja professionaaliset ristiriidat. Tehtävät voivat olla myös liian tarkasti määritellyjä virkajärjestelmän kautta tai ammattijärjestöjen edunvalvonnan seurauksena. (Viirkorpi 2004,10.) Esimerkiksi kokin työtehtäviin ei kuulu ohjaaminen ja arviointi.

Osapuolilla on kuitenkin omia tavoitteita asioissa, joihin ollaan hakemassa yhdessä ratkaisuja. Lisäksi heillä on erilaiset arvot, jotka vaikuttavat siihen, mitä asioita painotetaan valinnoissa ja mitä pidetään tärkeänä. Esim. työnantajan tavoitteena on saada mahdollisimman paljon hyötyä opiskelijasta ja oppilaitoksen tavoite on opiskelijan osaamisen lisääntyminen. Riittävän yhteisen tavoitteiston ja arvopohjan hakeminen voi viedä aikaa. Tämä ei ehkä mahdollistakaan kumppanuutta kaikkien kiinnostuneiden kesken. Tällöin on oltava rohkeutta valita monien mahdollisten kumppanien joukosta ne, joiden kanssa keskitytään yhteistyöhön kyseisessä asiassa. (Stähle & Laento 2000, 121.)

Yleinen haaste yhteistyötilanteissa on tiedonsaannin turvaaminen toimijoiden kesken. Salassapitovelvoitteet asiakasasioissa tuottavat vaikeuksia erityisesti järjestöjen ja viranomaisorganisaatioiden kesken. Olisi tunnistettava ne tilanteet, joissa yhteistyön sujuvuus edellyttää aktiivisempaa tiedonvaihtoa. Tiedonvaihdon tarpeet ja ratkaistavien kysymysten mutkikkuus eivät kuitenkaan voi olla hyvin suuria, koska silloin on tarkoitukseen mukaisempaa eri toimijoiden osuuksien tiiviimpi yhteen liittäminen esim. yhdentämällä työyksiköitä samaan organisaation yhteisen johdon alaisuuteen. Tällöin voidaan kustannustehokkaammin varmistaa hyvä palvelukokonaisuus. Toisaalta kumppanuus ei

ole tarkoituksenmukaista silloin, jos työnjaot ja ratkaisut ovat niin helposti määriteltävissä, että yhteen sovittavaa tiedonvaihdon ja työstämisen tarvetta on vähän. Toimintakokonaisuuksien hallinnan julkisissa organisaatioissa tekee haastavaksi se, että vaikka julkishallinnon organisaatioiden toimintaa muutoin hallitaan vahvasti hierarkkisin keinoin, työelämäyhteistyön koordinaatio vaatii usein verkostomaisia ratkaisuja. Yrityksen liiketoiminnan johtaminen kohdistuu sen sisäiseen toimintaan eikä toisten yritysten tai organisaatioiden toimintaan pyritä, tai edes pystytään vaikuttamaan oleellisesti. (Möller ym. 2009, 113; Bamford ym. 2003, 232.)

Työssä oppimisen ohjaaminen vaatii työelämältä resursseja ja sitä kautta se kohdistuu yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen johdon pääasiallinen toiminnan tavoite on kuitenkin eri kuin oppilaitoksen tavoite.

Eri tahojen toimintakulttuurien erot näkyvät resurssien käytössä, päätöksenteossa, johtamistavoissa, tiedonkulussa ja käytännön asiakastyön toteuttamisessa. Yhteisissä toiminnoissa on saatava aikaan yhdessä sovittuja käytäntöjä esim. esimiestyössä, työtavoissa ja vastuunkantamisessa. Kun asioiden sujuvoittaminen yhteistyössä edellyttää muutoksia omassa toiminnassa, tulee vastusta ja asiat saattavat jumiutua. Silloin kun toimiva kokonaisuus asiakkaan palvelussa syntyy useiden toimijoiden tuotosten hyvästä yhteensopivuudesta, on olennaista toimijoiden kesken tapahtuva neuvotteleva yhteisohjaus, jossa luodaan yhteisempää tulkintaa tilanteista, tavoitteista, kunkin osuuksista jne. Tämä edellyttää hyvin sujuvaa tiedonvaihtoa eri toimijoiden kesken (lähtötiedot, tilannetiedot ja palautetiedot). Keskeistä on vuorovaikutus ja yhteinen sopiminen keskustellen.

(Bamford ym. 2003, 233; Viirkorpi 2004, 23- 25.)

Kumppaneina toteutettavien toiminta- ja palvelukokonaisuuksien kohdalla on havaittu aktiivisemmän johtamisen tarve. Tarvitaan kokonaisuudesta huolehtijaa, toiminnan sisältöjen aktiivista kehittäjää, työnjohdollisen vastuun ohjaajaa, käytännön toiminnan organisoijaa sekä henkilöstön esimiestä, jonka puoleen voi kääntyä neuvoja tarvittaessa. Kumppanuusasioiden ratkomisesta ei oteta mielellään vastuuta. Sen sijaan, että olisi toimittu aktiivisesti kumppanuusjohtamisessa, on pikemminkin kaihdettu sitä. Tästä johtuen valtatyhjiö on ollut tavallisempaa kuin vallan halu. (Viirkorpi 2004, 10.) Vastuunoton varmistamiseksi on tarpeellista luoda työssä oppimiseen vastuurooleja ja nimetä näihin vastuuhenkilöt eli työpaikkaohjaajat. Kumppanuudessa toteutettavien asi-

oiden ratkomiseen tarvitaan valtuudet toimia sekä ymmärrystä itseorganisoitumisesta. Toimijoilla on oltava käsitys siitä, miten pitkälle oman työn puitteissa on mahdollista tehdä päätöksiä, jotka koskevat yhteistyötä sekä millä mandaatilla mukana olevat toimijat ovat päättämässä eli onko kumppanusten kesken yhdessä sovittu siitä, kenellä on oikeus hoitaa ja ratkoa yhteisiä asioita. (Stähle & Laento 2000, 121.)

Toiminnan johtaminen edellyttää johtamisen organisointia. On mietittävä miten pitkälle pärjätään johtamisrooleissa toimivien henkilöiden keskinäisellä yhteydenpidolla ja neuvotteluilla ilman, että perustetaan uusia yhteisiä toimielimiä.

Kumppanuusjohtaminen asettaa haasteita yritysten väliselle toiminnalle. Kumppanuutta voidaan rakentaa, kun johtorooleissa toimivat henkilöt tuntevat toisensa ja pystyvät luomaan keskenään luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen. Kumppanuudesta ja siinä toteutettavasta toiminnasta ja tavoitteista on saatava aikaan osapuolten kesken riittävän yhteinen näkemys, joka voidaan kiteyttää kumppanuudeksi. Kumppanuudessa on sovittava menettelytavoista, prosesseista ja myös tarvittaessa rakenteista ja rooleista, joilla kumppanukset yhdessä johtavat kumppaneina toteutettavaa toimintaa sekä miten edellä mainitut menettelytavat ja rakenteet linkitetään osallisorganisaatioiden omiin johtamisrakenteisiin eli työrooleihin ja päätöksen teon käytäntöihin. Osallisorganisaatioiden on mukautettava toimintansa niin, että se edesauttaa kumppanuusjohtamisessa onnistumista. Kumppanuusjohtamisessa osallisina olevat henkilöt tekevät parhaansa, jotta eteen tulevat asiat voidaan ratkaista yhteisymmärryksessä eli kysymys on paljolti myös asennoitumisesta ja tahdosta. (Viirikorpi 2004, 10-12.)

3.4 Yhteenveto verkostoitumisesta ja kumppanuuksista

Teknologian kehitys, voimistuvan kilpailun haasteet ja asiakkaiden monimuotoisemmat tarpeet ovat syitä, joiden takia yritysten on oltava entistä joustavampia ja nopeampia liikkeissään. Verkostoituminen, kumppanuudet sekä yhteistyö luovat sellaista joustavuutta ja voivat oikein hyödynnettyinä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Kumppanuuden voi määritellä kahden yrityksen tai organisaation verkostosuhteeksi, joka on vakiintunut sekä usein virallistettu kirjallisella sopimuksella. Olennainen piirre kumppanuudessa on sen pitkäjänteisyys. Kumppanuus on ymmärrettävä prosessina, joka mahdol-

listaa asteittain vahvistuvan sitoutumisen toiminnan myötä. (Hakanen ym. 2007, 77; Stähle & Laento 2000, 9-27; Toivola 2006, 22.)

Verkostomaisessa kumppanuusasetelmassa molemmat osalliset ovat itsenäisiä ja rakentavat yhteistyötään siitä näkökulmasta. Hotelli- ja ravintola-alalla oppilaitoksen ja yritysten välisessä verkostokumppanuudessa tyypillisiä tilanteita ovat työssä oppijoiden yhteinen kouluttaminen työelämän osaamisvaatimuksien mukaisesti sekä yhteistyötarpeet palveluiden tuottamisessa asiakkaille. Verkostokumppanuuden tarve syntyy yhteisestä asiakaskunnasta, joka tässä tapauksessa on sekä työssä oppija että yrityksen palvelun loppukäyttäjä. Hotelli-, ravintola- ja catering- alalla toimiva, tuloksellinen kokonaisuus asiakkaan palvelussa syntyy useiden toimijoiden tuotosten hyvästä yhteensopivuudesta. Olennaista on verkostossa toimijoiden kesken tapahtuva neuvotteleva yhteisohjaus, jossa luodaan yhteisempää tulkintaa tilanteista, tavoitteista sekä kunkin osuuksista ja vastuista. Tämä edellyttää hyvin sujuvaa tiedonvaihtoa ja avointa dialogia eri toimijoiden kesken. Näissä tilanteissa on jo todettu tarvetta verkostokumppanuuksien aktiiviselle johtamiselle. Tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä resurssien kohdentamiselle, jotta koontumiset, koulutukset ja työssä oppimisen ohjaus mahdollistuvat. (Stähle & Laento 2000, 82-100.)

Työelämän ja oppilaitoksen välinen kumppanuus on liittouma, jonka avulla hallitaan molempien osapuolten tärkeinä pitämiä strategisia haasteita. Kumppanuuden perustana on molemminpuolinen luottamus kumppanin osaamiseen. Työelämän ja oppilaitoksen välinen kumppanuuden muoto on operatiivinen kumppanuus. Siinä hallitaan osapuolten tehtäviä ja vastuita määrittelevillä sopimuksilla, se on toiminnallista sovittujen asioiden tekemistä. Strateginen yhteistyö on tiedon ja osaamisen siirtämistä ja soveltamista. Tietoa levitetään oppilaitoksesta työelämälle ja vastavuoroisesti tietoa työelämän konkreettisista käytännöistä ja menetelmistä siirtyy oppilaitoksille. Oppilaitos-työelämäverkostossa yhteensovittamisen taso on palveluprosessin sujuvoittaminen kehittämällä tiedonkulkua, laadukasta palvelun jatkuvuutta sekä toimintamalleja työssä oppijan ohjaamiseen. Kyse on tavallaan palvelujen tuottamisen ohjausjärjestelmän kehittämisestä eli pikemminkin ohjauksesta kuin johtamisesta perinteisessä mielessä. (Väärköpö 2004, 23; Stähle & Laento 2000, 82- 100.)

4 Kumppanuuskyvykkyys - korostuva osaamisen laji

Verkostoissa ja kumppanuuksissa menestyksellisesti toimiminen edellyttää taitoja, joista käytetään yhteisnimitystä kumppanuuskyvykkyudet. Kumppanuuskyvykkyys – käsite nostaa tarkasteluun kahden yrityksen välisen suhteen ja yritysten sisäisiin tekijöihin. Tässä työssä se tarkoittaa vuorovaikutuksellisia taitoja työelämä- oppilaitos yhteistyössä ja erityisesti työssä oppimisen ohjauksessa. Luottamus, sitoutuminen, kunnioitus ja empatia on nähty tärkeiksi läheisen yhteistyön onnistumisen kannalta. Näitä tekijöitä voidaan yhteisesti kutsua suhteessa olemisen eduiksi. Ne keskittyvät pääosin käyttäytymistieteiden alueille ja käsittelevät suhteiden rakentamista, ylläpitoa ja kehittämistä. (Hakaniemi ym, 2007, 34-35.) Edelleen näiden tekijöiden on sanottu muodostavan kumppanuudessa mm. suhdepääomaa ja yhteisiä hyötyjä. (Levy 2004, 49.) Kumppanuuskyvykkyys määritellään yhteistoiminnan taustalla vaikuttavaksi ominaisuudeksi. Kumppanuuskyvykkyys selittää, miksi toiset yritykset saavat verkostoitumisessa ja kumppanuuksissa enemmän kuin toiset yritykset. (Seppälä 2012, 16.)

Kumppanuuskyvykkyys- käsitteen historia ei ole kovin pitkä. Anand ja Khanna (2000, teoksessa Levy 2004, 52) ovat tutkineet kokemuksen merkitystä organisaatiotason kumppanuuskyvykkyuteen. He löysivät vahvaa näyttöä sille, että yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi aikaisemmista yhteistyösuhteista saatu kokemus. Tämä perustuu epäsuorasti oletukseen, että yritykset oppivat suhteissaan ja luovat suhdepääomaa.

Yritykset, joilla on paljon kokemusta yhteistyösuhteista, omistavat paljon kokemusperäistä eli tagit- muotoista osaamista. Sitä kertyy erityisesti ihmisille, jotka tekevät yrityksissä konkreettisesti paljon yhteistyötä. Paljon yhteistyötä tehneet yritykset kykenevät kokemuksen karttuessa tarttumaan hyödyllisiin kumppanuuksiin, valitsemaan parempia kumppaneita, neuvottelemaan paremmin, muodostamaan toimivan suhteen ja lopulta johtamaan kumppanuuksia menestyksekkäästi muuttuvissa olosuhteissa. Aikaisemmin yhteistyötä tehneiden kumppanien on helpompi toimia menestyksekkäästi uusissa kumppanuuksissa. (Levy 2004, 52.)

4.1 Dialogin tärkeimmät ydinosamisalueet

Dialogisessa lähestymistavassa ajatellaan, että asioita voidaan parhaiten ymmärtää ja tutkia yhdessä vuoropuhelussa. Tarvitaan yhteistä ajattelua, niin ettei yksi taho sanele, miten asiat ovat. Kuunteleminen on osa tehokasta kommunikaatiota. Tehokas kommunikaatio tarjoaa keinoja ideoiden välittämiseen ja keskinäisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Tehokas kommunikaatio sisältää paljon muutakin kuin selkeän sanoman lähettämistä. Toisen ymmärtäminen on myös tärkeää. Koskaan ei kommunikaatiota analysoitaessa voi korostaa liikaa kuuntelun tärkeyttä kommunikaation tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä. Tilanteista kehittyä aina hieman erilaisia riippuen siitä, kuinka intensiivisistä kuuntelemisen tapaa käytämme, ketä kuuntelemme, miksi ja mitä kuuntelemme. Työpaikalla tapahtuvassa ohjauskeskustelussa työpaikkaohjaajalla ja opettajalla pitää olla hyvät kuuntelemisen taidot ohjaustaitojen lisäksi, koska kuuntelutilanteisiin liittyy suuri oletusten ja ennakkooavistelujen variaatio. Kuuntelutilanteessa olemme tavallaan ennako- oletustemme vankeja, mikä omalla tavallaan häiritsee tilanteesta samaamme todellisuuskuvaa ja vaikuttaa siihen. Tehokas kuuntelu edellyttää aina tilanteeseen keskittymistä eli läsnäoloa, huomion keskittämistä kuunneltavaan kohteeseen, juuri läsnä olevan opiskelijan asioiden muistissa säilyttämistä sekä omaa persoonallista tulkintaa. Onnistuneissa kuuntelemisen tilanteissa meille tarjoutuu jatkuvasti uuden ja muuttuvan todellisuuden luominen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 105-107.)

Dialogitilanteet käsitetään uusien asioiden oivaltamis- ja oppimistilanteiksi, joten meidän tulisi vastustaa arvostelukäyttäytymistä ja siirtyä avoimuutta sietävään käyttäytymiseen, jolloin voimme altistua kaikella uudella ja ennakoimattomalle, mitä kohtaamisemme tilanteissa tapahtuu. Tilanteessa kellumista (suspensio) voidaan kuvata avoimeksi nykyhetkessä olemiseksi. Suspensio tarkoittaa tavanomaisissa tilanteissa selkeää suunnan muutosta, tilan tarjoamista vapaalle ajattelulle ja joskus myös taaksepäin palaamista. Silloin meille tarjoutuu mahdollisuuksia tarkastella asioita uudella tavalla huomioiden mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus. Käytännössä itsereflektio on tärkein kaikista reflektiomahdollisuuksista. Itsereflektio tarkoittaa omien tunteiden, ajatusten, mentaalisten mallien, toimintatapojen sekä mielikuvien nostamista avoimeen tarkasteluun ja niiden avointa käsittelyä. Avoimessa, kelluvassa nykyhetkessä oleminen ja toimiminen vaativat työpaikkaohjaajalta, opiskelijalta ja opettajalta kykyä reflektoida ja tulkita ko-

kemaansa tapahtumahetkellä sekä uskallusta puhua omana itsenään. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 140-141.) Onnistuneessa dialogisessa ohjauskeskustelussa työpaikkaohjaaja, opiskelija ja opettaja pääsevät yhteisymmärrykseen käsiteltävästä asiasta.

4.2 Kumppanuuskyvykkyyden kehittäminen

Yritykset voivat oppia yhteistyösuhteistaan arvioimalla niitä. Draulans, deMan ja Volberda (2003 teoksessa Levy, 2004, 63) käyttivät kahta erilaista arviointimenetelmää, joista ensimmäinen on yksittäisen yhteistyösuhteen vapaamuotoinen arviointi ja toinen on organisaation useiden yhteistyösuhteiden vertaileminen ristiin. Tutkimuksen kohteena oli yhteistyösuhteiden hoidon vastuuhenkilöiden vaikutus yhteistyösuhteiden onnistumiseen. Draulans ym. (2003) määrittelee yhteistyösuhdeasiantuntijoiden olevan henkilöitä, jotka ovat vastuussa useista yrityksen yhteistyösuhteista. (Levy 2004, 63.) Yhteistyösuhdeasiantuntijan ominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutustaidot, luotettavuus, sitoutuneisuus, empatia ja kunnioitus toisen osaamista kohtaan sekä dialogin ydinosaamisalueiden hallinta. Asian ydin on siinä, että yhteistyötä kerryttänyt osaaminen saadaan talteen ja jaettua omaan organisaatioon paremmin, kun tehtävään on valtuutettu joku henkilö, tiimi tai osasto. (Levy, 2004, 63.) Yhteistyötä kerryttänyt osaaminen on kokemusta, erilaisissa kumppanuuksissa ilmenneiden toimintatapojen ja toimintaympäristöjen ymmärtämistä ja ennakoitaitoa. Se on myös ”tuttuutta”. Vuorovaikutuksessa olevat henkilöt tuntevat toisensa ja toistensa osaamisen ja kunnioittavat sitä.

Draulansin ym. (2003) löydökset vahvistavat, että yhteistyösuhteita hoitavilla erikoisosaajilla on positiivinen vaikutus menestykseen yhteistyösuhteissa. Yhteistyösuhdeasiantuntijan paikka organisaation hierarkiassa on tässä yhteydessä merkityksellinen: mitä lähempänä operationaalista toimintaa hän on, sitä menestyksekkäämpää yhteistyö on. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteistyösuhteita hoitavan asiantuntijan käyttäminen hyödyttää enemmän kokeneita yrityksiä kuin kokemattomia. Todennäköinen syy siihen on, että yhteistyön lukumäärän kasvaessa ja samalla siitä kertyvän tiedon määrän kasvaessa yhteistyösuhteita hoitavan asiantuntijan mahdollisuudet kerätä ja jakaa tietä-

mystä kasvavat. Tällöin yhteistyösuhteita hoitavasta asiantuntijasta saatu hyöty ikään kuin kasvaa. (Levy, 2004, 60.)

Toinen tapa, jonka vaikutusta yrityksen yhteistyösuhteiden onnistumiseen tutkittiin, oli yrityksen yhteistyötä koskeva koulutus. Kasvokkain tapahtuva koulutus on erityisen hyvä malli siirtää kokemuksellista eli tacit – tietoa. Yhteistyötä koskevaa koulutusta voivat järjestää yrityksen omat asiantuntijat tai sitten voidaan käyttää ulkoisia asiantuntijoita. Tutkimus osoitti koulutuksella olevan positiivista vaikutusta yhteistyösuhteiden menestykseen. Erityisesti tämä koskee kokemattomia yrityksiä. Näille yrityksille on tulevien yhteistyösuhteiden onnistumisen kannalta tärkeää järjestää koulutustilaisuuksia. (Levy, 2004, 60.)

Koulutustapahtumilla ja seminaareilla on myös varsin merkittävä sosiaalinen sisältö, jonka vaikutus on ilmeinen. Näissä tapahtumissa yhteistyösuhteita hoitavat ihmiset voivat saada merkittäviä tietoja ja taitoja yrityksen ”yhteistyöveteraaneilta”. Koulutustilaisuuksissa syntyy myös epämuodollisia suhteita ja verkostoja yhteistyösuhteita hoitavien ihmisten kesken, joita voidaan myöhemmin hyödyntää vaikeissa käytännön tilanteissa. Draulansin ym. (2003) tutkimus konkretisoi sen, että kumppanuuskyvykkyys lisää yrityksen menestymisen mahdollisuuksia yhteistyösuhteissa. Mitä useammassa yhteistyösuhteissa yritys on koko olemassaolonsa aikana ollut, sitä paremmin se suhteissaan onnistuu. (Levy, 2004, 62- 63.)

Kumppanuuskyvykkyyttä esiintyy eri henkilöiden kesken työelämä- oppilaitoskumppanuudessa. Ensimmäinen on yrityksen henkilöstön ja kouluttajan välinen yhteistyösuhte. Kun molemmilla on kokemusta yhteistyösuhteista ja niiden hoidosta, onnistuminen on todennäköisempää. Toisena yhteistyösuhteena voi pitää työpaikkaohjaajan ja opiskelijan välistä yhteistyötä. Onnistumiseen vaikuttavat siis vankan yhteistyökokemuksen myötä lisääntyneet yhteistyön laatutekijät, kuten luottamus, sitoutuminen ja onnistuneen vuorovaikutuksen toteutuminen. Molemminpuolinen luottamus helpottaa yhteistyön tekemistä. Sitoutuneilla kumppaneilla on vahva halu ponnistella yhdessä yhteistä tavoitetta kohti pitkäjänteisesti. Sitoutuneet kumppanit puolestaan osoittavat sitoutuneisuuttaan panostamalla yhteistyösuhteeseen resursseja. Sitoutuminen on myös kumppanuuskyvykkyuden seuraus. Panostukset suhteeseen taas lisäävät onnistumisen

mahdollisuuksia. Molemminpuolinen kommunikaatio vaikuttaa puolestaan suoraan yhteistyön onnistumiseen niin, että merkityksellisen ja arvokkaan tiedon jakaminen on helppoa. Kumppanuuskyvykkyys edeltää molemminpuolista kommunikointia. Puutteellinen kommunikaatio kumppaneiden kesken vaikeuttaa monella tapaa suhteissa toimimista. (Levy 2004, 67-72.)

4.3 Yhteenveto kumppanuuskyvykkydestä

Kumppanuuskyvykkyuden lähtökohtana on siis aikaisemman yhteistyökokemuksen, tietämyksen ja osaamisen järjestelmällinen hyödyntäminen. Jotta organisaatio pystyisi parhaiten hyödyntämään kumppanuuskyvykkyyttä, sen tulisi luoda sellaisia käytänteitä, tapoja ja mekanismeja, joilla koota, jakaa ja levittää erityisesti yhteistyötä tehneiden ihmisten yhteistyötietämystä ja -osaamista. Nämä tavat voivat keveimmillään olla esimerkiksi oman nykyisen yhteistyösuhteen vapaamuotoista arviointia, siitä yhdessä oppimista ja raskaimmillaan yhteistyösuhteasioita hoitamaan tarkoitettun osaston perustamista yritykseen. Näiden järjestelmällisten ja suunnitelmallisten toimien on tarkoitus rakentaa yritystason kumppanuuskyvykkyyttä, jonka vaikutus näkyy yrityksen kaikkien yhteistyösuhteiden onnistumisen tason korotuksena. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyösuhteiden onnistumisen sattumanvaraisuus vähenee ja yritys menestyy kaikissa kahdenvälisissä suhteissaan paremmin. Kumppanuuskyvykkyys voidaan nähdä myös kilpailuedun näkökulmasta niin, että se on arvokas, harvinainen ja vaikeasti kopioitavissa oleva resurssi ja luo näin kilpailuetua omistajilleen. Kilpailuetua luo myös kasvava maine kumppanuuskyvykkäänä kumppanina, mikä tuo yritykselle jatkossa parempia kumppaniehdokkaita. (Levy, 2004, 64.) Kumppanuuskyvykäs työntekijä osaa kuunnella, olla läsnä vuorovaikutustilanteissa ja sopia asioista. Hän on luotettava, empaattinen ja kunnioittaa toisen osaamista.

5 Kehittämistehtävä

5.1 Ohjausmallin kehittäminen

Olen kolmen viimeisen vuoden aikana kerännyt tietoa opiskelijoilta työssä oppimisen onnistumisesta ja työssä oppimisen haasteista. Konkreettiseksi haasteiksi työssä oppimisjaksoilla ovat nousseet ohjauksen puute tai työpaikkaohjaajan puuttuminen, koko työyhteisön tietämys ja sitoutuminen työssä oppimisen tavoitteisiin ja tutkinnon suorittamiseen, työpaikan arviointiosaamisen puute, palautteen antaminen puolin ja toisin sekä väliohjauskeskustelujen puuttuminen. Edellä mainitut haasteet vaikeuttavat opiskelijan osaamisen lisääntymistä jopa niin että, tutkintosuoritus jää tekemättä ja välillisesti se vaikuttaa myös opiskelijan työllistymismahdollisuuksiin. Ohjausmallin tarkoitus on korjata näitä haasteita ja tekemäni kyselyn tarkoituksena on varmentaa, vastaavatko korjaavat toimenpiteet haluttuun tavoitteeseen eli työllistymiseen. Työssä oppimisjaksot ovat pääsääntöisesti kuusi viikkoa pitkiä, joten ohjausmallin toteutumisen ajanjakso voi olla kuusi viikkoa. Työelämä yhteistyöillan voi järjestää korkeintaan puoli vuotta ennen työssä oppimisjaksoa, jotta asiat pysyvät työelämän edustajilla muistissa. Kaikilla osapuolilla, esimiehillä, työpaikkaohjaajilla, opettajilla ja opiskelijoilla tulee olla samat tiedot ohjauksesta ja arvioinnista. Kaikilta osallisilta tarvitaan kommunikoinnin ja dialogin taitoja parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

5.2 Ohjausmallin toimivuuden testaaminen

Opinnäytetyöni varsinaisen tuotoksen, kumppanuuskyvykkään työssä oppimisen ohjausmallin, tutkimusosio alkoi työelämäillan suunnittelulla ja järjestämisellä työelämän edustajille huhtikuussa 2013. Ilmoittautuneita työelämän edustajia tilaisuuteen oli vain neljä, joten peruimme tilaisuuden. Päätimme järjestää elokuussa 2013 uuden tilaisuuden. Veimme kutsut tällä kertaa henkilökohtaisesti työelämän edustajille. Elokuun yhteistyöiltan saapui 18 työelämän edustajaa. Illan tarkoituksena oli perehdyttää työelämän edustajia työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen, ohjaamisen merkitykseen ja tavoitteisiin sekä arviointiin. Työelämäillan järjestämisen tarkoitus oli puuttua korjaavasti työssä oppimisessa esiintyviin haasteisiin, kuten työpaikkaohjaajan puuttumiseen työpaikalla ja työpaikan arviointiosaamisen puutteeseen. Yhteisen luentomaisen arvioin-

tikoulutuksen jälkeen keskustelimme pienemmissä, neljän- kuuden hengen ryhmissä eri yritysten yksityiskohtaisemmista haasteista. Jokaisessa ryhmässä oli kolme- viisi työelämän edustaa ja yksi opettaja. Teemoiksi pienryhmien keskusteluissa nousivat: henkilökuntapula, luottamuspuula työntekijöihin, opiskelijan ohjaus ja sitoutuneisuus sekä työpaikkaohjaajan sitoutuneisuus. Keskustelujen teemat pohjautuivat opinnäytetyöni viitekehykseen sekä työelämän itse esille nostamiin aiheisiin.

Ohjausmallin toteutukseen työssä oppimisen aikana, marras- joulukuussa 2013, yhteis-työkumppaneiksi valikoitui kymmenen työelämältä osallistunutta ravintola- ja suurtalousalan yritystä. Valitsin sellaiset suurtalouden toimipaikat, joiden kanssa en ole aiemmin tehnyt yhteistyötä. Ravintolat valikoituivat sattumanvaraisesti opiskelijoiden valitsemista työssä oppimispaikoista. Edellä mainitun ohjausmallin ja kyselyn toteutin työpaikoilla kokeellisesti marras- joulukuussa 2012 sekä varsinaisesti marras- joulukuussa 2013. Kyselyn (Liite 2) tein työpaikoilla ennalta sovitussa tapaamisessa joulukuussa 2013.

Työssä oppimisen ohjausmallin toteutuksen toisessa vaiheessa tapasin yhteistyöyritysten esimiehet, työpaikkojen henkilöstön ja työpaikkaohjaajat heidän omilla työpaikoillaan henkilöstöpalaverissa. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman monta työntekijää paikalle. Henkilöstöpalaverissa käynnin tavoitteena oli korjata mahdollinen työssä oppimisjaksoilla esiintyvä ohjauksen puute ja lisätä koko työyhteisön tietämystä ja sitoutumista työssä oppimisen tavoitteisiin ja tutkinnon suorittamiseen. Opiskelija oli juuri aloittanut työssä oppimisjakson yrityksessä. Pehdytin työyhteisön työssä oppimisjakson tavoitteisiin, kerroin haasteista, joita olemme kohdanneet työssä oppimisen aikana ja ehdotin, miten toimittaisiin nyt opiskelijoiden kanssa. Yhteisiksi tavoitteiksi työpaikkojen kanssa määriteltiin: työssä oppijasta olisi hyötyä yrityksen toiminnassa, työssä oppija toimisi taloudellisesti sekä työssä oppijalle kehittyisivät sellaiset työ- ja työyhteisötaidot, että hän voi työllistyä mahdollisesti jopa kyseiseen yritykseen.

Ohjausmallin toteutuksen kolmannessa vaiheessa yksityiskohtaisempi ohjauskeskustelu käytiin työpaikoilla esimiesten, työpaikkaohjaajien ja opiskelijoiden kanssa. Tapaamisen tavoitteena oli korjata mahdollinen puuttuva ohjaus, varmentaa työpaikkaohjaajan läsnäolo työvuoroissa, kehittää palautteen antamista puolin ja toisin sekä huolehtia välioh-

jauskeskustelujen toteutumisesta. Keskustelussa määriteltiin yksityiskohtaiset työtehtävät opiskelijalle, joita opiskelijan täytyy opetella tiettyyn aikaan mennessä ja samalla sitoutettiin työpaikkaohjaajat varmistamaan, että työtehtävät tulevat tehtyä. Olen kehittänyt organisaatiomme työssä oppimisen sopimus pohjaa siten, että kohdassa opiskelijan tavoitteet ovat myös työpaikkaohjaajan tavoitteet sekä sopimukseen on lisätty aikataulutussarake, jotta tavoitteille saadaan välitavoitteet ja voidaan edetä loogisessa järjestyksessä. Lomake (Liite 3) toimii myös sopimuksena opiskelijan, työpaikkaohjaajan ja opettajan välillä.

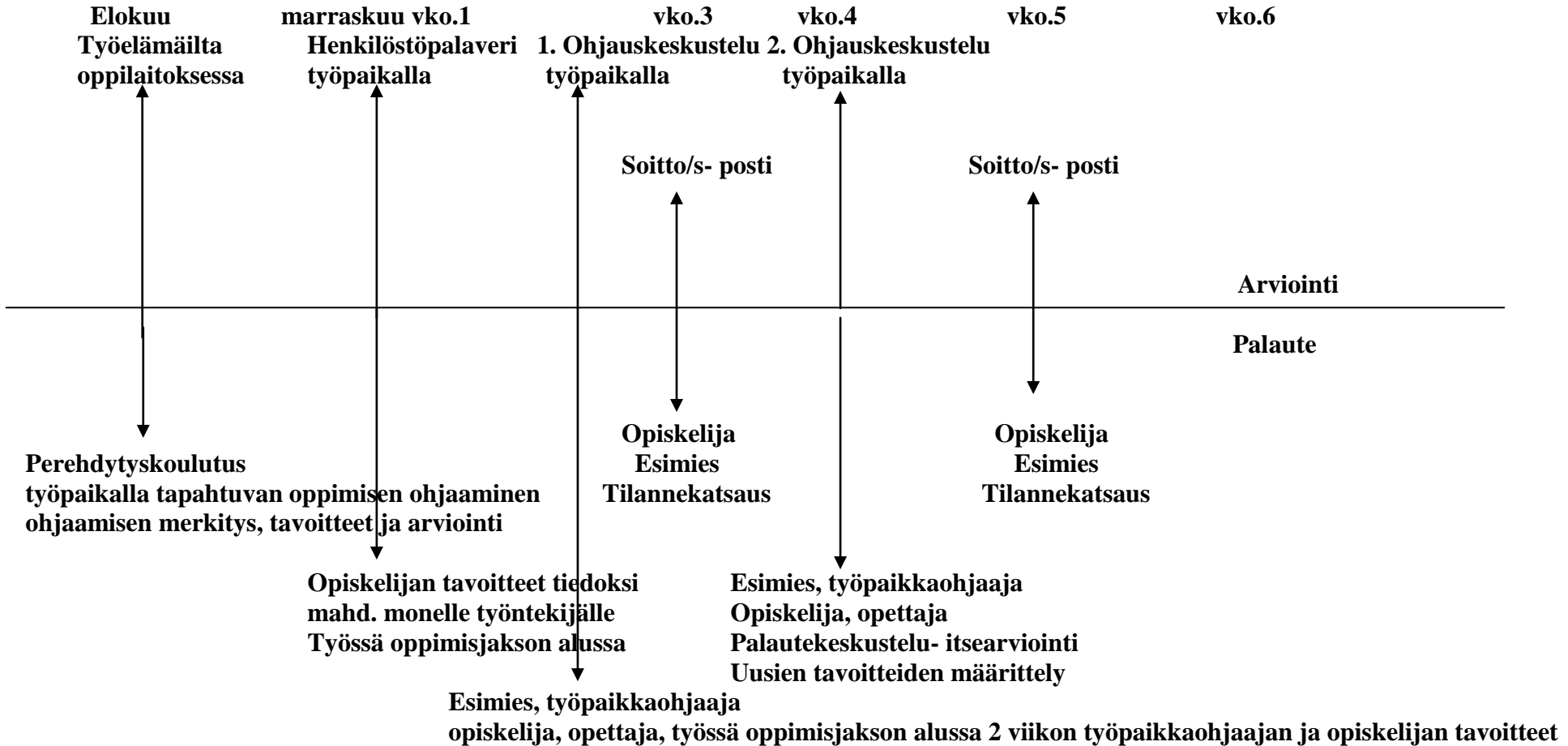
Ohjausmallin toteutuksen neljännessä vaiheessa, kahden viikon kuluttua työssä oppimisen alusta, soitin työnantajalle tai työpaikkaohjaajalle ja keskustelimme asetettujen välitavoitteiden toteutumisesta ja jatkosuunnitelmista. Keskustelin myös opiskelijan kanssa joko sähköpostilla, tekstiviestillä tai puhelimella. Työssä oppimisen aikana kävin jatkuvaa vuoropuhelua työpaikkaohjaajien, työntekijöiden ja opiskelijoiden kanssa.

Viidennessä vaiheessa ohjauskeskusteluun osallistuivat työnantajan edustaja, työpaikkaohjaaja, opiskelija ja minä. Ohjauskeskustelun tavoitteena oli sitouttaa työpaikkaohjaaja työssä oppimisen tavoitteisiin ja tutkinnon suorittamiseen sekä varmentaa että opiskelija saa palautetta. Varmistimme työnantajan edustajan, työpaikkaohjaajan ja opiskelijan kanssa yhdessä opiskelijan osaamisen lisääntymisen ja suunnittelimme tutkintotilaisuuden työssä oppimisen viimeiselle viikolle.

Lopuksi tein kyselyn niissä kymmenessä yrityksessä, jotka olivat sitoutuneet ohjausmallin toteutukseen. Kysely on liitteenä 2. Vastaamiseen osallistuivat esimiehet, työpaikkaohjaajat ja opiskelijat. Valitsin kyselyn muodoksi informoidun kyselyn sekä henkilökohtaisesti tarkistetun kyselyn yhdistelmän, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti esim. työpaikalla. Jakaessaan lomakkeet tutkija samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastaa mahdollisesti esitettyihin kysymyksiin. Tutkija itse kerää lomakkeet pois, jolloin on mahdollisuus tarkistaa, miten lomakkeet on täytetty, ja voi myös keskustella lomakkeen täyttämiseen tai tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 196- 197.)

Kyselyiden analysoinnin aloitin purkamalla vastaukset kysymys kerrallaan ja koostin yhteenvedon, josta poimin tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat analysointiin. Tulokinnassa pyrin ymmärtämään kyselyn täyttäneiden näkökulman.

Kuvio.2



6 Tulokset

Valitsin ohjausmallin toiminnanohjaajaksi työssä oppimisessa sekä roolien määrittelyyn kehitimme yhdessä aikuispedagogiikkatyöryhmän kanssa työssä oppimisen sopimuslomakkeen, jossa määritellään työpaikkaohjaajan tavoitteet opiskelijan tavoitteiden rinnalle. Tämän avulla työpaikkaohjaaja sitoutetaan työhönsä ja saadaan työpaikkaohjaajan työ näkyväksi. Hyvä keino yrityksen yhteistyösuhteiden kehittämiseen ovat yhteistyötä koskevat koulutustilaisuudet. Kasvokkain tapahtuva koulutus on erityisen hyvä malli siirtää kokemuksellista eli tacit – tietoa. (Levy, 2004,52.) Työelämällän järjestäminen oppilaitoksessa sai yritykset kiinnostumaan kehittämishankkeestani.

Kyselyssä hain vastauksia työelämältä uuden ohjausmallin toimivuudesta. Opiskelijoille suunnatuissa kysymyksissä halusin varmentaa työpaikkaohjaajan läsnäolon ja ohjauksen laadun suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Esittelen tulokset uuden ohjausmallin toimintojen etenemisjärjestyksessä. Nämä kohdat ovat perehdytyskoulutus ja henkilöstön perehdyttäminen, opiskelijan ja työpaikkaohjaajan tavoitteiden määrittely työpaikalla ja välitavoitteiden tarkastelu, tavoitteeseen pääsyn tarkastelu sekä opiskelijan työllistymismahdollisuus yritykseen sekä minun käyttämäni ohjausmäärä ja esimiehen, työpaikkaohjaajan ja minun välinen yhteistyö. Aineiston kuvaan vastausten suorien lainausten avulla, koska niiden katson avaavan parhaiten kyselyyn osallistuvien ajatuksia. Yritysten ja opiskelijoiden nimet on korvattu sopivalla yleistermillä yritys, organisaatio tai opiskelija tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin suojelemiseksi.

6.1 Henkilöstön perehdyttäminen sekä opiskelijan ja työpaikkaohjaajan tavoitteiden määrittely työpaikalla

Työelämän edustajien kysely alkoi kysymyksillä, jotka liittyivät ohjauksen alkuvaiheen tavoitteiden määrittelemisen tarpeen ja mahdollisen hyödyn kartoittamiseen. Kaikki 10 ohjausmallin toteutukseen sitoutunutta työelämän edustajaa oli sitä mieltä, että alkuvaiheen henkilöstön perehdyttäminen ja alkuvaiheen tavoitteiden määrittely auttoivat opiskelijan ohjaamisessa työpaikalla.

Auttoi. Tavoitteet olivat selvät, tiesimme alusta asti tavoitteet hyvin

Auttoi. Tietää selkeästi tavoitteet ja antaa apua ohjaukseen koko työyhteisössä

Kyllä, selvemmät sävelet mitä opiskelijan tulisi tehdä

Työelämässä huomattiin myös, että opiskelussa on oma tavoite eri työssä oppimisjaksoille.

Kyllä, koska jakson ”teema” keskittyi yhteen tiettyyn osa-alueeseen

Kyllä ehdottomasti. Tuolloin meidän oli helpompi keskittyä tarkemmin kyseisiin osa-alueisiin

Opiskelijoille suunnatussa kyselyssä varmistin, että opiskelija on saanut tavoitteiden mukaista ohjausta työpaikalla. Yhtä lukuun ottamatta kaikki opiskelijat vastasivat saaneensa ohjausta sovitun mukaisesti.

Koko henkilöstön perehdyttäminen opiskelijan tavoitteisiin saavutti tämän opiskelijan jakson tavoitteiden ymmärryksen lisäksi ymmärrystä siitä, että eri työssä oppimisjaksoilla on erilaiset tavoitteet ja erilaiset työtehtävät alkaen helpoimmasta ja rutiininomaisimmasta työstä kohti vaativampia työtehtäviä. Yhdessä yrityksessä en päässyt henkilöstön palaveriin perehdyttämään muuta henkilöstöä opiskelijan tavoitteisiin. Opiskelija antoi siitä palautteen, että koko henkilöstön olisi pitänyt olla kuulemassa hänen tavoitteistaan, koska työtehtävät ja ohjaus muuttuivat, kun työnantaja ja työpaikkaohjaaja eivät olleet paikalla.

Heikkilän (2006, 34- 36) mukaan työelämän, opiskelijan ja kouluttajan on yhdessä suunniteltava, mitkä ovat oppimisen mahdollisuudet ja mikä on työntekoa ja miten arvioidaan, mitä on opittu ja miten voi soveltaa oppimaansa. Työssä oppimisen ohjauksmallin ensimmäisen käynnin tarkoituksena oli suunnitella opiskelijan henkilökohtainen polku osaamisen lisääntymiseksi. Toisen ohjauskeskustelun tavoitteena oli kartoittaa, mitä on jo opittu ja mitä osaamista tarvitaan vielä lisää. Alkuvaiheen ohjaus koettiin työelämässä erityisen tarpeelliseksi. Collin (2007) toteaa, että työtehtävät ja toimintaympäristöt (ihmiset, johtaminen, ilmapiiri) määrittelevät, mitä työssä opitaan ja mitä on mahdollista oppia. Eri ympäristöissä sekä tilanteissa opitaan väistämättä eri asioita. Käytännössä työpaikkaohjaajat ovat ammatillisesti itsellisiä ratkaisuisaan ja valinnoisinaan siitä, mitä opettavat työssä oppijalle. (Stähle & Laento 2000, 82- 100). Kokeilimme uutta työssä oppimissopimuslomaketta opiskelijan ohjauksessa, jossa asetimme opiskelijalle tavoitteet sekä kokeilimme työpaikkaohjaajan sitouttamista asettamalla hä-

nellekin tavoitteet. Alkuvaiheen ohjauskeskustelussa opiskelijalle ja työpaikkaohjaajalle kirjattiin molemmille omat tavoitteet sekä aikataulu, jossa heidän tulisi edetä. Tällöin olimme yhdessä sopineet, mitä työtehtäviä tulee tehdä ja millä tasolla. Uskon, että tämä sitoutti työpaikkaohjaajaa enemmän kuin ennen. Opiskelija, joka ei tuntenut saavansa tarpeeksi ohjausta alkuvaiheessa, ei vielä omaa työelämässä vaadittavia tietoja ja taitoja vuorovaikutustilanteissa. (Collin 2007, 207.)

6.2 Välitavoitteiden tarkastelu

Alkutavoitteiden määrittelystä seuraava kysymys koski välitavoitteiden tarpeellisuutta. Kävin työpaikalla tapaamassa työpaikkaohjaajaa, esimiestä sekä opiskelijaa. Keskustelun tarkoituksena oli kartoittaa opiskelijan etenemistä sekä varmentaa, että sovitut opittavat asiat olivat toteutuneet. Tapaamisessa sovittiin uudet tavoitteet tutkintotilaisuutta ja arviointia silmällä pitäen. Työpaikan edustajat olivat sitä mieltä, että tapaaminen on hyödyllinen.

Riittävä yhteistyö pitää kaikki ajan tasalla

Aina keskustelu ja palautteen anto on hyödyllistä

Kaksi työelämän edustajaa oli sitä mieltä, että heidän työssä oppijoidensa tapauksessa välikeskustelua ei välttämättä olisi tarvinnut pitää. Opiskelijoiden osaaminen oli jo riittävää, kun verrattiin osaamista tavoitteisiin.

Useimmiten kyllä. Opiskelijan tapauksessa ei välttämättä

Tapauskohtaisesti ehkä. Opiskelijan kohdalla ei välttämätön

Yhdellä työpaikalla opiskelija ei ollut päässyt tekemään ensimmäisen kahden viikon aikana niitä työtehtäviä, joita oli sovittu ja työnantaja piti välikeskustelua hyvänä muis-
tutuksena tavoitteista.

Keskustellessani työelämän edustajien kanssa, he olivat sitä mieltä, että yleensä opiskelijat ”heitetään” sinne työelämään ja opettaja tulee käymään viimeisellä viikolla.

Mielestäni on hienoa, että opettajalla on aikaa huomioda oppilaitansa näin hyvin myös työssä oppimisjaksolla. Pidän asiaa vain positiivisena

Opiskelijoille suunnatussa kyselyssä kysyttiin, muuttuiko ohjaus välikeskustelun jälkeen. Suurin osa oli sitä mieltä, ettei ohjaus muuttunut välikeskustelun jälkeen.

Tavoitteet määriteltiin jo ensimmäisellä viikolla. Olivat alusta asti tiedossa, joten ei muuttunut

Kahden erittäin hyvin edenneen opiskelijan vastauksen olivat seuraavat:

Ei ole varsinaisesti muuttunut, paitsi muutama seikka on kirjallisten tavoitteiden tarkastelun jälkeen tarkennettu esim.leipominen ja erityisruokavaliot

Rima nostettiin korkeammalle ja ohjaus päivitettiin sen mukaan

Yhdessä työpaikassa en päässyt puhumaan koko henkilöstön kanssa. Opiskelija itse oli sitä mieltä, että ohjaus ja työtehtävät muuttuivat, kun esimies tai työpaikkaohjaaja eivät olleet paikalla.

Ei oikeastaan. Kaikkien kanssa olisi pitänyt käydä tämä läpi

Työelämän edustajat pitivät välikeskustelua hyvänä palautteenantopaikkana ja pitivät palautteen antamista tärkeänä. Yksi työnantaja kirjoitti: ”Vaikeistakin asioista pystyttiin puhumaan”. Käytännössä työntekijät ovat itsellisiä ratkaisuihinsa ja haasteet hoituvat työntekijöiden moniammatillisen yhteistyön kautta. Tällöin ei ole suurta tarvetta harjoittaa kokoavaa johtamista eri yksiköiden päälliköiden ja oppilaitoksen opettajien kesken. (Stähle & Laento 2000, 82- 100.) Tapaaminen muistutti myös esimiehiä ja työpaikkaohjaajia tavoitteista, joita kaikissa toimipaikoissa ei vielä saavutettu. Opiskelijat, joiden osaaminen oli jo vaaditulla tasolla, eivät mielestään tarvinneet välikeskustelua. Opiskelijat kokivat sen kuitenkin hyväksi. Toinen opiskelija sai tarkennettua arviointiin liittyviä asioita sekä toisen opiskelijan vaatimustasoa lisättiin, jotta hänen osaamisensa lisääntyisi entisestään.

6.3 Tavoitteeseen pääsy ja hyöty yritykselle

Kaikki työelämän edustajat olivat sitä mieltä, että pääsivät opiskelijan kanssa tavoitteeseen ja että opiskelijasta oli hyötyä yritykselle.

Varmasti pääsimme. Uskon että hyöty oli molemminpuolista

Kyllä. Mielestäni on myös paljon yrityksestä kiinni kuinka paljon "hyötyä" he haluavat opiskelijoista

Kyllä, kuin työntekijä

Minulla on aina sellainen pilke silmäkulmassa, että heistä mahdollisesti saisi meille tulevaisuudessa työntekijöitä ja perehdytänkin heitä aina sen mukaan. Kaikissa ei tietenkään ole potentiaalia juuri meidän paikkaan, mutta kaikista on ollut aina suurta apua. Molemmista tytöistä oli suurta apua yrityksellemme. He toimivat yhtenä osana keittiötiimiämme

Kahdessa työpaikassa työelämän edustajat antoivat lisäksi seuraavaa palautetta.

Kyllä lisäkädet ovat tarpeen. Mutta jos opiskelija olisi ollut vastaanottavaisempi jaksolla olisi antanut hänelle enemmän

Opiskelijasta oli perusasioissa hyötyä, mutta päivittäisen rytmin löytämisessä oli haasteita, myös lisää oma-aloitteisuutta

Kaikki opiskelijat vastasivat päässeensä tavoitteeseen.

Enimmäkseen kyllä. Ruokaa olisin voinut tehdä ehkä enemmänkin. Tein kuitenkin koko ajan salaattit ja kaikki jaksolle osuneet keittornoat. Leipomaankin pääsin myös (pulaa erityisruokavaliolle) Kiisselin teko isoon pataan, lanttulaatikko, myös ruoanvalmistuksen aputoita

Mielestäni pääsimme, ainakin olen oppinut paljon uutta ja saanut varmistusta aikaisemmin tekemääni: esim. koneiden ja laitteiden käyttö

Uuden ohjausmallin toiminnan tavoite on tuottaa työntekijöitä työelämälle.

Enemmistö työnantajista palkkasi kyseisen opiskelijan yritykseensä.

Kyllä, mikäli hän käyttää tulevan kouluvuoden aktiivisen tiedon ja taidon hallintaan

Kyllä, ajan kanssa varmasti löytyisi riittävä riipeys meidän keittiöön

Kaksi työnantajaa ei palkkasi opiskelijaa yritykseensä.

Opiskelijoista oli hyötyä yrityksille ja muutama työnantaja palkkasi opiskelijan heti ja muutama työnantaja koulutuksen päätyttyä. Kaksi työnantajaa ei palkkasi opiskelijaa. Näiden kahden opiskelijan toiminta ei ole Raustevon Wrightin ja von Wrightin määrittelemien (1994, 51 -74) oppimisen ehtojen mukaista. Heidän mukaansa oppijan reflektiiviset eli itsearviointivalmiudet ovat oleellisia kaikessa tavoitteellisessa oppimisessa.

6.4 Ohjauksen määrä sekä yhteistyö kouluttajan ja työelämän välillä

Seuraavana kysymyksenä työelämälle oli ohjauksen ja välikeskustelujen sopiva määrä sekä yhteistyön sujuvuus opettajan kanssa. Kaikki työpaikan edustajat olivat sitä mieltä, että ohjauksen määrä oli riittävää ja yhteistyö sujui hyvin.

Tykkään että kaikki toimi hyvin, ja yhteistyö oli hyvää

Oli ja toimi. Useat käynnit harjoittelun aikana on hyvä asia. Toimi mielestäni paremmin, mitä aikaisemmin. On hyvä että opettaja tulee käymään heti harjoittelun alussa, ja tekee selväksi mitä harjoittelijan kuuluu tällä hetkellä oppia

Yhteistyö toimi. Pystyttiin keskustelemaan myös hieman vaikeistakin asioista

Kaksi työelämän edustajaa täydensi suullisesti yhteistyökysymystä. He kokivat että yhteistyö on ollut helppoa ja sujuvaa koko ajan.

Henkilöstöstä yksi kokki sanoi minulle:

Tää on niin helppoo kun omasta koulusta on niin vähän aikaa

Yksi esimies vastasi ”tässä tapauksessa kyllä” Selvitin tarkentavalla kysymyksellä mitä työnantaja tarkoittaa lauseella. Hänen mielestään opettajat yleensä lähettävät opiskelijat ”päivähoitoon” työpaikalle ja tulevat viimeisellä viikolla käymään.

Kysyin työelämältä: ”Miten arvioit omaa panostasi ohjauksessa?” Kysymys tulkittiin kahdella eri tavalla. Kaksi työelämän edustajaa tulkitsi kysymyksen; mitä heidän ohjauksensa merkitsee koko työssä oppimisen ohjausprosessin osana.

Merkittävä, kuten muillakin opiskelijan työkavereilla

Arvokasta kokemuksen jakamista jota olen itse saanut vuosien aikana

Muut työelämän edustajat tulkitsivat kysymyksen oman ohjauspanostuksensa laadun näkökulmasta.

Gick bra att ge direktiv, hade någonlunda tid denna gång att lära ut och ”berätta” hur saker och ting fungerar. Jag kan ha en begägenhet att vara lite otydlig (Meni ihan hyvin, kun annoin ohjeen, oli

jonkin verran aikaa opettaa ja ”kertoa” miten asiat saadaan toimimaan. Minulla on välillä taipumusta olla vähän epäselvä.)

Olen antanut opiskelijan toimia itsenäisesti ja enemmän antanut suuntaa antavia neuvoja

Yritin olla mukana täysillä. Joskus kiireessä en ehtinyt aina ohjeistaa riittävästi, mutta opiskelija hoiti homman silti

Omien työtehtävien ohella ohjaaminen oli valitettavasti hieman vajaavaista

Toivon että ohjeeni ja neuvoni olivat hyödyksi. Välillä valtasi epätoivo, turbautuminen

Olisin voinut panostaa enemmän esim. salaattipöydän yksityiskohtiin, ohjeet jäivät helposti suurpiirteisiksi

Työ on haasteellista, palkitsevaa ja pidän siitä. Olen ohjauksessa mukana täysillä ja pyrin kohtelemaan kaikkia tasaveroisesti ja kohtelemaan heitä kuin työntekijöitämme.

*Vaadin paljon, mutta uskon että se on vain opiskelijoiden etu ettei heitä päästetä helpolla. Se, että olen tiukka olen myös reilu ja joustava. Ohjauksessa on mm.kysymys näiden asioiden tasapainoitte-
lusta.*

Opiskelijoiden kysymyksessä varmensin että työpaikkaohjaaja on työskennellyt opiskelijan kanssa ja minkälaista ohjaus oli ollut. Pääsääntöisesti kaikki olivat työskennelleet työpaikkaohjaajan kanssa ja saaneet ohjausta.

Kun tein jonkun työtehtävän ensimmäistä kertaa, näytettiin kädestä pitäen miten tehtävä kuuluu tehdä

Kyllä. Ohjaus oli hyvää. Työpaikkaohjaajasta olisi opettajaksi

Työpaikkaohjaaja(t) on toiminut kanssani kokoajan. Ohjaus on ollut hyvää; olen saanut vastuuta, mutta saanut myös tarvittaessa neuvoja ja apuja

Kyllä, jokaisessa työvuorossa. Ohjaus oli ohjeiden antamista ja tarvittaessa alkuun näyttämistä.

Kysymyksiin vastaamista aina tarvittaessa. Myös työtapojen korjaamista. ”Vinkkien” antamista

Ohjaus on ollut erittäin selkeää ja perusteellista. Aina on voinut kysyä lisää

Kyllä toimi. Ohjaus oli hyvää. Välillä kädestä pitäen, välillä annettiin kokeilla ja tajuta myös itse

Yksi opiskelija oli kokenut ohjauksen suurpiirteiseksi ja työelämän edustaja oli arvioinut omia ohjauspanostustaan samalla tavalla.

Ei koko ajan. Suurpiirteistä

Viimeiseksi oli mahdollisuus antaa palautetta oppilaitokselle työssä oppimisen ohjauksesta. Yhteistyö ja ohjaus työpaikalla koetaan tärkeiksi ja merkityksellisiksi työssä oppimisen ohjaamisessa.

Opettajan käynnit työpaikalla hyviä heti alussa, keskivaiheilla todettu hyväksi. Sekä oppilaan että työpaikan kannalta

Riittävällä panostuksella ja yhteistyöllä kaikilla on tarvittavat tiedot ja homma toimii

Pidempää jaksoja niin pääsee kunnolla tutustumaan työelämään

Bra samarbete med skola. Klara direktiv= Bra (Hyvä yhteistyö koulun kanssa. Hyvät ohjeet= Hyvä)

Koululle toivoisin ehkä aktiivisempaa ja työmäisempää koulutusotetta. (älkää vaan kysykö miten se toteutetaan)

Teiltä on tullut vuosien varrella hyviä työssäoppijoita yritykseemme ja heistä kolme on saanut meiltä töitä. Potentiaalisia tulevaisuuden tekijöitä siis löytyy. Toivon yhteistyömme jatkuvan myös tulevaisuudessakin.

Kysymys, ” Miten arvioit omaa panostasi ohjauksessa?” tulkittiin kahdella eri tavalla. Työpaikkaohjaajat pohtivat joko, mitä työpaikkaohjaajan ohjaus merkitsee koko työssä oppimisen ohjausprosessin osana tai heidän oman ohjauksensa laadun näkökulmasta. Kysymykseen vastattiin rehellisesti ja mahdolliseen ohjauksen sekavuuden tai vähäisyyden syyksi ilmoitettiin kiire. Osa työelämän edustajista ymmärtää oman ohjauksensa merkityksen opiskelijan osaamisen lisääntymisessä sekä työvoiman kasvattamisessa.

Yrityksen ja opettajan välinen yhteistyö koettiin sujuvaksi. Anandin ja Khannan (2000 teoksessa Levy 2004, 65) tutkimuksessa selvisi, että yritysten välisen yhteistyön onnis-

tumiseen vaikuttaa huomattavasti aikaisemmista yhteistyösuhteista saatu kokemus. Sitä kertyy erityisesti ihmisille, jotka tekevät yrityksissä konkreettisesti paljon yhteistyötä. Opettajien ja työpaikkaohjaajien kumppanuuskyvykkyys lisää yhteistyön sujuvuutta ja määrää. Kun kumppanuuskyvykkäät työpaikkaohjaaja sekä opettaja ovat sitoutuneet työpaikalla tapahtuvaan ohjaukseen, he käyttävät myös enemmän resursseja ohjaamiseen. Tutkimukseen osallistuneista työelämän edustajista kolme on suorittanut tutkinnon oppilaitoksessa ja olemme olleet yhteistyössä keittiömestariyhdistyksen kautta sen jälkeen. He tuntevat tutkinnon ja sen tavoitteet, he ovat olleet itse työssä oppimassa sekä tuntevat opettajat henkilökohtaisesti. Tällä ”tuttuudella” on suuri merkitys ohjauksen onnistumisen kokemukselle. (Levy 2004, 52.)

6.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Henkilöstön perehdyttäminen sekä opiskelijan ja työpaikkaohjaajan tavoitteiden määrittely työpaikalla auttoivat opiskelijan ohjaamisessa työpaikalla. Esimiehet ja työpaikkaohjaajat huomasivat tavoitteiden määrittelyssä työssä oppimisjakson keskittyvän yhteen osa-alueeseen koko opiskelun tavoitteista.

Välitavoitteiden tarkastelu ja keskustelu koettiin tarpeelliseksi. Se todettiin sekä hyväksi muistutukseksi tavoitteista että paikaksi, jossa oli hyvä antaa palautetta. Näin opiskelijalle luotiin mahdollisuus kehittyä työpaikan haluamalla ja ammatin vaatimalla tavalla.

Tavoitteeseen pääsivät kaikki työelämän edustajat ja opiskelijat. Työelämä koki, että opiskelijasta oli hyötyä yritykselle. Melkein kaikki palkkaisivat opiskelijan.

Työelämä koki ohjauksen määrän sopivaksi ja yhteistyön hyväksi. Tuttuus koettiin eduksi yhteistyössä opiskelijoiden ohjaamisessa.

Opiskelijat olivat työskennelleet työpaikkaohjaajan kanssa ja he olivat saaneet ohjausta riittävästi. Työnantajat totesivat ohjauksen käytännön hyväksi ja yhteistyön sujuvan hyvin. He ovat löytäneet tavan saada työvoimaa yritykseensä onnistuneen työssä oppimisen kautta.

6.6 Opinnäytetyön ja tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ohjausmalli työssä oppimisen ohjaamisesta, jossa pyritään tuottamaan työelämälle osaavaa työvoimaa. Mielestäni näissä tavoitteissa onnistuttiin. Tutkimukseen osallistuneet olivat kiinnostuneita hankkeesta ja sitoutuivat siihen. He ajattelivat, että uusi ohjausmalli on toimiva ja auttaa tavoitteisiin pääsyssä. Muutama opiskelija palkattiin työssä oppimisjakson jälkeen osa- aikatoihin, vaikka opiskelut ovat vielä kesken.

Työssä oppimisen ohjaus oli entuudestaan tuttu asia työelämän edustajille, mutta tavoitteiden tarkka määrittely ja suunnitelmallisuus oli osalle vieras toimintatapa.

Tutkimusta tehdessä tulisi aina pyrkiä virheettömyyteen. Kuitenkin, koska tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, tulisi näitä arvioida. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tehtyjen mittaustulosten todistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei- sattumanvaraisia tuloksia. Kysely (survey) tarkoittaa sellaisen kyselyn muotoa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Informoitu kysely tarkoittaa sitä, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. Jakaessaan lomakkeet tutkija samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Kyselyn vastauksia tulkittaessa on otettava huomioon mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat kysymyksissä ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tulosten tulkinta vaatii samanlaista tarkkuutta. Tutkijan on aina kerrottava, mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym.2009, 139,160 193-195.)

Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että informoidun kyselyn sekä tulosten analysoinnin ja tulkinnan on tehnyt vain yksi henkilö eli kyselyn tekeminen, tulosten analysointi ja tulkinta on tehty samoin perustein. Kyselylomakkeen kysymysten perustuminen ohjausmalliin sekä tietoperustan ja teorian tunteminen antoivat valmiudet lisäkysymyksiin ja tarkentaviin kysymyksiin vastaamiseen.

Kysymysten suunnitteluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Ensimmäinen kysymys oli irrallinen eikä asian yhteys viestittynyt vastaajille lukemalla. Täydensin lähes kaikkien vastanneiden kohdalla ensimmäisen kysymyksen tarkoitusta. Lisäksi joihinkin kysymyk-

siin oli liian helppo vastata vain yhdellä sanalla. Kysymyksissä olisi pitänyt pyytää perusteluja vastaukselle. Kyselyyn vastaajat keskustelivat mielellään kanssani asiasta täyttääseen kyselyä ja aiheet saattoivat laajentua. En saanut kirjattua kaikkea sanatarkasti ylös. Paremmen kyselyn suunnittelemisen kautta olisin saanut perusteluja enemmän.

Informoitu kysely oli kuitenkin hyvä tutkimusmenetelmä. Keräsin takaisin kaikki kysymyslomakkeet ja vastasin täydentävästi esitettyihin kysymyksiin. Lopussa kyselyyn vastanneet saivat kirjoittaa vapaasti omista näkemyksistään. Tutkimusmenetelmä ei ollut ongelmaton, vaan haastava ja antoisa. Haastavia olivat esimerkiksi kiireiset kyselylomakkeen täyttämistilanteet, jotka ovat aina konteksti- ja tilannesidonnaisia. Tämän pyrin ottamaan huomioon tuloksissa analysoimalla mahdollisia häiriötekijöitä, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa kyselyyn vastaajien vastauksiin. Vertasin myös työelämän ja opiskelijan vastauksia keskenään. Joskus kyselyyn vastannut ei ymmärtänyt mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Tällöin avasin kysymystä varovasti, jotta en johdattelisi liikaa ja vaikuttaisi vastauksen sisältöön. (Hirsjärvi ym. 2009,229.)

Tutkimuksessa haasteellista on myös se, että kyselyyn osallistuneiden omilla kokemuksilla oli suuri painoarvo tiedon laatuun. Oli siis tärkeää, että tutkimukseen osallistuneet vastasivat kysymyksiin avoimesti ja toivat näkemyksiään esille mahdollisimman laajasti. Tutkimukseen osallistuneiden omat kokemukset heijastuivat suullisissa kommenteissa. Tiettyjen kysymysten kohdalla vastauksessa esiintyivät juuri työpaikalla tapahtuneet ajankohtaiset asiat ja tietyt asiat saivat enemmän painoarvoa ja huomiota kyselyyn vastanneen kokemusten ja tietojen mukaisesti.

Tutkimuksen yksi vaikeus liittyi kysymysten suunnitteluun ja selvitettävän tiedon yksinkertaisuuteen. Kysymyksissä olisi pitänyt pyytää perusteluja, joilla olisi saatu lisää kuvailuja asiasta. Täydentämällä kysymyksiä piti varmistua, että jokainen tutkimukseen osallistuja ymmärtää asian samalla tavalla. Virhetulkintoja saattoi syntyä ja minun kokemattomuuteni saattoi vaikeuttaa tutkimuksen sujuvuutta. Tutkimuksen aihe olisi voinut olla laajempi, jotta analysoitavaa olisi ollut enemmän.

7 Pohdinta

Verkostomaisessa kumppanuusasetelmassa osalliset ovat itsenäisiä ja rakentavat yhteistyönsä sille pohjalle. Yhteistyökyvystä ja verkosto-osaamisesta tulee kaikkien yritysten ydinosaa. Menestyvä yritys hyödyntää parhaiten toisten osaamista ja vahvuuksia sekä käyttää verkostoa tehokkaasti hyväkseen. Ståhlen ja Laennon (2000) määritelmien mukaan oppilaitoksen ja työelämän välinen kumppanuus edustaa operatiivista kumppanuutta. Kaikissa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä tehdään omia itsenäisiä toimeksiantoja, molemmat osapuolet pitäytyvät omissa tarpeissaan sekä yhteistyölinkki on sattumanvarainen. Kumppaniksi valikoituu se yritys, johon opiskelija hakeutuu työssä oppimaan. (Ståhle & Laento 2000, 93-101; Viirkorpi 2004, 23.)

Onnistunut kumppanuus, kumppanuuskyvykyys ja työssä oppimisen ohjaus omaavat tiettyjä samanlaisia piirteitä. Niissä nojataan vahvasti ns. sosiaalisiin ohjausvoimiin, joita ovat mm. luottamus, sitoutuneisuus, empatia, hyvä tahto, yhteisen hyvän edistäminen, samankaltainen arvopohja, kunnioitus, pitkäjänteisyys ja psykologinen sopimuksellisuus. Kumppanuutta voidaan rakentaa, kun johtorooleissa toimivat tuntevat toisensa ja pystyvät luomaan luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen. Siten kumppanuuden osapuolet saavat aikaan riittävän yhteisen näkemyksen kumppanuudessa toimimiselle. On myös sovittava, miten edellä mainitut menettelytavat ja rakenteet linkitetään työrooleihin ja päätöksen teon käytäntöihin (resurssikysymykset). Osallisorganisaatiot mukauttavat toimintansa niin, että se edesauttaa kumppanuusjohtamisessa onnistumista. Dialogi on avainasemassa kaiken vuorovaikutuksen onnistumiselle.

Kumppanuuskyvykyys vastaa kumppanuusjohtamisen haasteisiin edellä mainituin osin. Molemminpuolinen luottamus helpottaa yhteistyön tekemistä. Sitoutuneilla kumppaneilla on vahva halu ponnistella yhdessä yhteistä maalia kohti pitkäjänteisesti. Sitoutuneet kumppanit puolestaan osoittavat sitoutuneisuuttaan panostamalla yhteistyösuhteeseen resursseja. Sitoutuminen on myös kumppanuuskyvykyiden seuraus. Voisi sanoa, että ennen onnistunutta kumppanuusjohtamista pitää olla kumppanuuskyvykäs. Panostukset suhteeseen taas lisäävät onnistumisen mahdollisuuksia. Molemminpuolinen kommunikaatio, dialogi, vaikuttaa puolestaan suoraan yhteistyön onnistumiseen niin, että merkityksellisen ja arvokkaan tiedon jakaminen on helppoa. (Levy

2004, 67-72.) Kumppanuuskyvykäs työpaikkaohjaaja voi toimia yhteistyösuhteiden osaajana.

Opiskelijan omat valinnat työyhteisössä vaikuttavat lopputulokseen. Varsinaisen työn suorittamisen ja oppimisen lisäksi kumppanuuskyvykkyyden näkökulmasta on oleellista se, että opiskelija osaa arvioida, keiden kanssa työ tulee tehdyksi parhaalla mahdollisella tavalla nyt ja tulevaisuudessa.

Työelämän palautteet ohjauksen määrästä ovat merkittäviä. Opiskelijoiden aiempi työssä oppimisen ohjauksen määrä koettiin riittämättömäksi. Useat työpaikkakäynnit työssä oppimisen aikana koettiin hyväksi. Kehittämishankkeen aikana saatu ohjaus oli työelämän mielestä riittävää ja antoi opiskelijalle mahdollisuuden kehittyä ja työllistyä yritykseen.

Työelämässä oltiin kiinnostuneita kehittämistyöstä ja siihen sitouduttiin. Kumppanuuskyvykkyys luo pohjan hyvälle ohjaukselle, koska ohjauksen toimivuus riippuu kumppanuuskyvykkyyden tasosta. Voin todeta että ”tutumpi” on kumppanuuskyvykkäämpi. Uskon, että kehitimme kumppanuuskyvykkyttämme tämän kehittämishankkeen aikana ja jatkossa teemme siitä vielä parempaa. Toimivalla ohjauksella ja hyvällä kumppanuuskyvykkyydellä pystytään ohjaamaan opiskelijan toimintaa niin, että yritys pääsee parempaan liiketaloudelliseen tulokseen sekä alamme saa osaavia työntekijöitä.

Esimiehet, työpaikkaohjaajat ja minä koimme ohjausmallin toimivaksi. Esimiehet ja työpaikkaohjaajat pitivät tärkeänä palautteen antamista. Ohjausmallia voisi kehittää keskittymällä palautteen antamiseen paremmin. Palautetta voisi kerätä esim. liitteenä 4 olevalla lomakkeella, jota aikuispedagogiikkatyöryhmä on työstänyt kiinteistöpalvelualan opettajan Pekka Pirisen laatiman lomakkeen pohjalta.

Vaikka kumppanuusjohtaminen, kumppanuuskyvykkyys ja ohjaus toimisivat moitteettomasti sekä oppilaitoksen että työelämän osalta, haasteeksi osoittautuu opiskelijan työelämässä tarvittavien tietojen ja taitojen puutteellisuus sekä oman elämänhallinnan haasteet. Opiskelijalta saattaa puuttua ymmärrys siitä, mitä työpaikalla voi sanoa ja puhua. Vuorovaikutus työpaikalla vaikeutuu ja se aiheuttaa turhautumista sekä opiskelijas-

sa että työpaikkaohjaajissa. Tämä heijastuu suoraan osaamisen lisääntymiseen sekä työllistymiseen. Siksi on huolehdittava myös siitä, että valmistava koulutus sisältää työyhteisötaitojen, viestinnän ja vuorovaikutustaitojen opiskelua.

Koko opiskelijan työssä oppimisen ohjauksen prosessi sisältää monta siihen vaikuttavaa tekijää ja kysymykseksi nouseekin, kuka siinä on suurimmassa roolissa. Työnantaja ja opettaja luovat raamit työssä oppimiselle ja sen toimivuudelle. Suorittavassa työvuorossa työpaikkaohjaaja kuitenkin päättää, mitä opiskelija todellisuudessa pääsee tekemään. Kumppanuusjohtamisen haasteeksi nousee kyvyttömyys kunnolla puuttua toisen yrityksen toimintaan ja toimintatapoihin.

Jatkotutkimusaiheet tutkimuksen ja johtopäätösten perusteella voisivat liittyä työelämässä esiintyvään ”kiireen taakse piiloutumiseen”. Tulevaisuuden tutkimus tulisi keskittää hotelli-, ravintola- ja cateringalalla esiintyvään kiireeseen, joka vaikuttaa kaikkien toimihenkilöiden, esimiesten ja työpaikkaohjaajien työhön. Kiireen varjolla voidaan tehdä monta asiaa huonommin tai jättää kokonaan tekemättä. Kiinnostavaa olisi myös tietää, mitkä työtehtävät henkilöstö jättää tekemättä kiireen vuoksi ja mitkä työtehtävät valikoidaan vähäpätöisemmiksi palveluliiketoiminnan alalla. Toinen mielenkiintoinen aihe olisi selvittää, miten pääsisimme tähän ”tuttuuteen”, jonka työelämän edustajat toivat esiin kehittämishankkeen aikana. Onko se kumppanuuskyvykkyyttä vai jotain muuta? Kolmas mielenkiintoinen aihe olisi tutkia, mitä tarkoittaa esimiehen esille tuoma asia: ”Koululle toivottaisiin aktiivisempaa ja työmäisempää koulutusotetta.” Miten voisimme muuttaa koulutusta aktiivisemmaksi ja työmäisemmäksi?

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää opiskelijan työssä oppimisen ohjauksesta uusi ohjausmalli. Tarkoituksena oli myös kartoittaa työelämän ja oppilaitoksen välistä verkostoyhteistyötä ja kumppanuuksissa toimimista sekä niiden vaikutusta ohjaukseen. Ohjausmalli toimi hyvin sekä työelämän edustajien, opiskelijoiden että omasta mielestäni. Ohjausmallin avulla on mahdollista saada osaavaa työvoimaa hotelli-, ravintola ja cateringalalle. Opinnäytetyö on osa suurempaa Turun ammatti- instituutin aikuiskoulutuksen työssä oppimisen ja ohjauksen kehittämisprosessia ja se jalkautetaan henkilöstölle tämän kevään 2014 aikana.

8 Lähteet

- Bamford, J., Gomes- Casseres, B., Robinson, M., 2003. Mastering Alliance Strategy. John Wiley & Sons. California.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteina. Teoksessa Ete- läpelto, A., Collin, K. & Saarinen. J. (toim.) 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY. Helsinki.198- 215.
- European Commission. 2012. Strategies for improving participation in and awareness of adult learning. Education and Training. Publications Office of the European Union. Belgia.
- Gunnar, M., Pasanen, H., Pekkanen, M., Räsänen, L.& Vuolle- Salonen, M.2004. Ohja- us näyttötutkinnon ja valmistavan koulutuksen henkilökohtaistamisessa. AiHe- projek- ti. OPH. Hakapaino Oy. Helsinki
- Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, M. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteis- työssä. Edita Prima. Helsinki.
- Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2001. Dialogi- avain innovatiivisuuteen. WSOY. Juva.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen väli- senä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Hel- sinki. Werner Söderström.
- Kallio, M. 2011. Ammatillisen aikuiskoulutuksen kehittämissuunnitelma 2011-2015 Turun ammatti-instituutti, aikuiskoulutus. Hotelli-, ravintola-, catering-, matkailu- ja elintarvikealat. HUMAK. Nurmijärvi.

Korhonen, A., Ansamaa, M., Eronen, H., Haapalainen, P., Koskela, T., Mietinen, S., Ukkola, L. 2011. Kumppanuus kannattaa - työelämän ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö opinnäytetöiden ohjauksessa ja tulosten hyödyntämisessä. Pohjois- Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 2/2011. TTY Center. Oulu.

Levy, J. 2004. Kumppanuuksien laatutekijät ja kumppanuuskyvykkyys verkostosuhteiden kriittisinä menestystekijöinä. Väitöskirja. Lappeenrannan yliopisto.

Marttila L., Kautonen M., Niemonen H., von Bell K. 2004. Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K- yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkostoitumisen mallit, osaprojekti III. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Möller, K., Rajala, A. Svahn, S.2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. johtaminen ja arvonluonti. Esa Print Oy. Tampere.

Nykänen, S. 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyiden toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. matkalla verkostojohtamiseen? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Pasanen, H. 2004. Työssä oppimisen ohjaus prosessina. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet. Juva. WS- Bookwell Oy.

Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Pohjonen, P. 2004. Työssäoppiminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Poikela, E & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Ete-läpelto, A., Collin, K. & Saarinen. J. (toim.) 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY. Helsinki.198- 215.

Rauste-von Wright, M & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.

SAK.2014. Uusi laki kannustaa kouluttamaan henkilöstöä.

www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/uusi-laki-kannustaa-kouluttamaan-henkilostoa. Luet-
tu 8.1.2014

Seppälä, J. 2012. Rajavartiolaitoksen ja tullin yhteistoiminnan vaikuttavuus- Case Nuija
– hanke. Esiupseerikoulun tutkielma.

Stähle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus- avain uudistumiskykyyn ja yli-
voimaan. WSOY. Porvoo.

Taipale- Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti 2012:13.
OPH. Edita Prima Oy.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - Strateginen kumppanuus. Edita Publishing.
Oy. Helsinki.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J.
2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Viirkorpi, P.2004. Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Savion kirjapaino
Oy. Kerava.

Yle1. TV- uutiset. Katsottu.2.1.1014

9 Liitteet

9.1 Liite 1 Opinnäytetyön prosessikaavio

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2012 Turun ammatti- instituutin aikuiskoulutuksen Mara- tiimissä, kehittämiskohteena oli työssä oppimisen kehittäminen työelämän tarpeiden mukaiseksi.

HUHTIKUU 2012

Turun ammatti- instituutin aikuiskoulutuksen kehittämispäivä

SYYSKUU 2012- LOKAKUU 2012

Opinnäytetyöseminaari

Aihesuunnitelma

Aiheen muokkaus/tulkinta

Tutkimusmenetelmän valinta

Aineiston hankinta, lähteiden keruu

Suunnitelman tekeminen

MARRASKUU 2012- JOULUKUU 2012

Ensimmäisen kokeellinen toiminnankuvauksen toteutus

Lähteiden keruu

HUHTIKUU 2013

Ensimmäisen työelämä illan järjestäminen peruuntui vähäisen osan oton vuoksi

TOUKOKUU 2013- KESÄKUU 2013

Elokuun työelämäillan kutsujen vieminen työpaikoille henkilökohtaisesti

KESÄKUU 2013- HEINÄKUU 2013

Tietoperusta

ELOKUU 2013

Työelämältä

LOKAKUU 2013- JOULUKUU 2013

Työssä oppimisen toteutussuunnitelma lomakkeen muokkaaminen

Työpaikkojen kartoittaminen

Ohjausmallin toteuttaminen

Kyselyn toteuttaminen

Kyselyn koonti ja analysointi

Empiirisen osan kirjoittaminen

TAMMIKUU 2014

Työn viimeistely

HELMIKUU 2014

Työn korjaukset ohjeistuksen mukaan

Esitys

9.2 Liite 2 Kysely työelämälle ja opiskelijoille

Kysely työelämälle

1. Auttoiko opiskelijan työssä oppimisjakson tavoitteiden tiedostaminen ohjauksessa työpaikalla?
2. Oliko välikeskustelu tarpeellinen?
3. Pääsittekö tavoitteeseen? Oliko opiskelijasta hyötyä yrityksellenne?
4. Toimiko yhteistyö opettajan kanssa? Oliko yhteistyö riittävää?
5. Miten arvioit omaa panostasi ohjauksessa?
6. Mitä muuta haluaisit sanoa työssäoppimisen ohjauksesta oppilaitokselle?

Kysely opiskelijalle

1. Saitko työssä oppimisen tavoitteiden mukaista ohjausta työpaikalla?
2. Muuttuiko ohjaus välitavoitteiden määrittämisen jälkeen?
3. Pääsittekö tavoitteeseen?
4. Toimiko työpaikkaohjaaja kanssasi? Minkälaista ohjaus oli?
5. Mitä muuta haluaisit sanoa?

9.3 Liite 3 Työssä oppimissopimus



Turun ammatti-instituutti
PL 955, 20101 TURKU
Puh. (02) 2633 3000
www.aikuiskoulutus.fi

SOPIMUS TYÖSSÄOPPIMISESTA JATAI TUTKINTOTILAISUUDESTA

TYÖSSÄOPPIMINEN

Työssäoppijan/tutkinnon suorittajan tiedot

Sukunimi	Etunimet
Puhelinnumerot	Sähköpostiosoite
Koulutus/näyttötutkinto	Tutkinnon osa/i

Työssäoppimispaikan ja työpaikkaohjaajan tiedot, työssäoppimisen kesto ja ajoitus

Yrityksen/organisaation nimi	Työpaikkaohjaajan nimi
Toimipisteen nimi	
Työpaikan Y-tunnus	
www-sivujen osoite	
Esimiehen nimi	
Työssäoppimispaikan osoite	Puhelin
Työssäoppimisen kesto ja ajoitus	Sähköposti
Työaika viikossa / päivässä (noudatetaan työpaikan työaikoja)	Työpaikkaohjaajakoulutus suoritettu <input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/> kiinnostunut

Oppilaitoksen edustajan tiedot

Työssäoppimista ohjaava opettaja	Puhelin
Osoite	Sähköposti

Työjärjestelyt

Päivittäinen ateria	<input type="checkbox"/> työpaikka tarjoaa	<input type="checkbox"/> työssäoppija vastaa itse
Työvaatetus / suojavälineet	<input type="checkbox"/> työpaikka	<input type="checkbox"/> työssäoppija vastaa itse
Vakuutukset	Turun kaupunki vakuuttaa työssäoppijan/ tutkinnon suorittajan työpaikalla tapahtuvien tapaturmien varalta (Laki 1318/2002). Työssäoppimispaikan tarjoajalla on ns. isännän vastuu kolmansien osapuolien nähden. (Tarkemmin liitteessä)	
Vakuutusyhtiö:	if Vahinkovakuutusyhtiö Oy	Tapaturmavakuutuksen nro: 0010147122 Virastotunnus: 40 Opetustoimi
Muuta:		

Työturvallisuus

Työssäoppijalla on voimassa oleva <input type="checkbox"/> työturvallisuuskortti <input type="checkbox"/> hygieniapassi <input type="checkbox"/> muut kortit, mitkä _____
Työnantajalla on vastuu työssäoppijan työturvallisuudesta (perehdytysvelvollisuudesta tarkemmin liitteessä).
Työturvallisuuden kannalta erityisesti huomioitavaa:



Turun ammatti-instituutti
PL 955, 20101 TURKU
Puh. (02) 2633 3000
www.aikuiskoulutus.fi

SOPIMUS TYÖSSÄOPPIMISESTA JA/TAI TUTKINTOTILAISUUDESTA

Opiskelijan ja työpaikkaohjaajan työssäoppimisjakson tavoitteet ja tehtävät:

Opiskelijan tavoitteet:	Työpaikkaohjaajan työtehtävät osaamisen lisäämiseksi:
Opiskelijan ja työpaikkaohjaajan aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi:	

Työssäoppimisjakson tavoitteet ja työtehtävät:

--

Työssäoppimisen arviointikeskustelu:

Työssäoppimisen arviointikeskusteluun osallistuvat työpaikkaohjaaja, työssäoppija ja opettaja.

Arviointikeskustelun päivämäärä ____ / ____ 20 ____

Allekirjoitukset (osapuolet ovat perehtyneet sopimukseen ja sen ehtoihin)

Pvm. ____ / ____ 20 ____		
Paikka		
Työssäoppija/ Tutkinnon suorittaja	Työnantajan edustaja/ Työpaikkaohjaaja	Oppilaitoksen edustaja/ Työssäoppimista ohjaava opettaja

Tästä sopimuksesta on tehty kolme yhtäpitävää kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.
Oppilaitoksen sopimuskappale arkistoidaan ESR-koulutuksissa 15 ja muissa koulutuksissa 10 vuotta.

SOPIMUKSEN EHDOT

Työssäoppijan tehtävät ja vastuut

Työssäoppijalla on vastuu omasta oppimisestaan. Työssäoppija noudattaa työpaikan työaikoja, työturvallisuusmääräyksiä ja salassapitosäätöjä (työssäoppija ei saa ilmaista ulkopuolisille työssäoppimisen yhteydessä saatuja yritysalaisuuden piiriin kuuluvia tietoja). Mikäli määräyksiä ei noudateta, työssäoppiminen voidaan keskeyttää.

Oppilaitoksen tehtävät ja vastuut

Oppilaitos nimeää opettajan, joka on valtuutettu toimimaan oppilaitoksen edustajana sopimusta laadittaessa ja allekirjoitettaessa.

Oppilaitos vastaa siitä, että työpaikkaohjaaja saa riittävästi tietoa, valmennusta ja koulutusta ohjaustehtäväänsä ja että työpaikalle välittyy riittävästi tietoa opiskelijan saamasta opetuksesta. Oppilaitoksen edustaja perehdyttää arvioijat tutkintotilaisuuden arviointia varten. Oppilaitos vastaa myös siitä, että työssäoppija on saanut riittävästi valmennusta työssäoppimista ja tutkintotilaisuutta varten.

Oppilaitoksen edustaja ei saa ilmaista ulkopuolisille työssäoppimisen/tutkintotilaisuuden yhteydessä saatuja yritysalaisuuden piiriin kuuluvia tietoja.

Työnantajan tehtävät ja vastuut

Työnantaja nimeää työpaikkaohjaajan, jolla on riittävät valmiudet työpaikkaohjaajan tehtävän hoitamiseen ja joka toimii työpaikan edustajana työssäoppimisen suunnittelussa, järjestämisessä ja valvonnassa. Työpaikka antaa oppilaitokselle tarpeelliset tiedot työhön ja työympäristöön liittyvistä oloista ja työvälineistä.

Työnantaja vastaa työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävässä koulutuksessa työssäoppijan työturvallisuudesta siten, kuin siitä työntekijöiden osalta säädetään ja määrätään myös silloin, kuin työssäoppija ei ole työsopimussuhteessa työnantajaan (Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998). Työturvallisuuslain 2 luvun 14 § koskee opetusta ja ohjausta sekä perehdyttämistä, jota työnantajan on annettava työntekijälle.

Opetuksen ja ohjauksen tulee sisältää erityisesti seuraavia asioita:

- työssäoppija perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- työssäoppijalle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi sekä ohjeistetaan muiden turvallisuuden kannalta olennaisten tekijöiden varalta (esim. palohälytystilanteet);
- työssäoppijalle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- työssäoppijalle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Työnantajan, työntekijöiden ja opettajien edustaja osallistuvat työssäoppimispaikassa järjestettävään tutkintotilaisuuden suunnitteluun ja arviointiin. Arvioinnissa työnantajan, työntekijöiden sekä opettajien edustaja tekevät kolmikantaisesti huolellisen ja perusteellisen arvioinnin siitä, miten tutkinnon suorittaja on osoittanut osaavansa sen, mitä tutkinnon perusteissa ko. tutkinnon osan ammattitaitovaatimuksissa edellytetään.

Jos työssäoppimisjakson aikana solmitaan työsopimus, tämä sopimus raukeaa vakuutusten osalta.

Tapaturmat

Oppilaitos on vakuuttanut työssäoppijan työpaikalla tapahtuvien tapaturmien varalta. Korvattavia ovat työssäoppimisjakson aikana sattuneet ja niille ominaisin olosuhteisiin luonteensa osalta syy-yhteydessä olevat tapaturmat. Korvattavia ovat myös työssäoppimiseen liittyvillä siirtymisillä sattuneet tapaturmat. Tapaturmasuoja kattaa myös ukomailla tapahtuvan koulutussuunnitelman tai tutkinnon perusteiden mukaisen tilapäisen opetuksen ja työssäoppimisen.

Työssäoppijan aiheuttamien vahinkojen korvaaminen

Työssäoppimisjaksolla tapahtuneen vahingon korvausvelvollisuus määräytyy vahingonkorvauslain (412/1974) 3 luvun 1 §:n mukaan. Jos työssäoppija aiheuttaa virheellään tai laiminlyönnillään vahinkoa opetukseen liittyvässä työssä, on se, jonka lukuun työ suoritetaan, velvollinen korvaamaan vahingon. Siten työnantaja/yritys on ns. "isännän vastuun" periaatteen mukaan ensisijaisesti vastuussa työssäoppijan sivulliselle aiheuttamasta vahingosta. Mikäli työnantajalla on normaali vastuuvakuutus, sisältyvät työssäoppijan aiheuttamat vahingot vakuutusehtojen mukaisesti sen korvauspiiriin. Myös työssäoppija voi vahingonkorvauslain 412/1974:4 luvun 1 §:n mukaan olla henkilökohtaisesti korvausvelvollinen, mikäli hän aiheuttaa vahingon levää suuremmalla tuotannuksella.

9.4 Liite 4 Palautelomake

TYÖSSÄOPPIMISEN PALAUTE

Opiskelijan nimi: _____

Työssä oppimispaikka: _____

Työssä oppimisenajankohta: _____

TÄYTTÄJÄ (rastita oikea vaihtoehto):

- OPISKELIJA
- OHJAAJA

Täytä alla olevat kohdat arvioiden opiskelijan toimintaa eri osa-alueilla työssä oppimisyksikön aikana (ympyröi mielestäsi sopivin numero):

1= heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä, 4=hyvä, 5= kiitettävä

<i>AKTIIVISUUS</i>	<i>1 2 3 4 5</i>
<i>OMA-ALOITTEISUUS</i>	<i>1 2 3 4 5</i>
<i>TIIMITYÖSKENTELY</i>	<i>1 2 3 4 5</i>
<i>TYÖN SUJUVUUS</i>	<i>1 2 3 4 5</i>
<i>TYÖN SUUNNITELMALLISUUS</i>	<i>1 2 3 4 5</i>
<i>TYÖTURVALLISUUDEN HUOMIOIMINEN</i>	<i>1 2 3 4 5</i>
<i>TYÖVÄLINEIDEN KÄYTTÖ</i>	<i>1 2 3 4 5</i>
<i>ASIAKASPALVELU</i>	<i>1 2 3 4 5</i>

Sanallinen arviointi työssä oppimisen sujumisesta:

Päivä ja allekirjoitus: _____

Kiitos palautteesta!