Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n ja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymän välisen yhteistyön kehittäminen kumppanuudeksi

Piia Korpela

Master-opinnäytetyö
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
2022

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tiivistelmä
31.5.2022

Tekijä
Piia Korpela

Suuntautuminen
Johtaminen ja henkilöstövoimavarat

Opinnäytetyön nimi	**Sivumäärä + liitesivumäärä**
Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n ja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymän välisen yhteistyön kehittäminen kumppanuudeksi	58 + 3

Opinnäytetyöni on toimeksiantona toteutettu kehittämistyö, jonka aiheena on työelämän yhteistyö oppilaitoksen kanssa, kumppanuus ja sen kehittäminen. Oppilaitoksena opinnäytetyössäni on toisen asteen ammatillinen oppilaitos. Ammatillisen koulutuksen reformi vuonna 2018 nosti työelämän ja ammatillisen koulutuksen yhteistyön vahvasti esille. Yritykselle oppilaitosyhteistyö ja kumppanuus voivat olla yksi osa liiketoimintastrategiaa, joka tuottaa tarvittavaa osaamista sekä innovaatioita yrityksen tarpeisiin ja auttaa muodostamaan yrityksen työnantajakuvaa.

Opinnäytetyöni tavoite on määritellä yhteistyön ja kumppanuuden nykytila Kymijoen Ravintopalveluiden ja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymän Ekamin välillä, etsiä ja tunnistaa mahdollisia yhteistyön kriittisiä pisteitä ja luoda kehittämissuunnitelma, jonka avulla yhteistyötä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyö toteutettiin pääsääntöisesti alkuvuoden 2022 aikana. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä sekä haastatteluja. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan verkostojen ja kumppanuuden edellytyksiä ja muodostamista sekä tutkimuksissa jo tunnistettuja haasteita liittyen työelämän ja oppilaitoksen väliseen yhteistyöhön. Kehittämistyön näkökulma painottuu yrityksen eli toimeksiantajan näkökulmaan.

Tutkimuksen perusteella saatiin realistinen kuva Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin yhteistyön nykytilasta. Yhteistyön nykytilaa arvioitiin SWOT-analyysin perusteella sekä tunnistettiin yhteistyön kriittisiä pisteitä työelämän näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella luotiin yhteistyön kehittämissuunnitelma, joka käsittää kumppanuuden perusasioiden päivittämisen sekä yhteiskehittämistyöpajan, jossa voidaan käsitellä opinnäytetyön tutkimuksessa esiin nousseita yhteistyön haasteita ja kriittisiä pisteitä.

Asiasanat
verkosto, kumppanuus, oppilaitosyhteistyö, työelämäyhteistyö

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Opinnäytetyön tavoite 2
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus 2
2 Verkostoituminen ja kumppanuus 4
2.1 Verkostoitumisen lähtökohdat 5
2.2 Verkoston muodostaminen 5
2.2.1 Verkoston jäsenet 7
2.2.2 Verkoston tehtävä ja toiminta 7
2.2.3 Verkoston vastuut ja päätöksen teko 8
2.2.4 Verkoston johtaminen 9
2.2.5 Verkoston toiminnan arviointi 10
2.3 Verkostotoiminnan edistäjät ja estäjät 10
2.4 Verkostomallit 12
2.5 Verkostosta kumppaneiksi 14
2.6 Kumppanuusmallit 15
3 Oppilaitosyhteistyö 17
3.1 Oppilaitosyhteistyön muodot 18
3.2 Oppilaitosyhteistyön edistäjät ja estäjät 19
3.2.1 Yritys-oppilaitoskysely 19
3.2.2 Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus 20
3.2.3 Strateginen kumppanuus yliopiston kanssa 21
3.2.4 Parasta palvelua kehittämisohjelma 22
3.3 Kumppanina ammattioppilaitos 23
3.3.1 Ammatillinen koulutus ja työelämässä oppiminen 24
3.3.2 Vastavuoroisen kumppanuuden muodostaminen 26
4 Toimeksiantaja Kymijoen Ravintopalvelut Oy 28
4.1 Yhteistyöoppilaitos Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä 28
4.2 Kumppanuussopimus ja toimintasuunnitelma 29
5 Kehittämistyön menetelmät ja toteutus 32
5.1 Kysely 33
5.2 Dokumenttianalyysi 35
5.3 Haastattelu 36
6 Tutkimuksen tulokset 38
6.1 Oppilaitosyhteistyö ruokapalvelualalla – kyselyn tulokset 38
6.2 Kymijoen Ravintopalveluiden ja Kotkan-Haminan seudun koulutusyhtymän yhteistyön nykytila kiteytyksen ja haastattelujen perusteella 40

6.2.1 SWOT-analyysi yhteistyön nykytilasta 43
6.3 Yhteistyön ja kumppanuuden kriittiset pisteet 45
7 Pohdinta 47
7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset 48
7.1.1 Yhteiskehittämistyöpaja 50
7.1.2 Työelämäopettajuuden kehittäminen 51
7.1.3 Oppilaitosyhteistyötä laajemmin 52
7.2 Opinnäytetyön arviointi 52
Lähteet 55
Liitteet 1
Liite 1. Auros Consulting haastattelukiteytys 12.5.2021 1
Liite 2. Haastattelurunko – Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä 2
Liite 3. Haastattelurunko – Kymijoen Ravintopalvelut Oy 3

1 Johdanto

Useat toimialat kamppailevat samanlaisten haasteiden parissa. Nopealla tahdilla muuttuva maailma luo yrityksille tarpeen muuttua ja kehittyä samassa nopeassa tahdissa menestyäkseen. Kaikilla sektoreilla, myös julkisella, on paine parantaa palvelun laatua ja tuottavuutta. Ratkaisuiksi on etsittävä kustannustehokkaita ja vaihtoehtoisia tapoja toimia ja tuottaa palveluja muuttuviin tarpeisiin. Yhdistämällä osaamista, resursseja ja ratkaisuja saavutetaan parempaa tuottavuutta ja uudenlaisia palveluinnovaatioita. Kaikkiin muutosajureihin liittyy ajatus verkostomaisesta toiminnasta; ajatus keskinäisriippuvuudesta, kokonaisvaltaisuudesta ja joustavasta sopeutumisesta. (Verkostojohtamisen opas 2019, 12.)

Verkosto on vastavuoroinen, tiedon ja resurssien jakamiseen perustuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli, jossa pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saavuttamiseksi. Verkostoissa toimii useampi toimija ja toimijoina voivat olla yksilöt, intressiryhmät tai organisaatiot. Verkostoja voidaan tyypitellä niiden rakenteen, tarkoituksen tai toiminnan luonteen mukaan. Verkosto organisaation muotona sijoittuu hierarkian ja markkinan välille. Hierarkiassa osapuolet ovat sitoutuneet toisiinsa tiivisti, mutta riippuvuussuhteet ovat yksisuuntaisia. Jos verkostojen osapuolet ovat sitoutuneita ja riippuvuussuhteessa toisiinsa, markkinoilla sitoutuminen on heikkoa ja toimijat toimivat itsenäisesti. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13.)

Verkostoituminen on osa yrityksen strategiaa. Tästä syystä verkostoitumisen tulisi olla suunnitelmallista toimintaa, jonka perustana on yrityksen strategia. Usein verkostoitumisella haetaan kaikkia osapuolia hyödyttävää toimintaa. Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyössä olevien yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvon tuottamiseksi. Verkostoituminen on pitempiaikaista luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9–11.)

Verkostoituminen, yhteistyö ja kumppanuus voivat olla yritykselle myös osa henkilöstöstrategiaa. Verkostoituminen oikeiden kumppanien kanssa voi tuoda yhden ratkaisun osaavan työvoiman takaamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatiolla tulee olla käsitys tulevaisuuden henkilöstö- ja osaamistarpeista, mutta myös käsitys sisäisen ja ulkoisen työvoiman tarjonnasta. Jos alalla on pulaa osaavasta työvoimasta, henkilöstösuunnittelussa tulee varautua siihen, ettei osaajia olekaan välttämättä saatavilla. Nykypäivän rekrytoinnin haasteena on siis taistelu parhaista, osaavista ja kehityskykyisistä työntekijöistä. Modernin rekrytoinnin haasteena on myös se, että rekrytoinnin tarkoitus tulisi olla selkeä ja tarkastella mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Kaijala 2016, 16; Joki 2021, 23.)

Yrityksille kumppanuus oppilaitoksen kanssa voi olla yksi strateginen ratkaisu rekrytointiin, muuttuviin tarpeisiin ja vallitsevaan työvoimapulaan. Oppilaitosyhteistyö on keino hankkia osaamista ja innovaatioita nyt ja tulevaisuudessa. Tähän tähtää myös ammatillisen koulutuksen reformi. Laki ammatillisesta koulutuksesta astui voimaan 1.1.2018. Uudessa lainsäädännössä määritellään, että tutkinnoissa, koulutuksessa ja niiden järjestämisessä tulee ottaa huomioon työ- ja elinkeinoelämän tarpeet. Tutkintoja ja koulutusta suunniteltaessa, järjestettäessä, arvioitaessa ja kehitettäessä sekä osaamistarpeita ennakoitaessa tulee tehdä yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Sain opinnäytetyöni toimeksiannon Kymijoen Ravintopalvelut Oy:ltä, joka on Kymenlaakson alueella toimiva julkisomisteinen ravintopalveluja tuottava yritys. Kymijoen Ravintopalveluiden palvelutarjontaan kuuluvat päiväkoti- ja kouluruokailu, potilas- ja hoivaruokailu, henkilöstöravintolaruokailu, ateria- ja kauppakassipalvelut, tilaus- ja juhlapalvelut sekä ravitsemustietopalvelut. Toimipaikkoja yrityksellä on 32 ja henkilöstöä noin 160. Kymijoen Ravintopalvelut Oy on tehnyt yhteistyötä Kotkan-Haminan seudun koulutusyhtymän Ekamin kanssa jo paljon ennen ammatillisen koulutuksen reformin voimaan tuloa, mutta yhteistyö on jäänyt suhteellisen pinnalliseksi. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2022a.)

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyöni tavoite on luoda kehittämissuunnitelma, jolla Kymijoen Ravintopalvelut voi jalostaa yhteistyön ammatillisen oppilaitoksen Ekamin kanssa kumppanuussuhteeksi. Kehittämissuunnitelmaa varten tarkastellaan yhteistyön nykytilaa sekä Kymijoen Ravintopalveluiden että ammatillisen oppilaitoksen Ekamin näkökulmasta. Kehittämissuunnitelman luomiseksi tutkitaan yleisesti verkostoja ja kumppanuussuhteita, niiden rakentumista sekä niihin liittyviä hyötyjä ja haasteita. Lisäksi tarkastellaan tehtyjen tutkimusten kautta yritysten yhteistyösuhteita ja kumppanuuksia oppilaitosten kanssa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää, miten Kymijoen Ravintopalvelut voisi luoda oppilaitosyhteistyöstä Ekamin kanssa vahvemman strategisen kumppanuuden. Tutkimuksessani pyrin vastaamaan kysymyksiin: Millainen on yhteistyön ja kumppanuuden nykytila Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välillä? Mitkä ovat yhteistyön ja kumppanuuden kriittisiä pisteitä? Millaisilla kehittämistoimenpiteillä yhteistyö muutetaan toimivaksi kumppanuudeksi?

Opinnäytetyöni tietoperustassa tarkastellaan yleisesti verkostoja ja niiden rakentumista sekä verkoston jalostumista kumppanuudeksi. Koska opinnäytetyössäni on kyse yritys-oppilaitosyhteistyöstä, tarkastellaan tietoperustassa tutkimusten kautta, mitä hyötyä voidaan yhteistyöllä saavuttaa ja mitä haasteita yhteistyössä tunnistetaan. Lisäksi esitellään ammatillista koulutusta yleisesti sekä ammatillisen koulutuksen työelämässä oppimisen muotoja. Molemmat tutkimuskohteen yhteistyökumppanuuden osapuolet esitellään myös. Tutkimusta varten aineistoa kerätään käyttämällä tutkimusmenetelminä kyselyä ja haastattelua. Opinnäytetyöni rajoittuu oppilaitosyhteistyön kehittämiseen toimeksiantajan eli Kymijoen Ravintopalveluiden näkökulmasta.

2 Verkostoituminen ja kumppanuus

Koska perinteiset hierarkkiset organisaatiot ovat pahimmillaan jäykkiä ja kykenemättömiä ratkaisemaan kompleksisia ongelmia, on ennustettu, että verkostojen aika olisi organisaatioiden seuraava murros. Verkostojen vahvuus tulee esille etenkin muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä, koska useasti perinteinen organisaatio toimii parhaiten ennustettavassa toimintaympäristössä tuottaen ratkaisuja selkeästi määriteltyihin ongelmiin. Verkostot tarjoavat ketteryyttä, joustavuutta ja dynaamista organisoitumista. (Verkostojohtamisen opas 2019, 12.)

Yrityksen verkostostrategiassa määritellään ja kuvataan miten sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä yhteistyötä toteuttaakseen määriteltyä strategiaansa mahdollisimman tehokkaasti. Toimiakseen verkostostrategia tulee integroida yrityksen liiketoimintastrategiaan. Yksinkertaisimmillaan verkostostrategia voi pitää sisällään ainoastaan periaatteet ja tavoitteet jonkin yksittäisen kumppanuuden rakentamiseksi. Yhden kumppanuuden strategia vastaa kysymykseen mihin juuri tällä verkostosuhteella pyritään. (Hakanen ym. 2007, 104–105.)

Verkostotyö ja verkostoituminen ovat synonyymejä keskenään. Verkostoituminen on usein laajempi käsite kuin verkostotyö, joka on itsenäisten toimijoiden välistä yhteistyötä. Verkostotyön lähikäsitteitä ovat verkostot, kumppanuudet, tiimityö sekä ekosysteemi. Kumppanuus on useimmiten kahden toimijan välistä yhteistyötä. Kun yhteistyössä on mukana useampia toimijoita, voidaan puhua tiimistä tai verkostosta. Verkostotyö ja verkostoituminen perustuvat vastavuoroiseen ja pitkäkestoiseen luottamukseen perustuvaan yhteistyöhön. Verkoston vastavuoroisuus on luottamusta siitä, että antaminen ja saaminen ovat hyödyllisiä organisaatiolle. (Järvensivu 2019, 37–38.)

Verkostoituessa tulee selvittää, että yritysten päämäärät ja tavoitteet ovat mahdollisimman yhteensopivat. Menestyksen edellytyksenä on myös selkeästi määritelty verkoston tai kumppanuuden visio tai päämäärä. Parhaissa verkosto- ja kumppanuussuhteissa yritykset täydentävät toisiaan omilla vahvuuksillaan. Myös yritysten omat tavoitteet ovat mahdollisimman yhteensopivia. Toiminnallinen yhteensopivuus yritysten välillä auttaa konkreettisten toimintojen integroinnissa. (Hakanen ym. 2007, 30–32.)

Verkostoituminen vahvistaa yhteistyön ja kumppanuuden avulla organisaatioiden luovuutta ja innovatiivisuutta, jota tarvitaan nykypäivän muuttuvassa maailmassa. Verkoston etuna on se, ettei organisaation tarvitse tehdä kaikkea itse vaan se saa voimaa ja hyötyä verkostostaan. Organisaatio voi verkostoitumalla omaksua kunnianhimoisempia tavoitteita toiminnalleen. Parhaimmillaan verkostoituminen auttaa organisaatiota saamaan aikaan

enemmän vähemmällä. Verkostoituminen on maraton, ei sprintti. Se vaatii aikaa, voimavaroja sekä henkistä sitkeyttä. Verkostoituminen on yhdessä kasvamista ja oppimisprosessi kohti kumppanuutta. (Harisalo 2021, 221–225.)

2.1 Verkostoitumisen lähtökohdat

Yleisesti verkostojen lähtökohtana on vapaaehtoinen, tasavertainen, vastavuoroinen ja itseorganisoituva yhteistyösuhde. Verkostojen kaikkien osapuolien mielestä verkosto on hyödyllinen ja optimaalinen tapa yhdistää voimat ja saavuttaa synergiahyötyä. Verkostoituminen perustuu organisaation ja yksilön haluun tai tarpeeseen osallistua ja tehdä yhteistyötä vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät verkoston osapuolet kantaisi vastuuta toiminnan onnistumisesta. Verkostojen vastavuoroisuus jakautuu harvoin täysin symmetrisesti ja hyödyt eivät välttämättä tule samasta lähteestä, kuin mihin itse panostaa. Vastavuoroisuudesta saatavat hyödyt tulisi mahdollisuuksien mukaan jakautua oikeudenmukaisesti kaikille verkoston osapuolille. Vapaaehtoisissa verkostoissa vastavuoroisuuden kokemus ja siitä syntyvä oikeudenmukaisuuden tunne on tärkeää jäsenten sitoutumisessa ja motivaatiossa, mutta se on samalla myös haavoittuvainen. Verkoston toimijat ovat tasavertaisia ja kaikilla tulisi olla saman verran valtaa, yhtäläinen äänioikeus ja tasaisesti jakautuneet vastuut. (Verkostojohtamisen opas 2019, 14–15.)

Verkoston tasavertaisuuden toteutuminen edellyttää muun muassa kollektiivista ja osallistavaa päätöksentekoa. Päätöksentekomallina tämä ei ole välttämättä tehokkain malli, mutta päätöksiin sitoutuminen on parempaa, kun kaikki verkoston jäsenet ovat olleet päätöksen teossa mukana. Verkostotyöskentely perustuu lähtökohtaisesti tasavertaiseen yhteistyöhön, mutta vallan käsite ja sen ilmenemismuodot eivät välttämättä ole yksiselitteisiä. Vallan jakautuminen voi olla riippuvainen verkoston sovituista rooleista tai henkilön tiedosta ja suhteista. Verkoston johtamisessa tuleekin olla tietoinen vallan eri ilmenemismuodoista ja niiden mahdollisista vaikutuksista. Verkoston yhden jäsenen valta-asema muihin jäseniin nähden saattaa vähentää muiden jäsenien sitoutumista ja vastuunottoa. Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottaakseen hyötyä, verkoston toiminta tulisi perustua verkoston ja sen jäsenten itseohjautuvuuteen. Vain siten verkosto pystyy aidosti reagoimaan dynaamisesti ympäristöönsä. (Verkostojohtamisen opas 2019, 14–15.)

2.2 Verkoston muodostaminen

Verkoston muodostaminen alkaa tarpeen ja ongelman määrittelyllä ja arvioimalla, onko verkostoituminen oikea vaihtoehto kyseisen tarpeen tai ongelman ratkaisemiseen. Tarpeen ja ongelman määrittely kannattaa pitää viitteellisenä, koska verkoston jäsenten

myötä määritelmä saattaa muuttua ja tarkentua. Verkoston perustamisvaiheessa kannattaa myös arvioida verkoston elinikää, koska se auttaa hahmottamaan tarvittavia verkoston rakenteita, jäsenten kokoonpanoa ja mahdollista vaihtuvuutta. (Verkostojohtamisen opas 2019, 24.)

Verkostoa rakennettaessa pyritään saamaan mahdollisimman laaja osaaminen ja tietotaito saman pöydän ääreen. Verkostotoiminnan suunnitteluvaiheessa olisi hyvä tunnistaa myös merkittävimmät ulkopuolisen tiedon tarpeet sekä niiden lähteet. Tieto voi liittyä valtarakenteisiin, sosiaalisiin suhteisiin tai asioiden välisiin riippuvuussuhteisiin. Useasti nämä tiedon tarpeet tarkentuvat verkostotoiminnan edetessä. Toinen tunnistettava ja määriteltävä kohde on verkoston liittymäpinnat ja sidosryhmät. Nämä voivat olla verkoston jäsenten esihenkilöitä ja kollegoita tai verkostotyön tuotoksen loppukäyttäjiä. Verkostolla voi olla myös rinnakkaistoimijoita, jotka ratkaisevat samaa ongelmaa tai pyrkivät samaan tulokseen. Sidosryhmien ja liittymäpintojen tunnistaminen auttaa verkostoa keskittymään omaan perustehtäväänsä. (Verkostojohtamisen opas 2019, 29–30.)

Tuottavan yhteistyösuhteen luomiseksi tulee verkoston yhteistyölle asettaa tavoitteet ja määritellä toimintatavat. Tavoitteita ja toimintatapoja määritellessä haetaan vastausta siihen, miksi verkostoidutaan ja miten halutaan verkostoitua. Verkostotyön tyypillisiä tavoitteita ovat asiakkaan laadukas palveleminen sekä työnteon sujuvuus ja tehokkuus. Verkostotyön tarkoitus voi olla myös ilmiö, joka on verkostolle uhka tai mahdollisuus tai päämäärien saavuttaminen. Hyvä verkostotyön tavoite on riittävän konkreettinen ja rajattu. Verkoston tavoitteet kannattaa muodostaa tuottavaa ja hyvää tulevaisuutta suunnitellen. (Järvensivu 2019, 148–157.)

Verkostoitumisen edellytyksenä ovat ihmisten väliset kohtaamiset sekä resurssit yhteiseen työskentelyyn. Verkoston käynnistämisen alkuvaiheessa kannattaa sopia työskentelyyn tarvittavasta ajasta. Ajankäyttötarpeen arvio tulisi olla mahdollisimman realistinen, koska ajankäyttötarpeen aliarvioiminen saattaa aiheuttaa jatkossa ristiriitaa verkoston vaatiman ajan ja oman arkityön välillä. Jäsenten omat organisaatiot määrittelevät kuinka paljon aikaa verkostotyöhön on käytettävissä. Ajan tarvetta arvioidessa tulee huomioida myös verkostotapaamisten ulkopuolella tarvittava aika. Mitä enemmän verkostotapaamisten ulkopuolella tehdään työtä ja otetaan vastuuta, sitä tehokkaampaa työskentely verkostotapaamisissa on. (Verkostojohtamisen opas 2019, 31.)

2.2.1 Verkoston jäsenet

Verkoston keskeisten toimijoiden kartoittaminen kannattaa tehdä laajasti ja ottaa huomioon esimerkiksi erilaiset kohderyhmät, nykyiset, potentiaaliset ja tulevaisuudessa tarvittavat kumppanit sekä asiakkaat ja heitä edustavat organisaatiot. Kartoituksessa kannattaa huomioida toimijoiden väliset yhteydet. Kartoituksen jälkeen tunnistetaan millaista osaamista ja kykyjä toimijat tarjoavat ja millaisia heidän tarpeensa ja odotuksensa ovat. Näin saadaan hahmoteltua mahdolliset potentiaaliset kumppanit ja verkoston jäsenet. (Järvensivu 2019, 142–144.)

Verkostojäseniä valittaessa olisi hyvä tarkastella jäsenten motiiveja osallistua verkostoon. Motivaatio ja sitoutuminen ovat ensiarvoisia verkostotyön näkökulmasta, joten verkostoon ei tulisi velvoittaa jäseniä. Samalla on hyvä selvittää, millaisia odotuksia potentiaalisella jäsenellä on verkoston suhteen ja varmistaa etteivät odotukset ja tavoitteet ole liian ristiriidassa keskenään. Ennen verkostotyön aloittamista on hyvä antaa aikaa jäsenten tutustumiselle ja ryhmäytymisprosessille. Jotta jäsenet arvostaisivat toisiaan ja pystyisivät hyödyntämään toistensa asiantuntijuutta, olisi hyvä kuulla minkälaista osaamista ja tietoa jokaisella jäsenellä on. Näin saadaan näkyväksi kaikki verkoston potentiaali, joka on käytössä. Jäsenten välinen tunteminen lisää luottamusta ja luottamus luo avoimuutta sekä verkoston tuloksellisuutta. Verkoston jäsenten odotukset luovat pohjan verkoston tavoitteen asettamiselle. Jos odotukset saadaan alussa näkyville, vältytään todennäköisesti verkostotoimintaa haittaavilta esteiltä. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että harva verkosto pystyy toteuttamaan kaikkia sen jäsenten odotuksia. (Verkostojohtamisen opas 2019, 26–27.)

2.2.2 Verkoston tehtävä ja toiminta

Kun verkoston jäsenet on saatu määriteltyä, on aika tarkentaa verkoston tehtävää ja tarkoitusta. Vaikka perustamisvaiheessa alustava tehtävä on määritelty, tarkentuu tehtävä kaikkien verkoston jäsenten näkökulmien avulla. Verkoston tehtävän määrittely yhdessä kaikkien jäsenten kanssa sitouttaa verkostoon ja kasvattaa yhteistä tietoisuutta. Kun jäsenet pääsevät vaikuttamaan tehtävän ja tavoitteen määrittelyyn, voivat he kokea ne omakseen. Samalla voidaan miettiä, tarvitseeko verkosto nimeä. Nimen tulisi kertoa verkoston tavoitteista ja roolista. Helpoiten nimi löytynee verkoston perustehtävästä ja parhaassa tapauksessa nimi toimii sekä verkoston jäseniä yhdistävänä että viestintää helpottavana tekijänä. (Verkostojohtamisen opas 2019, 28–29.)

Verkostotyössä kannattaa määritellä ainakin ne toimintatavat, jotka rakentavat verkostotyön ydinelementtejä luottamusta, sitoutumista sekä tutustumista toisiinsa. Verkostoissa

voi olla useita erilaisia rooleja ja osallistumisen tapoja, jolloin kaikkien ei tarvitse sitoutua samalla tavoin tai yhtä paljon. Olennaista on kokemus siitä, että verkostosta saa, kun sille antaa. Verkostoyön mahdollistamiseen tarvitaan koordinointia ja fasilitointia, mutta myös dialogisuutta ja avoimuutta sekä yhteisiä kehittämistyön prosesseja. Roolit, aikataulutus, toiminnan muoto, viestintäkanavat sekä päätöksentekomalli ovat olennaisia sovittavia asioita yhteistyön toteuttamiseksi. (Järvensivu 2019, 148–157.)

Verkoston käytännön työskentelyn tueksi on hyvä listata verkoston jäsenten yhteistyön pelisäännöt. Verkoston jäsenet tulevat erilaisista organisaatioista, joissa on omat tapansa ja toimintakulttuurinsa, joten keskustelu verkoston sisäisistä pelisäännöistä on tarpeellinen. Yhdessä muodostetut pelisäännöt tuovat näkyviksi käytännön yhteistyöhön liittyvät odotukset ja huolet sekä edistävät ryhmäytymistä ja luottamusta. Pelisääntöjen avulla verkoston jäsenet osoittavat arvostusta toisiaan kohtaan. Kun pelisäännöt ovat verkoston jäsenten yhdessä sopimat, voidaan kaikki jäsenet velvoittaa noudattamaan niitä. (Verkostojohtamisen opas 2019, 35.)

Verkoston toiminnan kannalta tulee miettiä, minne sen toiminta kiinnittyy. Yhden verkoston jäsenen tiloissa toimiminen voi antaa väärän kuvan verkoston valtarakenteista. Toisaalta sama kokoontumispaikka voi vahvistaa turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta ja vaikuttaa positiivisesti sekä luottamuksen että sitoutumisen prosesseihin. Jos verkoston työ painottuu virtuaaliympäristöön, on tärkeää miettiä, miten verkoston ryhmädynamiikkaa ylläpidetään ja miten verkoston jäsenet sitoutuvat toisiinsa. Myös verkostotapaamisten asialista vaikuttaa siihen, kuinka turvalliseksi ja pysyväksi yhteinen toiminta koetaan. (Verkostojohtamisen opas 2019, 30.)

2.2.3 Verkoston vastuut ja päätöksen teko

Verkostossa on hyvä tunnistaa erilaisia rooleja ja vastuita. Tunnistetut roolit ja vastuut saattavat muuttua verkoston elinkaaren mukana tai valikoitua luontaisesti verkoston jäsenten osaamisen kautta. Osa rooleista on pysyvämpiä ja osa voi olla tilannekohtaisia. Verkoston rooleja ja vastuita jaettaessa tulisi keskustelun olla mahdollisimman avointa ja erilaiset oletukset vallan jakautumisesta tehdä näkyviksi. Keskustelun perusteella nähdään, ovatko rooli- ja valtaodotukset perinteisiä vai voidaanko noudattaa verkoston erityispiirteitä kuten kollektiivista vastuun ottamista, itseohjautuvuutta, itseorganisoituvuutta ja tasapuolisuutta. (Verkostojohtamisen opas 2019, 32.)

Siitä miten verkosto tekee päätöksiä, voi päätellä verkoston tasavertaisuuden ja luottamuksen yhteistyön asteen. Verkoston päätöksentekoprosessi on tapa edistää jäsenten si-

toutumista sekä verkoston toimintaan että yksittäisten päätösten seurauksiin. Verkostotoiminnassa olisi hyvä saada aikaan päätöksiä, joihin kaikki verkoston jäsenet pystyvät sitoutumaan. Jos päätöksenteon mallit on määritelty jo verkostoa perustettaessa, on verkoston jäsenten helpompi sitoutua tehtyihin päätöksiin. Mallin ollessa yhdessä etukäteen sovittu, koetaan sen olevan oikeudenmukaisempi, vaikka päätöksistä oltaisiinkin eri mieltä. Eduksi saattaa olla myös hyvän lopputuloksen kriteerien määrittely. Tämä tapa auttaa hahmottamaan edellytyksiä, joiden perusteella voidaan arvioida päätöksen soveltuvuutta. (Verkostojohtamisen opas 2019, 33.)

2.2.4 Verkoston johtaminen

Verkoston johtaminen poikkeaa hierarkkisen organisaation johtamisesta. Verkoston erityispiirteet vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus sekä kokemus niiden aitoudesta ja olemassaolosta, ovat herkkiä ulkoiselle vaikuttamiselle ja vallankäytölle. Liiallinen ulkoinen puuttuminen tai ohjaus voivat vaikuttaa negatiivisesti verkoston toimintaan, joten verkoston jäseniltä vaaditaan johtajuutta ja vastuunkantoa. Verkoston johtamisen tarkoitus on edistää verkoston toimivuutta eli sen kykyä tuottaa arvoa ja toteuttaa asetettuja tavoitteita. Johtamista tulisi toteuttaa sopimalla yhteistyön toimintaehdoista sekä -tavoista, joiden puitteissa tuloksia pyritään tuottamaan. Verkoston dynaamisen luonteen vuoksi määrittely- ja sopimustyötä tulisikin toteuttaa jatkuvana prosessina. (Verkostojohtamisen opas 2019, 15–16.)

Verkostojen johtamisen päätarkoitus on mahdollistaa verkostotyö ja sen onnistuminen. Johtaminen on keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamista sekä yhteistyön koordinointia ja fasilitointia. Koska verkostojen toiminta on jatkuvassa muutoksessa ja keskinäisriippuvaista, kukaan toimijoista ei voi tehdä päätöksiä toisen puolesta. Verkostoissa johtajuutta on hyvä jakaa ja kierrättää. Verkoston toimintoja voidaan jakaa osiin ja antaa osille vastuita ja päätösvaltaa. Tällaisen jaetun johtajuuden hyötynä on tasapuolisempi verkostomaisuus, mutta uhkana tehottomuus ja johtajuuden näivettyminen. Voidaan myös päättää, että verkostolla on jonkinlainen johtoryhmä. Tämän mallin etuna on johtajuuden jakautuminen ja uhkana, että verkostoon syntyy valtakerroksia. Verkostossa voidaan myös sopia, ettei johtamista määritellä selkeästi vaan luotetaan siihen, että kaikki verkoston jäsenet tekevät oman osansa. Verkoston johtamismalli kannattaa kuitenkin pitää elävänä, jotta verkosto pysyy elävänä. (Järvensivu 2019, 113–116.)

2.2.5 Verkoston toiminnan arviointi

Viimeinen vaihe verkoston toiminnan aloittamisessa on sopia miten ja milloin verkoston toimintaa arvioidaan. Verkoston toiminta on useasti dynaamisempaa verrattuna hierarkkiseen organisaatioon, joten toiminnan arvioinnin elementtejä tulisi mahdollisuuksien mukaan kytkeä arjen prosesseihin. Esimerkiksi verkostokokouksen jälkeen voidaan jäsenten kesken reflektoida, miten onnistuimme ja mitä voimme tästä oppia. Arvioinnin lähtökohtana voidaan pitää verkoston perustehtävää ja sen tavoitteita. Verkoston onnistuminen riippuu siitä, pystyykö verkosto tuottamaan ratkaisun verkoston asettamaan alkuperäiseen haasteeseen. Mitä paremmin verkoston toiminta on suunniteltu, sitä selkeämpää on sen toiminnan arviointi. Arviointia kannattaa tehdä suhteessa toimintasuunnitelmaan ja verkostojohtamiseen neljään tasoon: sisältöön, prosesseihin, vuorovaikutukseen ja jäseniin. Arviointia tulee tehdä myös eri jäsenten näkökulmasta. Etukäteen kannattaa sopia myös siitä, mitkä ovat arvioinnissa käytettävät laadun mittarit ja verkoston tapa reagoida poikkeamiin. (Verkostojohtamisen opas 2019, 36.)

2.3 Verkostotoiminnan edistäjät ja estäjät

Verkoston toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä, mutta puuttuessaan toiminnan estäviä tekijöitä ovat synergia ja lisäarvo, rakenteet, vuorovaikutus ja verkoston jäsenet. Verkoston tavoite ja toiminnan oikeutus ovat synergia ja lisäarvo. Jos verkosto ei tuota näitä, verkoston olemassaololle ei ole perusteita. Rakenteet muodostavat verkoston toiminnan puitteet, joiden sisällä verkosto kykenee toimimaan itseohjautuvasti ja tehokkaasti. Rakenteiden puuttuessa verkoston toiminta hajaantuu tai on tehotonta. Ilman vuorovaikutusta verkostossa ei synny uutta eikä sen jäsenten ajattelu muodostu yhteiseksi. Toimiva vuorovaikutus tuottaa lisäarvoa. Verkoston jäsenet tuovat lisäarvoa moniäänisyydellään ja resursseillaan. (Verkostojohtamisen opas 2019, 18.)

Verkostossa parhaan synergian ja lisäarvon saavuttamiseksi tulisi verkoston työskentelyn olla moniäänistä, systeemistä ja vuorovaikutuksessa kehittyvää. Verkoston jäsenet tuovat tiedonrakentamis- ja työskentelyprosessiin oman tietonsa, osaamisensa ja kokemuksensa, verkostonsa, näkemyksensä, tulkintansa ja havaintonsa, jotka tuottavat verkoston lisäarvon. Verkostotyö on sen jäsenten yhteisen tietoisuuden ja todellisuuden rakentamista ja sen tuloksena syntyneen yhteisen näkemyksen perusteella toimimista. (Verkostojohtamisen opas 2019, 18.)

Moniäänisyyteen verkostossa tulisi pyrkiä niin verkoston perustamisvaiheessa kuin sen toimintaa johdettaessa. Vaikka monimuotoisuus ja -alaisuus sekä moniäänisyys ovat verkostotoiminnan etuja, tuovat ne samalla verkoston toiminnalle omat haasteensa yhteisen

ymmärryksen luomiselle. Verkoston jäsenten omat erilaiset tiedolliset ja taidolliset taustat sekä heidän taustaorganisaatioidensa toimintakulttuurit vaikuttavat siihen, miten kukin jäsen yhteistoimintaa peilaa. Tämä luo tilaisuuksia virheellisille tulkinnoille ja väärinkäsityksille. (Verkostojohtamisen opas 2019, 18.)

Verkosto ja verkoston perustehtävä on nähtävä systeeminä, jotta se on aidosti integroiva ja synergiaetuja tuottava toimintaympäristö. Systeemin osien ollessa vuorovaikutuksessa keskenään, ne vaikuttavat toisiinsa. Kun sekä sisältö että toimijat kehittyvät vuorovaikutuksen tuloksena, verkosto on jatkuvassa dynaamisessa muutoksessa. Systeemisyys saattaa tehdä käsiteltävistä asioista monimutkaisia ja saada verkoston yhteistoiminnan vaikuttamaan vaikealta, aikaa vievältä ja raskaalta. Verkostotyön tulisikin olla todellisuuden ja toimintatapojen jatkuvaa reflektointia ja uudelleen määrittelyä. Jos systeemiä yritetään ohjata väkisin, sen muuntautumiskyky estyy ja verkoston kehitys lakkaa. Tämä tekee verkostosta vaikeasti johdettavan ja tästä syystä systeemissä tulee jättää riittävästi tilaa itseorganisoitumiselle. (Verkostojohtamisen opas 2019, 19.)

Verkoston systemaattiset rakenteet ja prosessit ohjaavat verkoston toimintaa mahdollisimman tuloksellisesti kohti yhteistä tavoitetta. Yhdessä sovitut rutiinit luovat ennakoitavuuden kautta turvallisuutta verkoston toimintaan. Selkeät päätöksentekomallit, odotukset ja roolit jättävät energian verkoston perustehtävään ja lisäävät oikeudenmukaisuuden tunnetta ja verkoston jäsenten välistä luottamusta. Nämä luovat edellytykset sille, että jokainen jäsen voi antaa täyden panoksensa verkoston toimintaan ja keskittämään energiansa samaan kohteeseen. Hyvillä ja selkeillä verkoston rakenteilla varmistetaan, että verkosto pysyy koossa, tavoite on yhteinen ja toiminnalla tavoitellaan tätä tavoitetta. Rakenteilla varmistetaan myös verkoston toiminnan tuloksellisuus. Verkoston rakenteisiin ja prosesseihin liittyvät ratkaisut voivat olla myös luovia ja erilaiset fasilitointimenetelmät auttavat keskittymään olennaiseen (Verkostojohtamisen opas 2019, 19–20.)

Onnistuakseen verkostoyhteistyö edellyttää mahdollisimman hyvää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Verkoston jäsenten oletetaan olevan tasavertaisia ja verkoston tiedon kulkevan sujuvasti. Jotta tämä tapahtuu, tulisi kaiken vuorovaikutuksen olla läpinäkyvää ja avointa. Avoin vuorovaikutus verkostossa edellyttää, että verkoston jäsenet voivat avoimesti kertoa tavoitteistaan ja tahtotilastaan sekä jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan. Jos näin ei ole, syntyy yleensä jatkuvasti väärinkäsityksiä ja vääriä tulkintoja muiden jäsenten tarkoituksista. Myös näistä ristiriitoja herättävistä asioista tulisi pystyä keskustelemaan verkoston jäsenten kesken. Jotta verkoston vuorovaikutus olisi tällaista, tulisi verkostossa käyttää dialogisuuden periaatteita. Dialogi on kehittynyttä vuorovaikutusta ja yhdessä ajattelua, joka perustuu tasavertaisuuteen ja toisen näkemyksen kunnioittamiseen. Dialogi

edellyttää erityisiä taitoja kuten kykyä kuunnella toisia, kommunikoida avoimesti ja suorasti ja kykyä luopua ajatusten omistajuudesta. Jos verkoston keskustelukulttuuri perustuu väittelyyn tai yksittäisten tavoitteiden ja aikomusten välisiin jännitteisiin, ei synny yhteistä todellisuutta eikä synergiaetuja saavuteta. (Verkostojohtamisen opas 2019, 20–21.)

Verkoston jäsenten tulee verkostotyöskentelyyn sitoutuessaan sitoutua myös muihin toimijoihin, tutustua heidän osaamiseensa sekä osallistua luottamuksen rakentamiseen. Jäsenten tulee olla verkostossa luotettavia ja hyödyllisiä kumppaneita ja kantaa oma vastuunsa lisäarvon tuottamisesta, verkoston toimintakulttuurista ja toiminnan tuloksellisuudesta. Verkostossa on tärkeää tuntea kumppanit. Mitä enemmän verkoston jäsenet tietävät toistensa taustoista, osaamisesta, tavoitteista ja tahtotiloista, sitä paremmin he pystyvät arvostamaan toistensa näkemyksiä, hyödyntämään erilaisuutta ja toistensa osaamista. Jäsenten tunteminen on edellytys myös luottamuksen syntymiselle ja rakentumiselle. Avoimen vuorovaikutuksen edellytys on hyvä luottamus. Verkostossa jäsenten lähtötarpeet ja tavoitteet voivat poiketa paljon toisistaan ja verkostojen väliset suhteet olla löyhiä, joten luottamuksen rakentuminen ja toisten osaamiseen tutustuminen saattaa olla aikaa vievää. Luottamuksen puute onkin yksi merkittävimmistä hyvän verkostotoiminnan estävistä tekijöistä. (Verkostojohtamisen opas 2019, 21.)

Jäsenten sitoutuminen ja motivaatio ovat kiinni kokemuksesta, kuinka hyödylliseksi verkostotyö koetaan itselleen ja kuinka tasapainoinen panos-tuottosuhde on. Tuottosuhde riippuu siitä, kuinka itseohjautuvasti jäsen hyödyntää yhdessä oppimisen prosessien kautta syntyvää uutta tietoisuutta omaan kehittymiseensä ja omaksi hyödykseen. Kun yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja toimijoiden haluun tehdä yhteistyötä, voi sitoutumiseen, motivaatioon ja vastuunkantoon vaikuttaminen olla haastavaa. Jos verkoston jäsen ei ole sisäistänyt omaa vastuutaan verkostossa, saattaa olla, että hän ulkoistaa omat tarpeensa ja edellyttää muilta niiden täyttämistä. Verkostotyössä onkin olennaista, että verkoston jäsenet valitaan huolellisesti ja että verkoston toiminta perustuu jäsenten vastuullisuuden ja itseohjautuvuuden tukemiseen ja ideoiden myymiseen. Verkoston johtamisen tehtävä on tehdä sitoutumiseen ja vastuunkantoon liittyvät ilmiöt näkyviksi ja altistaa ne keskustelulle. (Verkostojohtamisen opas 2019, 22.)

2.4 Verkostomallit

Verkostoja voidaan ryhmitellä eri tavoin. Ryhmittely perustuu useasti verkostosuhteen ulkoiseen tekijään, kuten jäsenten lukumäärään tai keskittyneisyyteen. Verkostosuhteen strategia liittyy jokaisen yrityksen omaan verkostostrategiaan ja tätä kautta kokonaisstrategiaan. Verkostoitumisen ja kumppanuuden tulee tukea yrityksen strategiaa. Verkostosuh-

teet voivat olla yhdenmukaiset yrityksen pääkilpailustrategian kanssa tai sitten verkostosuhde voi rakentua muullakin alueella, joka tukee yrityksen strategiaa. (Hakanen ym. 2007, 193–194.)

Kärkiyritysverkon perusstrategiana on toimitusketjun tehokkuuden lisääminen ja tyypillisesti tämä on päämiehen ja sen alihankkijan/toimittajan välinen verkosto. Tällainen verkko on kahdenvälinen eli voitaisiin puhua kumppanuudesta. Toimittajan näkökulmasta tämä on operatiivinen, taktinen tai strateginen kahdenvälinen asiakassuhde. Päämiehen ja ulkopuolisen silmin tarkasteltuna verkosto näkyy kokonaisuutena, joka palvelee päämiehen tarpeita. Alihankkija ja toimittaja eivät ole juurikaan keskenään tekemisessä ja heidän strategiansa on osa päämiehen strategiaa ja sen konkretisointia. Päämies sen sijaan joutuu oman strategiansa laadinnassa ottamaan huomioon muiden osapuolien resurssit, osaamisen sekä mahdollisuudet ja rajoitteet. Verkostoyrityksillä, etenkin strategisilla kumppaneilla, on oma roolinsa strategiatyössä ja sen sisällössä. Myös myyntiverkostot toimivat samalla tavalla. Usein kärkiyritysvetoisesta päämies-toimittajaverkosta kehittyy strateginen verkosto. (Hakanen ym. 2007, 217–218.)

Monenkeskisessä verkostossa yhdelläkään yrityksellä ei ole valta-asemaa muihin nähden. Useasti monenkeskisen verkoston rakentaminen, toiminnan kehittäminen ja strategiatyö on paljon vaikeampaa kuin jonkin osapuolen dominoimassa yhteistyössä. Monenkeskisessä verkostossa tarvitaan vahvaa yhteistä yhdistävää tekijää, joka korvaa kärkiyrityksen roolin. Yhdistävä tekijä voi olla yhteinen kilpailija, uhka tai voimakas innostava yhteinen visio liittyen oppimiseen, uuden kehittämiseen tai uuteen ideaan. Monenkeskisen verkon strategia voi perustua mihin tahansa verkostojen perusstrategiaan. Strategian perustan muodostavat visio, yhteiset tavoitteet ja päämäärät. (Hakanen ym. 2007, 222–224.)

Biologian tunnilta ja luonnontieteistä lähtöisin oleva ekosysteemi voidaan liittää myös verkostoihin ja kumppanuuksiin. Verkostojen ja yhteistyön tarve ei rajoitu pelkästään yritysten välisiin suhteisiin. Monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin vastaaminen edellyttää systeemisiä innovaatioita. Systeemiset innovaatiot syntyvät usein julkisen ja kolmannen sektorin sekä korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yritysten välisenä yhteistyönä. Tällaisissa innovaatioekosysteemeissä innovaatiot syntyvät yhdessä luomisen (co-creation) kautta. Jokainen ekosysteemi on erilainen, mutta niissä on yhteisiä tunnistettavia ominaisuuksia. Näitä ovat vuorovaikutteisuus, itseohjautuvuus, keskinäisriippuvuus ja jatkuva sopeutuminen ympäristön muutoksiin. Innovaatioekosysteemit korostavat erilaisten eri aloilla ja paikkakunnilla toimivien ekosysteemin jäsenten toisiaan täydentävää osaamista. Ekosysteemit ovat dynaamisia verkostoja, joissa avoimuus, vuorovaikutus ja keskinäisriippuvuus ovat

vahvempia piirteitä verrattuna tavalliseen verkostoon. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2016, 3.)

Ekosysteemit toimivat sekä globaalisti että lokaalisti ja usein ne ovat osa paikallista sekä suurempaa ekosysteemiä. Samoin ekosysteemin toimijat voivat kuulua erilaisiin ekosysteemeihin. Paikallisten, alueellisten ja kansallisten ekosysteemien on löydettävä paikkansa globaaleissa ekosysteemeissä ja arvoverkostoissa. Tämä edellyttää erikoistumista omiin vahvuuksiin sekä markkinatarpeiden jatkuvaa ennakointia. Etenkin Suomen kokoisella maalla maailmanluokan osaamista on rajallinen määrä, jolloin resurssien tehokas käyttö on tärkeää. Kaikkien tasojen ja toimijoiden vuoropuhelua tarvitaan prioriteettien määrittelemiseksi ja markkinatarpeiden tunnistamiseksi. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2016, 4.)

2.5 Verkostosta kumppaneiksi

Kumppanuus käsitteenä on haastava, koska sille ei ole yksiselitteistä määritelmää liiketoiminnassa. Kansainvälisessä kirjallisuudessa kumppanuutta ”partnership” käytetään erilaisissa yhteyksissä ja sen rinnalla käytetään termejä ” coordination”, ”cooperation” ja ”collaboration”. Termien käyttäminen on vahvasti yhteydessä organisaatioihin sekä niiden tapaan toimia. Kumppanuuden tunnuspiirteitä ovat vapaaehtoisuus, kumppanien keskinäinen luottamus, yhteiset tavoitteet ja strategia sekä yhteiset toimintaperiaatteet ja -ohjeet. Kumppanuutta määritteleviä tekijöitä ovat myös jaettu johtajuus ja resurssit, uudet rakenteet ja prosessit sekä jännitteet autonomian ja riippuvuuden välillä. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 52, 56.)

Kumppanuudella haetaan uudenlaista ratkaisua ongelmaan, josta organisaatio ei yksistään pysty selviämään. Ongelman laatu on kompleksinen, käytännöllinen ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen sidottu. Tällaisten ongelmien ratkaisu edellyttää organisaatiorajojen ylitystä. Kumppanuus tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja voittaa yhteistyön kustannukset. Kumppanuutta voidaan toteuttaa eri tavoin. Muodollisessa kumppanuudessa kohteena on strateginen suunnittelu ja palvelujen tuottaminen yhteisellä budjetilla. Tällainen kumppanuus toteutuu kansallisella, paikallisella sekä yksittäisten henkilöiden tasolla. Kumppanuus voi olla horisontaalista, jolloin työskennellään yhdessä jossakin tietyssä prosessin vaiheessa. Vertikaalisessa kumppanuudessa käydään läpi kaikki prosessin vaiheet lopputuloksen saavuttamiseksi. Informaalinen kumppanuus toteutuu henkilötasolla yhdessä työskentelynä tai löysinä verkostoina. Kumppanuus ilmentyy lisäksi erilaisina käyttäytymismuotoina, kuten kilpailuna, yhteistyön koordinaationa ja yhdessä kehittymisenä. Nämä kaikki käyttäytymismuodot sisältyvät aitoon kumppanuuteen. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 55–56.)

Verkostoitumisen muuttuminen kumppanuudeksi on prosessi, joka alkaa pienillä askelilla. Harisalo (2021, 224–225) määrittelee kumppanuusprosessille neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on kokeiluvaihe, jossa arvioidaan yhteisen maaperän vahvuutta. Toinen vaihe on yhteistyön laajentaminen ja syventäminen strategiseen suuntaan. Kolmannessa vaiheessa investoidaan yhteiseen strategiaan. Neljännessä vaiheessa kumppanit huolehtivat toistensa intresseistä ja menestyksestä automaattisesi synnyttäen rajattoman integraation.

2.6 Kumppanuusmallit

Yritysten ja organisaatioiden kumppanuus on eritasoista. Yleinen ajattelutapa on, että kumppanuussuhteen syvyys ja merkityksen ulottuminen strategiselle tasolle on tärkein kumppanuusyhteistyötä luonnehtiva ominaisuus. Verkostojen kehittämisen oletuksena on verkoston pyrkimys edetä kohti strategisen tason kumppanuutta. Tätä ajattelutapaa noudattaen voidaan kumppanuus jaotella kolmeen eritasoiseen kumppanuuteen: operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. (Kuitunen 2020.)

Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyö on pinnallista ja mekaanista ja yhteistyö perustuu sopimukseen. Operatiivinen kumppanuus keskittyy käytännön toimintoihin ja se tavoitteena on useimmiten kustannusten alentaminen. Lisäarvoa tarkastellaan lukujen perusteella. Yritykset keskittyvät operatiivisessa kumppanuudessa omaan ydintoimintaansa ja myös tuotteet on määritelty ennalta. Taktisessa kumppanuudessa yhteistyö perustuu vahvemmin dialogiin ja yhteistyöhön kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Taktisessa kumppanuudessa on liiketoiminnallista luonnetta. Keskeinen kohde on prosessin yhdistäminen, jolla tavoitellaan pääasiallisesti tehokkuutta. Yhteistyössä otetaan huomioon osaamiseen liittyvät mahdollisuudet pääpainotuksena erityisesti prosessien erikoisosaaminen. Strateginen kumppanuus tuottaa osapuolille merkittävää kilpailuetua. Tietopääoma yhdistetään, jolloin keskinäinen riippuvuus korostuu. Osaamispääoman ja aineettoman varallisuuden, kuten hiljaisen tiedon luovuttaminen yhteiseen käyttöön vaatii merkittäviä panostuksia. Strategisen kumppanuuden keskeisiä ajureita ovat mahdollisuudet kasvun kasvutavoitteiden nopeuttamiseen ja uuden bisnespotentiaalin löytämiseen. Strateginen kumppanuus edellyttää luottamusta osapuolien välillä. Johdon ja koko organisaation tulee olla sitoutunut kumppanuuteen. (Kuitunen, 2020.)

Kahdenvälistä kumppanuutta, jossa molemmat osapuolet ovat tasavahvoja, esiintyy oppimiseen ja kehittämiseen liittyvissä strategioissa sekä uuden liiketoiminnan kehittämisessä. Kumppanuus voi olla osapuolille erittäin strateginen, vaikkei yhteistä strategiaa olisikaan. Kahdenvälisessä kumppanuudessa on kuitenkin yhteinen päämäärä tai yhteisiä tavoitteita, vaikka kumppanit olisivat samalla myös toistensa kilpailijoita. Jos kumppanuuden

strategia on uuden liiketoiminnan synnyttäminen, yhteistyön peruskysymyksiä ovat yhteisen vision tai päämäärien ja strategian rakentaminen. (Hakanen ym. 2007, 215.)

3 Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosyhteistyö tarkoittaa kaikkia yhteistyömuotoja yrityksen ja oppilaitoksen välillä. Oppilaitosyhteistyötä voidaan tehdä peruskoulun, lukion sekä ammatillisen koulutuksen kanssa. Oppilaitosyhteistyö on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja työnantajabrändityötä. Oppilaitosyhteistyötä on mahdollista tehdä oppilaitoksen kanssa tai suoraan opiskelijoiden kanssa, jolloin voidaan puhua opiskelijayhteistyöstä. Oppilaitosyhteistyön tavoitteena on sekä organisaatiota, oppilaitosta että opiskelijaa hyödyttävä yhteistyö. Koska oppilaitosyhteistyöllä haetaan liiketoimintaa tukevia hyötyjä, tulee oppilaitosyhteistyökumppani valita huolella. Yhteistyökumppanuus vaatii resursseja ja hyötyjen saanti voi viedä vuosia. Oppilaitosyhteistyön pääkohderyhmät määräytyvät työnantajabrändityön tavoitteiden mukaan. Lisäksi kannattaa miettiä oppilaitosten sijainti yritykseen nähden ja se, mitkä tutkinnot ja tutkintotasot ovat yrityksen kannalta olennaisia. Näiden määrittelyjen jälkeen voidaan lähteä kartoittamaan oppilaitoksia, jotka sopivat yhteistyökumppaneiksi. Samalla ilmenee oppilaitoksessa opiskelevien opiskelijoiden määrä, jolla voidaan arvioida yhteistyön vaikuttavuutta. On hyvä myös tavata oppilaitoksen edustajia, jotta voidaan arvioida ovatko yhteistyömallit yhteensopivia. Oppilaitosten välillä voi olla suuria eroja kyvyssä tehdä yhteistyötä ja joskus yhteistyötä lähestytään ainoastaan omista tarpeista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 381–384.)

Oppilaitosyhteistyöllä tavoitellaan työnantajabrändin vahvistamisen lisäksi alan houkuttelevuuden lisäämistä sekä taktista ja strategista rekrytointia. Taktinen rekrytointi tarkoittaa, että organisaatiolla on avautumassa lähitulevaisuudessa työpaikkoja, joihin haetaan oppilaitosyhteistyön kautta työntekijöitä. Strateginen rekrytointi on pitkäjänteisempää ja perustuu työnantajabrändin kehittymiseen. Strategisen rekrytoinnin kautta haetaan tulevaisuuden osaajia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 386–387.)

Etupainotteisesta rekrytoinnista puhutaan silloin, kun yritys pyrkii saamaan opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä työnantajana. Osa yrityksistä tekee tietoista työtä sen eteen, että he löytävät lahjakkaita ja kehittymiseen motivoituneita opiskelijoita, joita houkutella yritykseen jo opintojen aikana. Toimintana voivat olla yritysvierailujen järjestäminen opiskelijoille, yrityksen ja oppilaitoksen väliset projektit sekä opinnäytetyöt. Yritykset voivat myös järjestää työelämään tutustumisviikkoja, avointen ovien päiviä ja harjoittelija- ja kesätyötoimintaa. Opiskelijoita voi tukea menestyviä opiskelijoita stipendeillä ja sponsoroida oppilaitoksia. Potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen herättäminen vaati suunnitelmallista markkinointia ja hiottuja toimintamalleja. Useat yritykset nimeävät vastuuhenkilön oppilaitosyhteistyölle. Vastuuhenkilö voi olla henkilöstöammattilainen tai yrityksen nuori työntekijä, joka toimii ns. lähettiläänä. Lähettiläät käyvät esittelemässä yritystä opiskelijoille ja

edustavat yritystä erilaisilla opiskelijoille suunnatuilla rekrytointimessuilla. (Viitala 2021, 83–85.)

3.1 Oppilaitosyhteistyön muodot

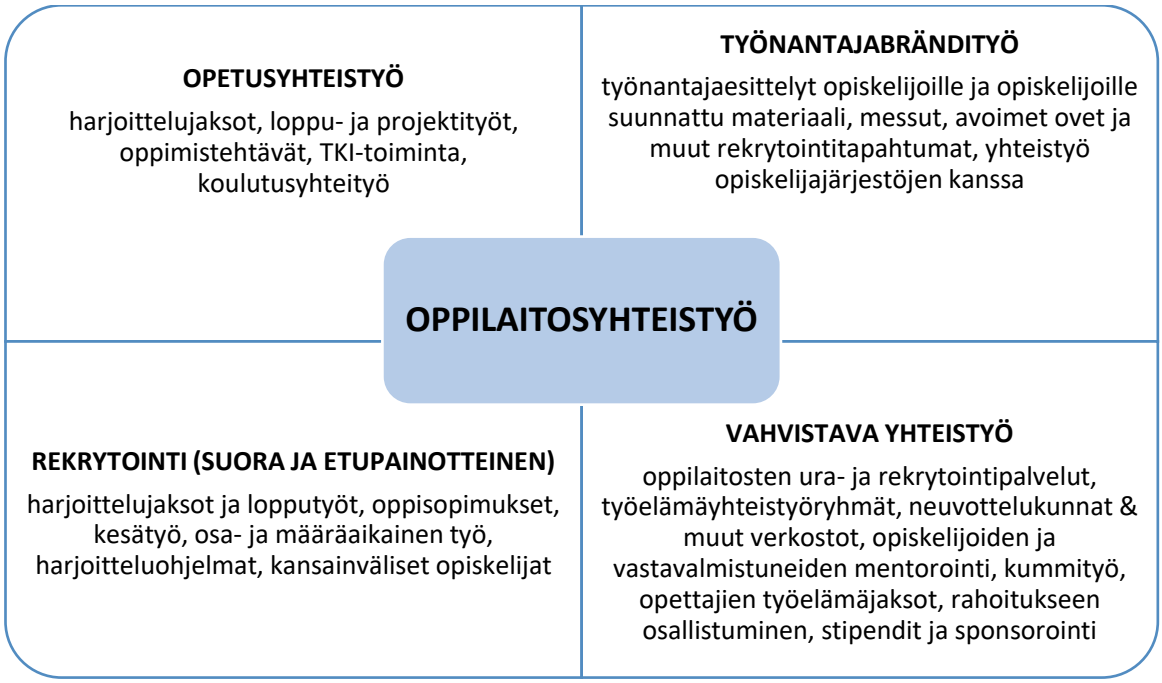
Oppilaitosyhteistyön muodot voidaan jakaa neljään kategoriaan: opetusyhteistyö, rekrytointi, työnantajabrändäys ja yhteistyösuhdetta vahvistavat toimenpiteet (kuvio 1). Opetusyhteistyö sisältää suoraan opiskeluun liittyvää yhteistyötä kuten harjoitteluja, opinnäytetöitä ja muita projekteja. Opetusyhteistyö on tärkeä osa vaikuttavaa oppilaitosyhteistyötä ja luo luontevan keskustelun opiskelijoiden ja organisaation välille. Oppilaitosyhteistyö on hyvä kanava myös erilaisille rekrytoinnille. Opiskelijoiden harjoittelujaksot ja kesätyöt antavat yritykselle mahdollisuuden tutustua opiskelijoihin ja heidän sopivuuteensa organisaatioon. Avoimista työpaikoista voidaan tiedottaa oppilaitoksen omissa kanavissa. Avoimista työpaikoista ja uramahdollisuuksista on lisäksi hyvä kertoa opettajille, jotka voivat suositella sopivia opiskelijoita avoimiin tehtäviin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 388–389.)

Työnantajabrändiä vahvistavaa työtä oppilaitoksissa on vuorovaikutus opiskelijoiden kanssa, jolla saadaan konkreettista ja pysyvää näkyvyyttä opiskelijoiden keskuudessa. Työnantajabrändiä voidaan tuoda näkyväksi sponsoroinnilla tai brändäämällä oppilaitoksen tiloja yrityksen brändin mukaisesti. Tämä on onnistunutta silloin, kun opiskelija kokee saavansa itselleen lisäarvoa. Yhteistyösuhdetta voidaan syventää erilaisissa yhteistyöryhmissä ja neuvottelukunnissa. Yhteistyö opettajien ja oppilaitoksen urapalveluiden kanssa tukee opetusyhteistyötä ja rekrytointia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 389.)

Oppilaitosyhteistyötä vahvistavia toimenpiteitä ovat muun muassa yritysesittelyt sekä kummiluokkatoiminta. Yritysesittely on hyvä tilaisuus kertoa oppilaille ja opiskelijoille työelämän pelisäännöistä, esitellä erilaisia ammatteja ja työtehtäviä sekä kertoa aitoja tarinoita työelämästä. Yritys voi myös ryhtyä kummiksi oppilaitoksen luokalle tai yksittäiselle oppiaineelle. Kummitoiminnan onnistuminen vaatii yrityksen edustajan ja opettajan aktiivisuutta. Kummiluokkatoimintaan sitoudutaan yleensä useammaksi vuodeksi ja parhaimmillaan se on osa opetussuunnitelmaa. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2022.)

Oppilaitosyhteistyötä vahvistavat myös oppilaitoksen henkilöstön vierailut yritykseen. Opettajien työelämään tutustuminen lisää työelämätietoutta sekä ylläpitää työelämäsuhteita ja luo tilaisuuksia uusille kontakteille. Työelämään tutustumisen kautta opettajien paikallinen yritystuntemus sekä kehittyvän työelämän seuraaminen varmistavat myös sen, että oppilaat ja opiskelijat saavat ajankohtaista tietoa eri ammateista ja paikkakunnan työmahdollisuuksista. Oppilaitos saa työelämään tutustumisen kautta arvokasta tietoa työelä-

män tämän päivän todellisista osaamistarpeista. Oppilaitoksen rehtori voi tutustua työelämään esimerkiksi yrityksen johtajan tai johtoryhmän kanssa pohtien yhdessä yhteisiä haasteita ja ratkaisuja. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2022.)



Kuvio 1. Oppilaitosyhteistyön muodot (Opinnoista osaajaksi 2012, 8.)

3.2 Oppilaitosyhteistyön edistäjät ja estäjät

Verkoston toiminnan edistäjäksi ja estäjäksi tunnistettiin synergia ja lisäarvo, rakenteet, vuorovaikutus ja verkoston jäsenet. Samanlaisia tekijöitä on tunnistettu myös tutkimuksissa, jotka ovat tutkineet oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä ja kumppanuutta. Tässä kappaleessa tarkastellaan työelämän ja oppilaitosten kumppanuuksia eri tutkimusten kautta. Sitra on teettänyt tutkimuksen yrityspäättäjille yleisesti liittyen oppilaitosyhteistyöhön. Hägmann-Laitila ja Rekola ovat tutkineen ammattikorkeakoulun ja työelämän välistä kumppanuutta, Frølund, Murray ja Riedel yliopistojen ja yritysten välistä kumppanuutta sekä Parasta Palvelua-kehittämishanke kriittisiä pisteitä työelämän näkökulmasta toisen asteen ammatillisessa oppilaitosyhteistyössä.

3.2.1 Yritys-oppilaitoskysely

Sitra teetti haastattelututkimuksen yli 2000 yrityspäättäjälle tammi-maaliskuussa 2021. Haastattelututkimuksessa selvitettiin yrityspäättäjien ajatuksia osaamisesta kilpailutekijänä, oppilaitosyhteistyöstä ja siitä, mitkä trendit vaikuttavat eniten liiketoiminnan kehittämiseen. Menestyvän yritystoiminnan edellytyksiä ovat osaajien riittävyys sekä yritysten kyky ennakoida osaamistarpeita ja osaamisen uudistaminen nopeasti. (Sitra 2021.)

Tutkimukseen osallistuneista 66 prosenttia kertoi tunnistavansa oman yrityksensä tulevaisuuden osaamistarpeen vähintään hyvin. 40 prosenttia yrityksistä keräsi ja tallensi osaamistietoja ja vastaajista 52 prosenttia kertoi kuvanneensa yrityksensä liiketoiminnalle merkityksellisen osaamisen nykytilan vähintäänkin hyvin. Tutkimuksen vastaajilta kysyttiin myös, mitkä trendit vaikuttavat heidän mielestään liiketoiminnan kehittämiseen. Eniten mainintoja sai työn merkityksellisyys. Tämän lisäksi esille nousivat verkostomainen toiminta, tiedon jakaminen ja yhteistyön kasvava merkitys. Lisäksi vahvana trendinä nähtiin pula osaavasta työvoimasta ja osaajista. Vastaukset trendeistä olivat samansuuntaiset, vaikka alueet, toimialueet ja yritysten koot vaihtelivat. (Sitra 2021.)

Sitra on tunnistanut jo aiemmin elinikäisen oppimisen työssään oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet, joten tutkimuksessa haluttiin paneutua tarkemmin yritysten kokemuksiin ja ajatuksiin oppilaitosyhteistyöstä. 56 prosenttia tutkimukseen vastanneista kertoi tekevänsä oppilaitosyhteistyötä aktiivisesti tai satunnaisesti. Yleisimmiksi syiksi oppilaitosyhteistyölle olivat uusien osaajien löytyminen ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuminen. Lisäksi yhteistyöllä haluttiin edistää alueellista elinvoimaa ja toteuttaa yhteiskuntavastuuta. Parhaiten vastaajien mukaan oppilaitosyhteistyössä toimivat yhteyshenkilöiden löytyminen ja palvelujen sijainti. Huonommin toimivat kansainvälinen yhteistyö ja verkostoituminen oppilaitosyhteistyön kautta sekä yhteiskunnan tuki yhteistyölle. 32 prosenttia vastaajista kertoi, ettei oppilaitosyhteistyö ole vastaamisen hetkellä tarpeellista, mahdollista tai kiinnostavaa. Useimmiten näissä yrityksissä koettiin liiketoiminnan, henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä uusien osaajien hankkimisen kehittyvän jollain muulla tavalla paremmin. Muiksi syiksi mainittiin yhteistyöhön vaadittavan panostuksen ja hyödyn suhde ja ajankäytön haasteet. (Sitra 2021.)

3.2.2 Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus

Häggman-Laitila ja Rekola toteuttivat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkiakseen kumppanuutta osana Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Espoon kaupungin Liittyvä Voima -hanketta. Hankkeen tarkoituksena oli tuottaa työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta edistävä toimintamalli. Systemaattisen katsauksen tarkoituksena oli tuottaa empiiristä näyttöä ja teoreettista tietoa, jotta kumppanuusmalli voitaisiin käsitteellistää ja sitä voitaisiin kehittää. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 53.)

Tutkimuksessaan Häggman-Laitila ja Rekola hakivat kirjallisuutta vuosien 1999–2009 väliltä. Yli tuhannesta hakuviitteestä analyysiin valittiin 24 kokotekstiä, joista 12 oli tutkimuksia ja 12 kehittämishankkeiden kuvauksia. Kumppanuus määriteltiin kumppanuuden lähtökohdaksi tunnistetun ongelman, kumppanuuden tunnuspiirteiden, toteutumistapojen ja

käyttäytymismuotojen perusteella. Kumppanuus työelämän ja korkeakoulun välillä oli toteutunut kehittämällä ja jakamalla asiantuntijuutta sekä tukemalla kumppaniorganisaation johtajuutta. Lisäksi opiskelijaohjausta oli parannettu ja rekrytointia tehostettu. Kumppanuutta edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin yhteistyön sopimiseen liittyvät vaiheet, toimintaympäristöjen samansuuntaisuus, toimintaperiaatteet ja viestintä sekä muutosjohtaminen. Kumppanuutta estäviksi tekijöiksi tunnistettiin organisaatioiden väliset kulttuurierot, asenteelliset tekijät ja arvostuksen, resurssien sekä yhteisymmärryksen puute. Aineistossa oli kuvattu niukasti kumppanuuden hyötyjä. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 52.)

3.2.3 Strateginen kumppanuus yliopiston kanssa

Frølund, Murray ja Riedel kirjoittavat artikkelissaan neljän vuoden tutkimusprojektin tuloksista sekä monen vuoden kokemuksestaan neuvonantajina yritysten ja yliopistojen välisen kumppanuuden saavuttamisessa ja johtamisessa. Tutkimuksen kohteena olivat elinkeinoelämän ja yliopistojen välisten yhteistyökumppanuuksien strategiat. Tutkimuksessa oli kolme painopistettä: yliopistosuhteisiin erikoistuneiden yksiköiden ja henkilöiden kehittyminen ja erikoistuminen, yliopistokumppanuuksien muodostamisen muutos satunnaisesta lähestymistavasta strategiseen lähestymistapaan ja organisaatioiden menestystekijöiden määrittely, joilla yliopistoyhteistyö onnistuu. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen kautta ja menetelminä käytettiin havainnointia, puolistrukturoituja haastatteluja sekä työpajoja. Artikkelissa käsitellään myös haasteita, joita MIT Regional Entrepreneurship Acceleration Program-ohjelman osallistujat olivat kohdanneet yliopiston ja elinkeinoelämän kumppanuuksissa. (Frølund ym. 2017.)

Vaikka pyrkimyksiä ja tavoitetta yliopiston ja elinkeinoelämän väliselle kumppanuudelle on helppo kuvata, monet yritykset kokevat haasteelliseksi saavuttaa ja ylläpitää yhteistyötä tehokkaasti, vaikka oleelliset taloudelliset- ja henkilöresurssit olisivat saatavilla. Tämä korostuu etenkin ekosysteemissä, jossa useat osakkeenomistajat tavoittelevat omia päämääriään. Tutkimuksessa havaittiin, että aloittaessaan yhteistyötä ja kumppanuutta sekä yritykset että yliopistot kohtasivat turhautuneisuutta ja yhteensopimattomuutta kulttuurissa sekä johtamisessa. Pääsyy turhautuneisuuteen oli se, että yliopiston kulttuuri sopii huonosti yrityskulttuuriin. Yliopistokulttuurin korkea autonomia ja jaettu hallinto ei sovi yksi yhteen yrityskulttuurin kanssa. Yliopistot tarjoavat opetushenkilökuntaa, ohjelmia ja muita sitoutumisen muotoja, mutta useasti odotukset ja tavoitteet yrityksen ja yliopiston väliselle yhteistyölle ovat perustavanlaatuisesti yhteensopimattomia. (Frølund ym. 2017.)

Jotta yliopistojen ja yritysten yhteistyö ja kumppanuus onnistuu, täytyy molempien olla hyvin valmistuneita ennen kuin yhteistyötä ruvetaan suunnittelemaan ja toteuttamaan. Ylei-

sesti yritysten tulee pyrkiä satunnaisesta lähestymistavasta ja tilapäisestä ja lyhytkestoisesta yhteistyöstä enemmän strategisempaan suuntaan. Satunnaiset yhteistyökumppanit ja lyhyet yhteistyösuhteet saattavat johtaa laajaan verkostoon, joka tuottaa vähän synergiaetuja. Yksittäiset sopimukset yksittäisten kumppanien kanssa vaativat paljon aikaa ja energiaa. Myös mahdollisuus laajempaan yhteistyöhön ja vaikutukseen hukataan. Tästä syystä yritysten tulisi selvittää seuraavat kuusi kysymystä ennen kuin ne alkavat harkitsemaan kumppanuutta yliopiston kanssa. Ensimmäiseksi yrityksen tulee määritellä, mitkä liiketoiminnan tavoitteet kannustavat yliopistoyhteistyöhön. Lisäksi tulee määritellä kumppanuuden pääpainopisteet ja niiden soveltuvuus liiketoimintatavoitteisiin. Kun nämä on määritelty, voidaan kartoittaa pääasialliset kumppaniyliopistot ja kriteerit, millä kumppani valitaan. Yrityksen tulee miettiä millaiset yhteistyön muodot sopivat sekä kumppanuuden pääpainopisteisiin että yrityksen liiketoimintatavoitteisiin. Lisäksi tulee määritellä ihmiset, prosessit sekä organisaatiorakenteet, jotka tukevat kumppanuutta yliopiston kanssa. Ja viimeiseksi määritellään, mitkä arviointimenetelmät ovat hyödyllisimpiä kumppanuuden arviointiin. (Frølund ym. 2017.)

3.2.4 Parasta palvelua kehittämisohjelma

Uudistuvan ammatillisen koulutuksen toimeenpanon tueksi Opetus- ja kulttuuriministeriön vuosien 2017–18 aikana käynnistetty Parasta kehittämiskokonaisuus käynnistettiin tukemaan työpaikalla järjestettävän koulutuksen suunnittelua, luomaan oppisopimuskoulutuksen ja koulutussopimukseen liittyvistä toimintatavoista selkeät ja tehokkaat sekä työelämän että opiskelijan kannalta ja yhdenmukaistamaan palveluprosessia. Tavoitteena oli paras mahdollinen asiakaskokemus ja palvelu työpaikalla tapahtuvan oppimisen toteuttamisessa. Kehittämisohjelma käynnistyi alkuvuodesta 2018 ja päättyi 20.4.2020. Parasta palvelua kehittämisohjelman koordinoijana toimi Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda. Kehittämisverkostossa oli mukana 27 koulutuksen järjestäjää osatoteuttajina sekä noin 70 koulutuksen järjestäjää verkostokumppaneina. Kehittämisverkostoon pääsivät mukaan kaikki halukkaat koulutuksen järjestäjät. (Suomen oppisopimusosaajat Ry 2017.)

Parasta kehittämisohjelman tuloksena tunnistettiin työelämässä oppimisen ydinprosessin kehittämiskohteet eli kriittiset pisteet. Kriittiset pisteet vaikuttavat siihen, miten hyvin opiskelija ja työelämä kokevat työelämässä oppimisen onnistuneen. Oppilaitosten ja opettajien toimivat käytännöt ja ratkaistut kriittisten pisteiden hoitamiseen vaikuttavat positiivisesti kokemukseen ja tuloksiin koulutus- ja oppisopimuksista sekä muusta työelämäyhteistyöstä. Kriittisiä pisteitä on tunnistettu kahdeksan (kuvio 2) ja ne tuovat esille työelämäasiakkaalle arvoa tuottavat asiat sekä työelämässä tapahtuvan oppimisen palvelun kehittämisten tarpeet. (Kumppanuutta kehittämässä 2020, 6.)

Kuvio 2. Työelämässä oppimisen ydinprosessin kriittiset pisteet (Kumppanuutta kehittämässä 2020, 6.)

Tavoitettavuus ja näkyvyys ovat oppilaitosyhteistyön aloittamisen kannalta olennaisia asioita. Työelämän kannalta on selkeää, jos oppilaitos on määritellyt selkeät kanavat sekä yhteyshenkilöt, joihin ottaa yhteyttä yhteystyön merkeissä. Oppilaitos voi myös markkinoida itseään työnantajille tarjoamalla eri yhteystyömuotoja. Asiakassuhteen ylläpitäminen on tärkeää ja aktiivisella asiakkuuden hoidolla pidetään yllä suhteita työelämään. Aktiivisen asiakassuhteen avulla oppilaitos ja työelämä voivat yhdessä kehittää koulutusta työelämän tarpeisiin sopivaksi. Yhteistyö on tärkeää suunnittelussa, jolloin työelämässä oppiminen onnistuu oppilaitoksen, opiskelijan ja työelämän näkökulmista. Osa aktiivista yhteistyötä on myös palaute. Rakentavan ja kehittävän palautteen kautta voidaan kumppanuus- ja palveluprosessia kehittää. (Kumppanuutta kehittämässä 2020, 6.)

3.3 Kumppanina ammattioppilaitos

Työelämäyhteistyö on yksi uudistuneen ammatillisen koulutuksen keskeisistä asioista. Parhaimmillaan työelämäyhteistyö jalostuu vastavuoroiseksi kumppanuudeksi työelämän ja oppilaitoksen välillä. Vastavuoroisessa kumppanuudessa oppilaitos, opiskelija ja työ-

elämä ovat tasavertaisia ja kaikkien osapuolten yksilölliset tarpeet ja tavoitteet huomioidaan. Kumppanuus on säännöllistä, tavoitteellista ja tasavertaista yhteistyötä ja yhteisenä tavoitteena on kaikkien osapuolten kehittymisen ja osaamisen lisääminen. Vastavuoroinen kumppanuus hyödyttää kaikkia sen osapuolia. (Kumppanuutta kehittämässä 2020, 5.)

Oppilaitoksille kumppanuus tarkoittaa ammatillisen koulutuksen suunnittelua ja toteutusta yhdessä asiakkaiden kanssa. Oppilaitokset tarvitsevat työelämän kumppanuutta tarjotakseen työelämää uudistavaa osaamista ja opiskelijoille yksilöllisiä polkuja työelämään. Asiakkaiden tarpeet selviävät tiiviillä vuoropuhelulla kumppanuustyössä ja yhteiskehittämisessä. Kumppanuustyöllä on merkitystä, koska opiskelija- ja työelämäpalautteet vaikuttavat koulutuksen järjestäjien saamaan rahoitukseen. (Kehitä kumppanuutta 2020.)

3.3.1 Ammatillinen koulutus ja työelämässä oppiminen

Ammatillisen koulutuksen tarkoitus on tuottaa osaavaa työvoimaa työmarkkinoille ja kehittää osaltaan työelämää, edistää yrittäjyyttä ja tukea elinikäistä oppimista. Ammatillinen koulutus on tarkoitettu perusopetuksen päättäville nuorille ja kaikille, ketkä tarvitsevat ammatillisen tutkinnon sekä aikuisille, jotka ovat jo työelämässä. Painopiste on puuttuvan osaamisen hankinnassa. Oppilaitosten lisäksi koulutusta järjestetään työpaikoilla ja virtuaalisissa oppimisympäristöissä. (Opetushallitus 2022a.)

Ammatillinen koulutus on kokenut viime vuosina muutoksia. Muutokset koettiin tarpeelliseksi työelämän muuttuvuuden takia, jossa tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattiaitoa. Lisäksi koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa. Ammatillisen koulutuksen reformi tuli voimaan 2018 ja sen tarkoituksena on uudistaa ammatillinen koulutus osaamisperustaiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi sekä lisätä työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Vuonna 2021 oppivelvollisuutta laajennettiin 18 ikävuoteen asti. Laajennuksen tarkoituksena on, että kaikki suorittavat toisen asteen tutkinnon peruskoulun jälkeen. Perusopetuksen järjestäjä valvoo, että opiskelija hakeutuu toisen asteen koulutukseen ja aloittaa koulutuksen. Ensimmäisen tutkinnon suorittaminen on opiskelijalle maksutonta. Tämä koskee myös opiskelussa tarvittavia työvälineitä, lupia ja pätevyyksiä ja koulumatkoja. Jos opiskelija suorittaa tutkinnon ennen kuin täyttää 18, oppivelvollisuus päättyy siihen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022; Opetushallitus 2022b.)

Ohjattua ja tavoitteellista työpaikalla käytännön työtehtävien parissa järjestettävää koulutusta kutsutaan työelämässä oppimiseksi. Opiskelija voi hankkia osaamista työpaikalla eri tavoin. Opiskelija voi suorittaa joko tutkinnon osia käytännön työtehtävissä, suorittaa työharjoittelun tai tehdä erilaisia projekteja. Työelämässä tapahtuvasta oppimisesta sovitaan joko oppisopimuksella tai koulutussopimuksella. (Opetushallitus 2022c.)

Ennen kuin työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan aloittaa, koulutuksen järjestäjä arvioi, onko yritys soveltuva oppimisympäristöksi. Edellytyksenä on, että yrityksessä on järjestettävän koulutuksen ja näyttöjen kannalta riittäväsi tuotanto- ja palvelutoimintaa. Lisäksi työympäristön tulee olla turvallinen ja siellä tulee olla saatavilla tarpeelliset työvälineet. Yrityksessä tulee olla ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevä henkilöstö. Yrityksen henkilöstöstä määritellään vastuullinen työpaikkaohjaaja, joka opastaa ja ohjaa opiskelijaa työympäristössä. Koulutuksen järjestäjä antaa tarvittaessa työpaikkaohjaajalle koulutusta tehtävään ja tukee häntä ohjauksen aikana. Yleensä oppilaitos määrittelee etukäteen vastuuopettajan, joka tekee yhteistyötä yrityksen, työpaikkaohjaajan ja opiskelijan kanssa. Kun yrityksellä on edellytykset toimia opiskelijan oppimisympäristönä, voidaan tehdä oppi- tai koulutussopimus. (Opetushallitus 2022c.)

Kaikki työelämässä tapahtuva oppiminen suunnitellaan yhdessä opiskelijan, työnantajan edustajan ja koulutuksen järjestäjän kanssa. Suunnittelun lähtökohtana on opiskelijan osaamistarve suhteessa koulutukseen. Osaamistarve arvioidaan opiskelijan aiemmin hankitun osaamisen perusteella. Työelämässä hankittavan osaamisen osalta suunnitellaan keskeiset työtehtävät ja niiden ajoittuminen, joissa osaamista hankitaan. Lisäksi määritellään mitä muuta osaamista tarvitaan täydentämään työpaikalla hankittavaa osaamista. Suunnitelmaan kuuluu myös näyttöjen ajankohdat ja sisällöt sekä tarvittavat ohjaus- ja tukitoimet. Suunnitelmassa määritellään myös työelämässä tapahtuvan oppimisen vastuuhenkilöt. Tärkeintä suunnitelmassa on muodostaa johdonmukainen kokonaisuus, joka tukee opiskelijan henkilökohtaisia tavoitteita. (Opetushallitus 2022c.)

Oppisopimuksella opiskelija voi suorittaa työelämässä koko ammatillisen tutkinnon, tutkinnon osia tai tutkinnon osaa pienempiä kokonaisuuksia. Oppisopimuskoulutusta voidaan täydentää muissa oppimisympäristöissä tapahtuvalla koulutuksella. Oppisopimusopiskelija on työsuhteessa yritykseen. Oppisopimusopiskelijan tulee olla vähintään 15- vuotias ja keskimääräisen viikkotyöajan tulee olla 25 tuntia. Oppisopimusopiskelijalle maksetaan työehtosopimuksen mukaista palkkaa oppisopimusjaksolta. Palkkauksesta sopivat keskenään yritys ja opiskelija. Jos oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä aiheutuu työnantajalle kustannuksia, voi koulutuksen järjestäjä maksaa työnantajalle koulutuskorvausta. (Opetushallitus 2022c.)

Entinen työssä oppiminen tapahtuu nykyisin koulutussopimuksella. Koulutussopimuksella opiskelija voi suorittaa työelämässä tutkinnon osan tai osia. Koulutussopimuksessa opiskelija ei ole työsuhteessa yritykseen, joten hänelle ei makseta palkkaa. Määräaikainen koulutussopimus solmitaan koulutuksen järjestäjän ja työelämän edustajan kanssa. (Opetushallitus 2022c.)

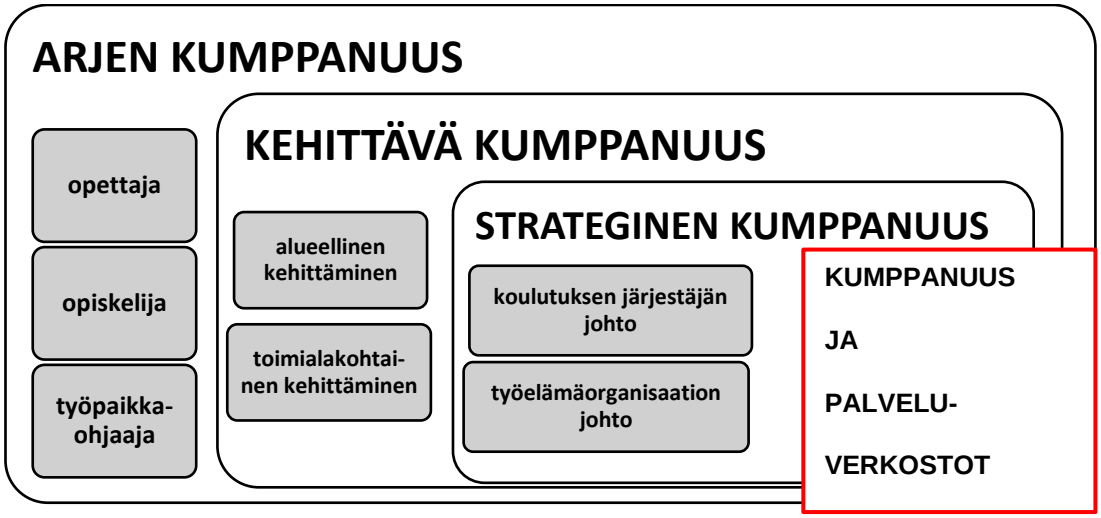
Opiskelija osoittaa näytöllä, miten hän on kerryttänyt osaamistaan ja ammattitaitoaan työelämässä oppimalla. Näyttö järjestetään, kun opiskelija on saavuttanut määritellyt ammattitaitovaatimukset tai osaamistavoitteet. Näyttö järjestetään opiskelijan työssäoppimistyöpaikalla, jos siihen on edellytykset. Tarvittaessa näyttö voidaan järjestää myös muualla sovitun mukaisesti. Näyttö järjestetään työpaikalla aina oikeassa käytännön työssä ja arvioijina toimivat työssäoppimisen vastuuhenkilöt. Koulutuksen järjestäjän tulee perehdyttää työelämän edustaja arvioinnin perusteisiin. Näytön arvioijilla tulee olla riittävä ammattitaito ja osaaminen suoritettavaan tutkintoon nähden. Lisäksi arvioijan tulee olla perehtynyt arviointiin ja suoritettavan tutkinnon perusteisiin. Lisäksi yritys voi hyödyntää oppilaitosyhteistyötä ja opiskelijoita erilaisissa projekteissa. Opiskelijoita voi hyödyntää esimerkiksi tuotteen tai palvelun suunnittelussa, erilaisten tutkimusten ja kyselyien toteuttamisessa sekä erilaisten tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämisessä. (Opetushallitus 2022c.)

3.3.2 Vastavuoroisen kumppanuuden muodostaminen

Vastavuoroinen kumppanuus oppilaitoksen ja työelämän välillä perustuu vastavuoroisuuteen, mutta myös luottamukseen ja tasavertaisuuteen. Työelämässä oppiminen tulisi nähdä oppilaitoksen asiakaslähtöisenä ydinprosessina, jota toteutetaan yhdessä työelämän kanssa suunnitellen. Työelämän ja oppilaitoksen kumppanuutta voidaan tarkastella neljän tason kautta (kuvio 3). Vastavuoroinen kumppanuus alkaa arjen kumppanuudesta. Yhteistyö ja kumppanuus voivat syventyä kumppanuuden muihin muotoihin. Muodot toimivat sisäkkäin ja rakentuvat toistensa varaan. Kumppanuuden kaikkiin muotoihin tarvitaan strukturoitua oppilaitoskohtaista mallia, jotta kumppanuuksia voidaan ylläpitää, kehittää ja johtaa. Oppilaitoksen ja työelämän kumppanuuden jäsentäminen eri muotoihin auttaa jäsentämään työelämäyhteistyötä hallittaviin kokonaisuuksiin ja organisoimaan siihen liittyvää toimintaa. (Kumppanuutta kehittämässä 2020, 4.)

Arjen kumppanuus toteutuu koulutus- ja oppisopimus- ja ohjaustoiminnassa, työpaikkakäynneillä ja muissa yhteisissä kohtaamisissa opettajan ja työelämän välillä. Arjen kumppanuuden tarkoitus on opiskelijan työelämävalmiuksien varmistaminen. Asiakaskuuntelu, yhteinen arviointi sekä jatkuva ja rakentava palaute ovat olennainen osa arjen kumppanuutta. Kehittävä kumppanuus on työelämän ja oppilaitoksen yhteiskehittämistä esimerkiksi alakohtaisten palvelujen, prosessien ja käytännön työn kehittämiseksi. Yhteiset oppimisympäristöt ja koulutus- ja oppisopimusten uusien mahdollisuuksien kokeilut sekä pilotit kehittävät kumppanuutta. Kehittävään kumppanuuteen kuuluvat myös opettajien ja työelämän tutustumisjaksot ja vierailut. Strateginen kumppanuus toteutuu usein kumppanuussopimuksella. Strateginen kehittäminen vastaa koko asiakasorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja saatavuuteen. Kumppanuus- ja palveluverkostot ovat laajempia

kokonaisuuksia, joissa on mukana eri toimialojen, aluekehittämisen ja koulutusasteiden keskeisiä toimi-joita. Kumppanuus- ja palveluverkostot jakavat yhteiset tavoitteet ja arvot ja laajentavat kumppanuuden ennakoinnin, laadunhallinnan ja aluekehittämisen tehtäviin. (Kumppanuutta kehittämässä 2020, 5.)



Kuvio 3. Työelämän ja oppilaitoksen kumppanuuden tasot (mukaillen Kumppanuutta kehittämässä 2020, 4.)

4 Toimeksiantaja Kymijoen Ravintopalvelut Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kymijoen Ravintopalvelut Oy, joka on nykyinen työnantajani. Se on julkisomisteinen yhtiö, jolla on neljä omistajaa; Kotkan kaupunki, Haminan kaupunki, Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymä Kymsote sekä Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä Ekami. Kymijoen Ravintopalvelut Oy on perustettu 2004 ja se tuottaa ravintopalveluja Kymenlaaksossa. Pääasiallisesti palveluja tuotetaan omista-asiakkaille. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2022a.)

Yhtiöllä on 32 erilaista toimipistettä: kaksi valmistuskeittiötä, oppilas- ja opiskelijaravintoloita, päiväkotiravintola ja henkilöstöravintoloita. Valmistuskeittiöissä valmistetaan kiireisimpinä päivinä 15 000 annosta ruokaa. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluvat edellä mainittujen lisäksi potilas- ja hoivaruokailu. Saatavilla on myös Makunne Ateria- ja kauppakassipalvelut kotiin toimitettavaksi sekä Makunne tilaustarjoilu omistaja-asiakkaille sekä ravitsemustietopalvelut. Henkilöstöä Kymijoen Ravintopalveluilla on noin 160, joista vakituisia työntekijöitä on hieman reilut 90 prosenttia. Henkilöstön keski-ikä on 49 vuotta. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2022b, 6, 32.)

Kymijoen Ravintopalveluiden liiketoimintastrategia on päivitetty vuonna 2020 ja se julkistettiin henkilöstölle alkuvuodesta 2021. Strategisia painopisteitä on neljä: olemme omistajiemme kumppani, vastuullinen edelläkävijä, aina kilpailukykyinen ja luomme palvelumme kautta tyytyväisiä asiakkaita. Missiona Kymijoen Ravintopalveluilla on ”Palvelumme tarjoaa aitoa hyvinvointia ravitsevan ja maukkaan ravinnon muodossa”. Yhtiön visio on ”Olemme Suomen vastuullisin ja kilpailukykyisin ruokapalvelun tuottaja. Toimimme arvojemme mukaisesti aidosti ja avoimesti yhteistyössä kasvavan omistaja-asiakasryhmämme kanssa.” Lisäksi samaan aikaan käynnistetyn vastuullisuusohjelman teemat ovat vastuu ympäristöstä, ihmisistä ja yritystoiminnasta. Yhtiön arvot on päivitetty vuonna 2019 yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Arvoiksi muodostuivat: menestymme joukkueena, rohkeasti eturivissä ja yhdessä asiakkaiden kanssa. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2022b, 34–35.)

4.1 Yhteistyöoppilaitos Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä

Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä eli Ekami on vuonna 2005 perustettu koulutuskuntayhtymä. Yhtymän perustivat Hamina, Kotka, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Ekami vastaa omistajakuntien puolesta ammatillisen koulutuksen sekä nuorten työpajatoiminnan sekä etsivän nuorisotyön järjestämisestä Etelä-Kymenlaaksossa. Ekami kouluttaa ammattiosaajia seudun elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tarpeisiin. Oppilaitos tarjoaa yli 60 erilaista tutkintovaihtoehtoa sekä lisäksi myös osatutkintovaihtoehtoja. Opiskelijoita

on reilu 7000 ja henkilöstöä 350. Ekamin tavoite on olla tunnettu yksilöllisestä oppimisesta ja laadukkaasta koulutustarjonnasta. Lisäksi tavoitteena on korkea tuloksellisuus, kehittämisaktiivisuus ja tiivis yhteistyö työyhteisöjen kanssa. (Ekami 2022a.)

Yhteistyömuotoja työelämän ja oppilaitoksen välillä on erilaisia. Yhteistyö työelämän kanssa sisältää oppisopimuskoulutusten koordinointia, konsultointipalvelua sekä koulutuksen järjestämistä yrityksille eli osaamisen kehittämispalveluita. Opetusta ja koulutusta voidaan järjestää myös toisesta oppilaitoksesta, jos tiettyä koulutusalaa ei ole Ekamilla tarjottavana. Ekamilla on tällä hetkellä 37 kumppanuussopimusta eri alojen yritysten kanssa. Iso osa kumppanuuksista on vanhoja kumppanuuksia kuten myös kumppanuussopimus Kymijoen Ravintopalvelujen kanssa. Meneillään on kumppanuussopimusten päivittäminen ja toimivien toimintamallien etsiminen työelämän ja oppilaitoksen välille. Päivittämisen tavoitteena on syventää yhteistyötä kumppanien kanssa. Vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa tulee esiin myös kehittämistarpeita. (Urpalainen 11.2.2022.)

Ekamin strategiassa 2020–24 missioksi määritellään ammatillisen osaamisen, työelämätaitojen, alueen kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin edistäminen. Visiona on olla tulevaisuuden tekijöiden tekijä. Ekamin määriteltynä arvona on: ”onnistumme yhdessä”. Asiakaslupauksena työelämälle on ”Olemme työnantajien ja yrittäjien kumppani osaamisen kehittämisessä ja rekrytoinnissa. Koulutamme ja valmennamme osaavaa työvoimaa työnantajien tarpeisiin”. Ekami tekee ennakoivaa työtä, jonka tarkoituksena on selvittää minkä verran ja minkälaista ammatillista koulutusta tulevaisuudessa tarvitaan. Ennakoinnin lähtökohtana on tulevaisuuden työvoiman tarve sekä määrällisesti että osaamistarpeiden kannalta. Ennakointia tehdään työelämän, yritysten ja muiden yhteistyökumppanien kanssa. Ennakoinnissa tärkeinä toimijoina ovat työelämäfoorumit, joiden tehtävänä on osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointi ottaen huomioon toiminta-alueen työvoimatarve ja väestökehitys. Työelämäfoorumeja on eri alakohtaisia ja yksi foorumeista on hyvinvointi- ja palvelualojen työelämäfoorumi, johon kaudella 2021–25 kuuluu Kymijoen Ravintopalveluiden toimitusjohtaja Kari Turkia. (Ekami 2022b, Ekami 2022c.)

4.2 Kumppanuussopimus ja toimintasuunnitelma

Kymijoen Ravintopalveluilla ja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymällä on yhteistyöhistoriaa useamman vuoden ajalta jo ennen kumppanuussopimusta ja ammatillisen koulutuksen reformia. Yhteistyö on ollut lähinnä työssäoppimispaikkojen tarjoamista Ekamin opiskelijoille Ravintopalvelujen toimipisteissä. Myös oppisopimusopiskelijoita on ollut vuosien varrella jonkin verran. Vuonna 2021 oli voimassa 22 koulutussopimusta ja neljä oppisopimusta. Muuta yhteistyötä vuonna 2021 olivat Kymijoen Ravintopalveluiden pitä-

mät yritysesittelyt Ekamin logistiikka- sekä elintarvikealan opiskelijoille sekä Kymijoen Ravintopalveluiden ravitsemissuunnittelijan pitämä luento alan opiskelijoille. Ekamin opiskelijoiden kanssa toteutettiin kaksi pientä yhteistyöprojektia liittyen Ekami kahviloiden valikoimaan sekä Ravintopalveluiden Nolla tapaturmaa-työturvallisuuskampanjaan.

Kymijoen Ravintopalveluilla ja Ekamilla on tällä hetkellä voimassa oleva kumppanuussopimus. Sopimus sisältää myös kumppanuuden toimintasuunnitelman (taulukko 1), jota päivitetään aina vuodeksi kerrallaan edellisen vuoden lopussa seuraavaksi vuodeksi. Vuoden 2022 toimintasuunnitelma on päivitetty 2.12.2021. Päivittämisessä on ollut mukana Kymijoen Ravintopalveluiden toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö ja tuotantopäällikkö sekä Ekamilta projektipäällikkö ja matkailu-, ravitsemis- ja elintarvikealan tiimipäällikkö.

Kumppanuuden toimintasuunnitelmassa vuodelle 2022 on suunniteltu Ekamin opiskelijoiden työpaikalla tapahtuvan oppimisen jaksoja sekä Ekamin puheenvuoro Kymijoen Ravintopalveluiden koulutuspäivillä. Lisäksi Ekami tarjoaa tarvittaessa Kymijoen Ravintopalveluille työpaikkaohjaajakoulutusta sekä kielikoulutusta. Toimintasuunnitelmaan on myös suunniteltu Kymijoen Ravintopalveluiden pitämiä työelämäluentoja Ekamin opiskelijoille. Tänä vuonna oli suunniteltu myös kilpailuja ja avoimien ovien päiviä, jotka toistaiseksi eivät ole toteutuneet koronarajoituksista johtuen.

Taulukko 1. Kumppanuuspalvelujen toteuttamissuunnitelma vuodelle 2022

Palvelu	**Tarkempi kuvaus**
Eri alojen oppisopimuskoulutus	Rekrytointikoulutuksen selvittäminen, mahdollisuuksien mukaan tutkinto valmiiksi oppisopimuksella.
Yhteiset kehittämishankkeet	Opiskelijahankinta Ekamin nykyisistä koulutuksista. Kymijoen Ravintopalveluiden infoa opiskelijoille ja tutustumista koulutukseen.
Eri alojen työpaikalla tapahtuvan oppimisen järjestäminen	Työpaikalla järjestettävän koulutuksen jaksot opiskelijoille
Työpaikkaohjaajien sekä arvioijien valmentaminen ja koulutus	Työpaikkaohjaajien ja perehdyttäjien valmentaminen - ryhmäkoulutukset - työpaikkaohjaajaksi valmentautuminen 5 osaamispistettä - työpaikkaohjaajana toimiminen 30 osaamispistettä
Yhteisten oppimisympäristöjen järjestäminen ja kehittäminen	- Ekamin puheenvuorot Kymijoen Ravintopalveluiden koulutuspäivillä: - Työpaikalla järjestettävän koulutuksen merkitys opinnoissa/yrityksen, oppilaan ja Ekamin näkökulmasta. - Näkökulma kulttuurieroista (opiskelijan puheenvuoro)
Työelämän asiantuntijalausunnot	Kymijoen Ravintopalveluiden info catering- ja elintarvikealan opiskelijoille.
Markkinointiyhteistyö	- Alan työpaikkojen kiinnostavuuden lisääminen, peruskouluinfot, kilpailutoiminnan yhteistyö (taitajakilpailut) - T9 aluekilpailut - Yhteisen näkyvyyden lisääminen (molemmin puolinen kehittäminen) - Kokkisota (livetapahtuma tai video) - infoa Työpaikalla järjestettävän koulutuksen- yhteistyöstä - Kymijoen Ravintopalveluiden avoimet ovet: Ekami mukana
Kielikoulutus	- Resurssien ja tarpeen mukaan järjestetään kielikoulutusta Kymijoen Ravintopalveluiden henkilökunnalle

5 Kehittämistyön menetelmät ja toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Kymijoen Ravintopalveluiden ja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä Ekamin välistä yhteistyötä nykytilassaan ja luoda kehittämissuunnitelma, jolla yhteistyö voitaisiin tiivistää toimivaksi kumppanuussuhteeksi. Verkostoja, kumppanuutta ja oppilaitosyhteistyötä tarkasteltiin yleisen tutkimuksen kautta sekä kyselyllä. Yhteistyön nykytilaa selvitettiin haastattelujen ja dokumenttianalyysin avulla.

Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan kuvata prosessina. Prosessin avulla pystytään toimimaan järjestelmällisesti ja ottaa huomioon asiat, jotka tulee tehdä kussakin vaiheessa ennen siirtymistä seuraavaan. Tutkimuksellisen kehittämistyö lähtee liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisesta ja siihen liittyvien tekijöiden tunnistamisesta. Kehittämistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, prosessien kehittäminen ja uudistaminen tai uuden työkulttuurin kehittäminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen etsitään siihen liittyvää tietoa käytännöstä ja olemassa olevasta teoreettisesta ja muusta kirjoitetusta tiedosta. Tämä etsittävä tieto muodostaa kehittämistyön tietoperustan. Keskeistä on löytää näkökulma, josta katsoen kehittämistyössä edetään. Tausta- ja tutkimustiedon perusteella määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja tehdään kohderajaus. Tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyö prosessina ja valita lähestymistapa sekä menetelmät. Kehittämistyön prosessiin sisältyvät lisäksi muutoksen toteuttaminen, tulosten jakaminen ja kehittämistyön arviointi. Arviointi kohdistuu itse kehittämisprosessiin sekä sen tuotoksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22–26.)

Tapaustutkimus, case study, soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tarkoitus on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, jolloin on mahdollista ymmärtää yritystä tai kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa vastataan usein kysymyksiin: miten ja miksi. Kehittämistyön tarkoitus on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Kehittäjällä on useasti tutkittavasta ilmiöstä aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa kehittämistehtävän määrittelyn. Aiheeseen tulee ensin kuitenkin perehtyä, jotta pystytään määrittelemään todellinen kehittämistehtävä. Tarkka kehittämiskohde täsmentyy tutkimusprosessin

edetessä ja onkin mahdollista, että alkuperäinen kehittämistehtävä muuttuu tai muokkaantuu. Tämä on luonnollinen osa kehittämisprosessia. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Useilla erilaisilla tutkimusmenetelmillä tapaustutkimuksesta saadaan syvällinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimukseen sopivat niin määrälliset kuin laadullisetkin menetelmät. Aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa kuten tilanteita havainnoimalla ja kirjallisia aineistoja analysoimalla. Tapaustutkimuksen yksi yleisimmistä tutkimusmenetelmistä on haastattelu, koska usein tapaustutkimus liittyy ihmisten toiminnan tutkimiseen erilaisissa tilanteissa. Muita sopivia menetelmiä ovat aivoriihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

5.1 Kysely

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Termi survey tarkoittaa kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardisoidusti. Standardoituus tarkoittaa, että asioita kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Koska surveyllä on pitkä historia, nykyisin on käytössä useita survey-tutkimuksen tyyppejä kuten esimerkiksi galluptutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193.)

Kysely tutkimusmenetelmänä on nopea ja tehokas. Se soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen, joista on jo olemassa aiempaa tutkimustietoa. Kyselyn avulla saadaan kerättyä laajakin numeraalinen aineisto, jota voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyn heikkous on tuotetun tiedon pinnallisuus. Heikkouksina ovat myös epätietoisuus siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä sekä tieto siitä, kuinka tietoisia vastaajat ovat kysytystä aiheesta. Tyypillisimpiä kyselyitä ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet, internetissä täytettävät kyselyt sekä puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt, joissa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Kysely on määrällisen tutkimuksen menetelmä, joka pyrkii kuvaamaan ja selittämään tutkimuksen kohdetta järjestelmällisten havaintojen perusteella. Ilmiö eli tutkimuksen kohde määritellään tutkimuksen tavoitteiden perusteella ja mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Kyselytutkimuksen ensimmäinen työvaihe onkin siis määritellä kyselytutkimuksen tavoitteet ja mitattavat havaintoyksiköt. Kun havaintoyksiköt on määritelty, valitaan, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Jos perusjoukko on suuri,

esimerkiksi jokaisen suomalaisen mielipide, käytetään määrällisessä tutkimuksessa perusjoukosta satunnaisesti valittua otosta. (Ojasalo ym. 2014, 122–123.)

Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet voimakkaasti. Niiden toteuttaminen on edullista, nopeaa ja vaivatonta. Sähköisen kyselyn voi tehdä myös mukautuviksi, jolloin vastaajan ensimmäiset vastaukset vaikuttavat siihen, miten kysely etenee. Sähköiseen kyselyyn liittyy myös haasteita. Sähköisten kyselyiden tulva on aiheuttanut vastausväsymystä ja kyselytutkimusten vastausprosentit ovat pienentyneet. Lisäksi ongelmaksi saattaa muodostua se, ettei tutkija tiedä, kuka kyselyyn todellisuudessa on vastannut. (Ojasalo ym. 2014, 128–129.)

Valitsin sähköisen kyselyn yhdeksi tutkimusmenetelmäkseni juuri sen nopeuden ja vaivattomuuden takia. Valitsin kyselyn kohteeksi samanlaisia ruokapalvelualan yrityksiä kuin Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Kyselyllä halusin selvittää kuinka yleistä oppilaitosyhteistyö ja kumppanuus oppilaitosten kanssa on ruokapalvelualalla. Lähetin kyselyn sähköpostilla yhteensä 15 eri yritykseen ympäri Suomen. Halusin pitää kyselyn lyhyenä ja kysymykset yksinkertaisina, jotta kyselyyn vastaaminen oli helppoa ja nopeaa. Näin ollen saatavien vastausten määrä olisi mahdollisesti myös suurempi. Valitsin kyselyyn viisi kysymystä, jotka koskivat oppilaitosyhteistyötä. Kaikkiin kysymyksiin laitoin vastausvaihtoehdot. Lisäksi laitoin yhden avoimen kysymyskohdan kommenteille oppilaitosyhteistyöstä ja mahdollisuuden jättää yhteistiedot haastattelua varten. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot ilmenevät taulukosta 2.

Taulukko 2. Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastausvaihtoehdot

Kysymys	vastausvaihtoehto
Teemme oppilaitosyhteistyötä	• säännöllisesti, suunnitellusti ja aikataulutetusti • säännöllisesti, mutta meillä ei ole siihen suunnitelmaa • satunnaisesti • emme ollenkaan
Teemme oppilaitosyhteistyötä	• peruskoulun kanssa • ammatillisen oppilaitoksen kanssa • ammattikorkeakoulun kanssa • muu
Oppilaitosyhteistyö on yleensä	• oppisopimuskoulutusta • työssä oppimista • työelämään tutustumista • yritysesittelyjä • muuta
Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on	• ennakoiva rekrytointi • työnantajabrändityö • muu
Meillä on kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa	• kyllä • ei
Avoin kysymys	• Kokemuksia oppilaitosyhteistyöstä
Avoin kysymys	• Jos teillä on kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa ja haluatte kertoa siitä tarkemmin haastattelussa, jättäkää yhteystietonne tähän.

5.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta. Kohteena voivat olla tekstiksi muutetut haastattelut, verkkosivut, lehtiartikkelit, raportit, keskustelut ja päiväkirjat. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen, selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään laajakin aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Näin lisätään aineiston informaatioarvoa, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on herkkyys asiayhteydelle. Menetelmä sopii myös sellaisten aineistojen analysointiin, joita ei ole tarkoitettu tutkimusta varten. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Dokumenttianalyysi voidaan suorittaa kahdella tapaa: sisällön analyysillä ja sisällön erittelyllä. Sisällön analyysissä pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti ja sen tavoite on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyssä aineisto kuvataan määrällisesti. Aineistoa käsitellään loogisen päättelyn ja tulkinnan kautta. Aluksi aineisto hajote-

taan osiin, käsitteellistetään ja kasataan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen aineiston analyysiä tulee päättää, analysoidaanko ilmisisältöä vai myös piilossa olevat viestit. Kehittämishanke määrittelee sen, mikä analyysi on tilanteeseen sopiva. (Ojasalo ym. 2014, 137.)

Dokumenttianalyysi valikoitui yhdeksi tutkimusmenetelmäkseni, koska tutkimuksen lähtötilanteen selvittämiseksi oli saatavilla jo aiemmin tehty haastattelu, josta oli saatavilla kirjallinen kiteytys (liite 1). Haastattelu oli tehty Kymijoen Ravintopalveluille toukokuussa 2021 Ekamin toimeksiantona. Haastattelijana oli Aureos Consulting, joka oli tehnyt haastattelusta oman kiteytyksensä. Käytin haastattelun kiteytystä tutkimuksessa Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin yhteistyön nykytilasta ja myöskin pohjana itse toteuttamilleni haastatteluille, jotta sain keskenään paremmin verrattavaa aineistoa. Kiteytys toimi myös osana nykytilan SWOT-analyysiä.

5.3 Haastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Yksi syy tähän on se, että useimmiten haastattelu on myös tunnetuin tutkimusmenetelmä. Haastattelulla saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelussa korostuu yksilö, joka voi tuoda esille itseään koskevia asioita. Haastattelun avulla voidaan kerätä uusia näkökulmia vähän tutkittuun kehittämiskohteeseen. Kehittämistyössä haastattelu kannattaa yhdistää muihin tutkimusmenetelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä vaatii pohdintaa siitä, millaista haastattelua käytetään eli millaista tietoa tarvitaan kehittämistyötä varten. Suurimmat erot haastattelumenetelmien välillä liittyvät siihen, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija pystyy joustamaan haastattelutilanteessa. Strukturoitu eli lomakehaastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun halutaan kerätä faktatietoa ja kysymykset ovat samoja isolle joukolle. Muita haastattelun muotoja ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltu etukäteen. Haastattelija ohjaa haastattelua ja motivoi haastateltavaa sekä ylläpitää motivaatiota. Haastattelu vaatii myös osapuolten välistä luottamusta. Haastattelun jälkeen haastatteluaineisto kirjoitetaan auki eli litteroidaan. Litterointia käytetään analysoinnin apuvälineenä ja sen tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

Valitsin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu onkin lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Mie-

lestäni teemahaastattelu on hyvä menetelmä kerätä tietoa ennalta suunniteltujen kysymysten sekä vuorovaikutuksen avulla. Teemahaastattelu on mielestäni notkeampi menetelmä kuin esimerkiksi lomakehaastattelu, mutta vaatii haastattelijalta tietämystä haastateltavasta asiasta. Haastattelussa saattaa nousta esiin asioita ja näkökulmia haastattelurungon ulkopuolelta, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen ja antavat tutkittavalle aiheelle uutta perspektiiviä. Muotoilin haastattelukysymykset (liite 2 ja liite 3.) käyttäen Ekamin Kymijoen Ravintopalveluille teettämän kyselytutkimuksen kiteytystä, koska halusin kysyä samantyylisiä kysymyksiä saadakseni haastattelun vastauksille vertailua. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

6 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyötäni varten keräsin aineistoa sähköisen kyselyn, dokumenttianalyysin ja haastattelujen avulla. Kyselyn lähetin 15 ruokapalvelun yritykseen sähköpostilla. Kyselyn lisäksi keräsin aineistoa haastattelujen avulla. Yksi haastatteluista oli tehty jo aiemmin ja siitä oli käytettävissä kiteytys, kaksi haastattelua toteutin itse. Aiemmin toteutetussa haastattelussa vastaajina olivat Kymijoen Ravintopalveluiden edustajat. Itse valitsin haastateltaviksi Kymijoen Ravintopalveluiden asiakkuuspäällikön ja Ekamin yrityspalveluiden projektipäällikön. Aiemmin tehdyn haastattelun kiteytystulokset yhdistin muihin haastattelutuloksiin.

6.1 Oppilaitosyhteistyö ruokapalvelualalla – kyselyn tulokset

Kyselyn avulla halusin selvittää, kuinka yleisesti oppilaitosyhteistyötä tehdään ruokapalvelualalla, jolla Kymijoen Ravintopalvelut toimii ja kuinka monella yrityksellä on kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa. Minua kiinnosti myös, kuinka suunnitelmallista mahdollinen yhteistyö on ja mikä oppilaitos on yhteistyökumppanina. Toteutin kyselyn Microsoft Forms-työkalulla. Valitsin satunnaisesti ruokapalveluyrityksiä ympäri Suomen. Lähetin kyselyn sähköpostilla yrityksen ruokapalvelupäällikölle tai vastaavalle. Kyselylinkin lisäksi esittelin sähköpostissa itseni ja kerroin opinnäytetyöstäni. Vastausaika kyselyyn oli 10.2.22-27.2.2022. Sain suurimman osan vastauksista ensimmäisen viikon aikana.

Vastauksia kyselyyn sain kaiken kaikkiaan yhdeksän, mikä mielestäni oli hyvä tulos, etenkin kun sähköisten kyselyiden tehokkuutta on kritisoitu. Vastaukset löytyvät taulukoituna vastaajakohtaisesti taulukosta 3. Vastaajien jättämät avoimet kommentit ovat taulukossa kursivoituna. Kolme vastaajista kertoi tekevänsä oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, suunnitellusti ja aikataulutetusti. Näillä kaikilla vastaajilla oli myös kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa. Neljä vastaajista ilmoitti oppilaitosyhteistyön olevan säännöllistä, mutta siihen ei ollut suunnitelmaa. Näistä neljästä kahdella oli kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa ja kahdella ei. Kaksi vastaajista kertoi tekevänsä oppilaitosyhteistyötä satunnaisesti eikä kummallakaan näillä vastaajalla ollut kumppanuussopimusta oppilaitoksen kanssa.

Kuusi vastaajista kertoi yhteistyökumppanin olevan ammatillinen oppilaitos. Kolme vastaajista teki yhteistyötä kaikkien koulutustasojen kanssa peruskoulusta yliopistoon. Kaksi vastaajista teki yhteistyötä ainoastaan peruskoulun kanssa. Oppilaitosyhteistyö oli yleisimmin oppisopimuskoulutusta, työssä oppimista ja työelämään tutustumista. Ainoastaan yksi vastaajista kertoi tekevänsä yritysesittelyjä. Oppilaitosyhteistyön päätarkoitus on ennakoiva rekrytointi. Lisäksi viisi vastaajaa kertoi myös työnantajabrändityön olevan tärkeä

oppilaitosyhteistyön tarkoitus. Yksi vastaajista mainitsi tarkoitukseksi alan vetovoimaisuuden kasvattamisen ja yksi harjoittelut.

Taulukko 3. Kyselyn vastaukset

vastaaja 1	Teemme oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, mutta meillä ei ole siihen suunnitelmaa. Teemme oppilaitosyhteistyötä ammatillisen oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyö on yleensä oppisopimuskoulutusta, työssä oppimista ja työelämään tutustumista. Meillä ei ole kumppanuussopimusta oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi ja työnantajabrändityö.
vastaaja 2	Teemme oppilaitosyhteistyötä satunnaisesti. Teemme oppilaitosyhteistyötä peruskoulun kanssa. Oppilaitosyhteistyö on työelämään tutustumista. Meillä ei ole kumppanuussopimusta oppilaitoksen kanssa.
vastaaja 3	Teemme oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, suunnitellusti ja aikataulutetusti. Teemme yhteistyötä kaikkien oppilaitosten, mukaan lukien yliopistojen kanssa. Oppilaitosyhteistyö on oppisopimuskoulutusta, työssä oppimista, työelämään tutustumista ja yritysesittelyjä. Meillä on kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi, työnantajabrändityö ja alan vetovoimaisuus. *Avoin kommentti: Oppilaitosyhteistyöstä on hyviä kokemuksia ja kehitettävää on edelleen. Alan vetovoimaisuuden lisäämisessä on paljon työtä.*
vastaaja 4	Teemme oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, mutta meillä ei ole siihen suunnitelmaa. Teemme oppilaitosyhteistyötä peruskoulun kanssa. Oppilaitosyhteistyö on yleensä työssä oppimista ja työelämään tutustumista. Meillä ei ole kumppanuusopimusta oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi ja työnantajabrändityö. *Avoin kommentti: Kokemukset oppilaitosyhteistyöstä ovat olleet vaihtelevia, maahanmuuttajien kanssa haasteellista.*
vastaaja 5	Teemme oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, suunnitellusti ja aikataulutetusti. Teemme oppilaitosyhteistyötä ammatillisen oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyö on yleensä oppisopimuskoulutusta ja työssä oppimista. Meillä on kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi ja työnantajabrändityö.
vastaaja 6	Teemme oppilaitosyhteistyötä satunnaisesti. Teemme oppilaitosyhteistyötä peruskoulun, ammatillisen oppilaitoksen ja ammattikorkeakoulun kanssa. Oppilaitosyhteistyö on yleensä oppisopimuskoulutusta, työssä oppimista ja työelämään tutustumista. Meillä ei ole kumppanuussopimusta oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi ja työnantajabrändityö. *Avoin kommentti: Oppilaitosyhteistyöstä on hyviä kokemuksia, viime vuoden aikana kuitenkin ollut hyvin hiljaista tällä rintamalla.*
vastaaja 7	Teemme oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, mutta meillä ei ole siihen suunnitelmaa. Teemme yhteistyötä kaikkien oppilaitosten, mukaan lukien lukion kanssa. Oppilaitosyhteistyö on yleensä oppisopimuskoulutusta, työssä oppimista ja työelämään

	tutustumista. Meillä on kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi. *Avoin kommentti*: *Yhteistyö on sujunut hyvin. Ammattikoulun opiskelijoita, jotka ovat olleet harjoittelussa ja opintoja pidempään taustalla, on voitu hyödyntää lyhyiden sijaisuuksien hoidossa. Lukion ja perusopetuksen kanssa yhteistyössä suunniteltu teemapäiviä ym. tapahtumia ruokalista suunnittelussa.*
vastaaja 8	Teemme oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, mutta meillä ei ole siihen suunnitelmaa. Teemme oppilaitosyhteistyötä ammatillisen oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyö on yleensä oppisopimuskoulutusta, työssä oppimista ja työelämään tutustumista. Meillä ei ole kumppanuussopimusta oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi ja harjoittelut. *Avoin kommentti: Kokemukset oppilaitosyhteistyöstä ovat oikein hyvää ja sujuvaa, win-win-tilanne, jossa molemmille osapuolille etua.*
vastaaja 9	Teemme oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti, suunnitellusti ja aikataulutetusti. Teemme oppilaitosyhteistyötä peruskoulun kanssa. Oppilaitosyhteistyö on yleensä oppisopimuskoulutusta, työssä oppimista ja työelämään tutustumista. Meillä on kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa. Oppilaitosyhteistyön tarkoitus on ennakoiva rekrytointi ja työnantajabrändityö. *Avoin kommentti: Kokemus oppilaitosyhteistyöstä on erittäin hyvää ja antoisaa. Yhteistyö on aktiivista. Palautteita kuunnellaan ja niihin reagoidaan molemminpuolisesti.*

Vastaajien jättämien avoimien kommenttien perusteella voidaan sanoa, että pääsääntöisesti tapahtunut oppilaitosyhteistyö on sujunut hyvin. Yhteistyöstä on koettu saadun hyötyä esimerkiksi sijaisjärjestelyjen muodossa sekä teemapäivien ja tapahtumien suunnittelussa. Haasteiksi kommenteissa esiin nousivat koronapandemian aiheuttama yhteistyön väheneminen, alan vetovoimaisuus sekä opiskelijoiden taustat.

6.2 Kymijoen Ravintopalveluiden ja Kotkan-Haminan seudun koulutusyhtymän yhteistyön nykytila kiteytyksen ja haastattelujen perusteella

Tutkiakseni Kymijoen Ravintopalveluiden ja Kotkan-Haminan seudun koulutusyhtymän Ekamin yhteistyön nykytilaa käytin aiemmin tehdyn haastattelun kiteytystä sekä toteutin itse kaksi teemahaastattelua. Auros Consulting haastatteli Ekamin toimeksiannosta 12.5.2021 Kymijoen Ravintopalveluiden henkilöstöpäällikköä, kehityspäällikköä ja HR-koordinaattoria eli minua itseäni. Haastattelututkimuksen tarkoitus oli selvittää Kymijoen Ravintopalveluiden näkemystä yhteistyöstä Ekamin kanssa sekä ajatuksia tulevaisuuden trendeistä ja osaamistarpeista. Haastattelu oli osa Ekamin omaa selvitystyötä liittyen yritysyhteistyöhön ja kumppaneihin. Sain tästä haastattelusta itselleni haastattelijan tekemän

yhteenvedon (liite 1). Itse valitsin haastateltavaksi edustajat sekä Kymijoen Ravintopalveluilta että Ekamilta. Haastateltavat valikoituvat heidän roolinsa takia oppilaitosyhteistyössä. Vaikka Kymijoen Ravintopalveluille oli tehty haastattelu jo keväällä 2021 koskien oppilaitosyhteistyötä, halusin tehdä haastattelut, joissa itse olin haastattelijan roolissa. Näin sain mahdollisuuden kysyä tarkemmin asioista, joita haastatteluissa saattaisi tulla esiin. Toteutin molemmat haastattelut etänä Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelurunkoni perustui molemmissa haastatteluissa keväällä 2021 tehtyyn haastatteluun, koska halusin pystyä vertailemaan haastattelun tuloksia paremmin. Käytin lähes samaa haastattelurunkoa sekä projektipäällikön että asiakkuuspäällikön haastatteluun. Muutokset haastattelurungoissa pohjautuivat tietooni siitä, että Kymijoen Ravintopalveluiden asiakkuuspäälliköllä oli pidempi historia osana yhteistyötä. Haastattelurungot löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Haastattelin projektipäällikkö ja kumppanuussopimuksista vastaavaa Ekamin yrityspalveluista 11.2.2022. Ekamin yrityspalvelut pilotoitiin 2020, koska yrityksiltä saatiin paljon palautetta siitä, ettei työelämällä ja oppilaitoksella ollut selkeää yhteistyökanavaa. Yrityspalvelujen toiminta vakiinnutettiin vuoden 2022 alusta. Ekamin yrityspalvelut toimii kontaktina työelämän ja oppilaitoksen välillä. Yrityspalveluiden henkilöstölle on jokaiselle määritelty oma ammattialansa, jonka yhteyshenkilönä hän toimii. (Urpalainen 11.2.2022.)

Kymijoen Ravintopalveluiden asiakkuuspäällikköä haastattelin 3.5.2022. Asiakkuuspäällikkönä hänen vastuullaan on Kymijoen Ravintopalveluilla päiväkoti-, oppilas- ja opiskelijaruokailu, henkilöstöruokailu sekä tilaus- ja juhlapalvelut. Ennen kuin Ekamista tuli yksi Kymijoen Ravintopalveluiden omistaja-asiakkaista, asiakkuuspäällikkö oli mukana opiskelijoiden työssäoppimisessa tehden yhteistyötä Ekamin opettajien kanssa sekä ottaen vastaan näyttöjä. Kymijoen Ravintopalveluiden asiakkuuspäällikkö on ollut kiinteästi mukana Ekamin yhteistyön alkuvaiheissa, kun Ekamista tuli yksi Kymijoen Ravintopalveluiden omistaja-asiakkaista. Silloin hänen roolinsa oli olla käynnistämässä yhteistyötä ja opiskelijaruokailua sekä kahvilatoimintaa kampuksilla. Tällä hetkellä asiakkuuspäällikkö vetää Ekamin palveluraateja kerran vuodessa, jossa arvioidaan Kymijoen Ravintopalveluiden tuottamaa tuotetta ja palvelua. (Havana 3.5.2022.)

Kymijoen Ravintopalveluiden edustajille kohdennetuista molemmista haastatteluista esiin nousi se, että Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin yhteistyön määrä ja sisältö ovat vaihdelleet ja muuttuneet vuosien aikana. Ekamin tullessa omistaja-asiakkaaksi yhteistyö on lisääntynyt ja se on muuttunut suunnitelmallisemmaksi. Ekamin edustajana Kymijoen Ravintopalveluiden hallituksessa toimii talous- ja hallintojohtaja. Lisäksi yhteistyön yhteyshenkilöt ovat tutustuneet paremmin toisiinsa vuosien varrella, jolloin on saatu pohjaa vuorovaikutukselle. (Auros Consulting 12.5.2021; Havana 3.5.2022.)

Kymijoen Ravintopalveluilla ja Ekamilla on voimassa oleva kumppanuussopimus, jonka toimintasuunnitelma päivitetään vuosittain loppuvuodesta. Haastattelussa kumppanuussopimuksen toimintasuunnitelma koettiin lähinnä tavoitteelliseksi ja otsikkotasoiseksi; konkreettiset suunnitelmat, aikataulutus sekä toiminta puuttuvat suunnitelmasta. Yhteistyötä on suunniteltu paljon, mutta toistaiseksi se ei ole päässyt täyteen vauhtiinsa toteutuksen ja yhteistyön seurannan osalta. Yhdeksi yhteistyön estäjäksi viime vuosina koettiin ravintoala-alan heikko vetovoima, jolloin opiskelijoita ei hakeudu alalle. Etenkin suurtalousala, jolla Kymijoen Ravintopalvelut toimii, tuntuu olevan erittäin epäkiinnostava nuorten keskuudessa. Haastattelussa pohdittiin Ekamin panostusta suurtalousalan opetukseen. Toinen yhteistyön estäjä on ollut koronapandemia, joka on vaikuttanut suorasti työssä oppimisjaksoihin. Kymijoen Ravintopalveluissa tosin koetaan, että yhteistyö on vähentynyt jo ennen pandemiaa. (Auros Consulting 12.5.2021; Havana 3.5.2022.)

Kymijoen Ravintopalveluissa koetaan, ettei työelämän tarve ja opintojen sisältö aina kohtaa. Opiskelijoilla on puutteita työelämätaidoissa ja osaamisessa. Lisäksi koetaan, ettei opiskelijoilta vaadita yhtä paljon kuin ennen eivätkä opettajat opeta esimerkillään. Aiemmin Ekamin opettajat olivat työelämäjaksoilla, joita ei enää ole. Ekamin yrityspalvelujen projektipäällikkö kertoi haastattelussa, että työelämäyhteistyössä on tällä hetkellä mukana myös opettajia. Jokaisella alalla on oma työelämäopettajansa, jonka tehtävänä on tutustua ammattialaansa työelämän silmin. Työelämäopettaja katsoo yrityksessä kokonaisuutta ja kartoittaa yrityksen tarvetta osaamiselle. Jatkossa on tavoitteena, että myös kaikki Ekamin yrityspalveluiden henkilöt pystyisivät tekemään samanlaisen kartoituksen. (Auros Consulting 12.5.2021; Urpalainen 11.2.2022.)

Kymijoen Ravintopalveluiden haastattelussa nostettiin esille, että yhteistyö Ekamin kanssa koetaan yksipuoliseksi. Kymijoen Ravintopalvelut on aktiivisemmin ”myymässä” itseään kuin Ekami, joten yhteistyöltä toivottaisiin enemmän vastavuoroisuutta ja sitä, että Ekami tarjoaisi myös Kymijoen Ravintopalveluille aktiivisesti omia palvelujaan. Esimerkiksi tulevaisuudessa nähdään, että Kymijoen Ravintopalveluissa tarvitaan nykyisin osaamisen lisäksi digi- ja vuorovaikutustaitoja, automatisaatio-osaamista sekä kulttuuriymmärrystä. Vastavuoroisesti Kymijoen Ravintopalveluilla on vahvaa ammatillista osaamista esimerkiksi erityisruokavalioiden ja ravitsemuksen suhteen, jota voitaisiin hyödyntää opiskelijoille. (Auros Consulting 12.5.2021.)

Kymijoen Ravintopalveluiden asiakkuuspäällikkö toi esille, että yhteistyö Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välillä vaatii onnistuakseen molempien yhteistyökumppanien kiinnostusta sekä sitoutumista yhteistyöhön. Yhteistyössä tärkeää on selkeä vastuunjakoa siitä, kenen työpurkissa yhteistyö ja siihen liittyvät asiat ovat eli vastuuhenkilö ja vastuut.

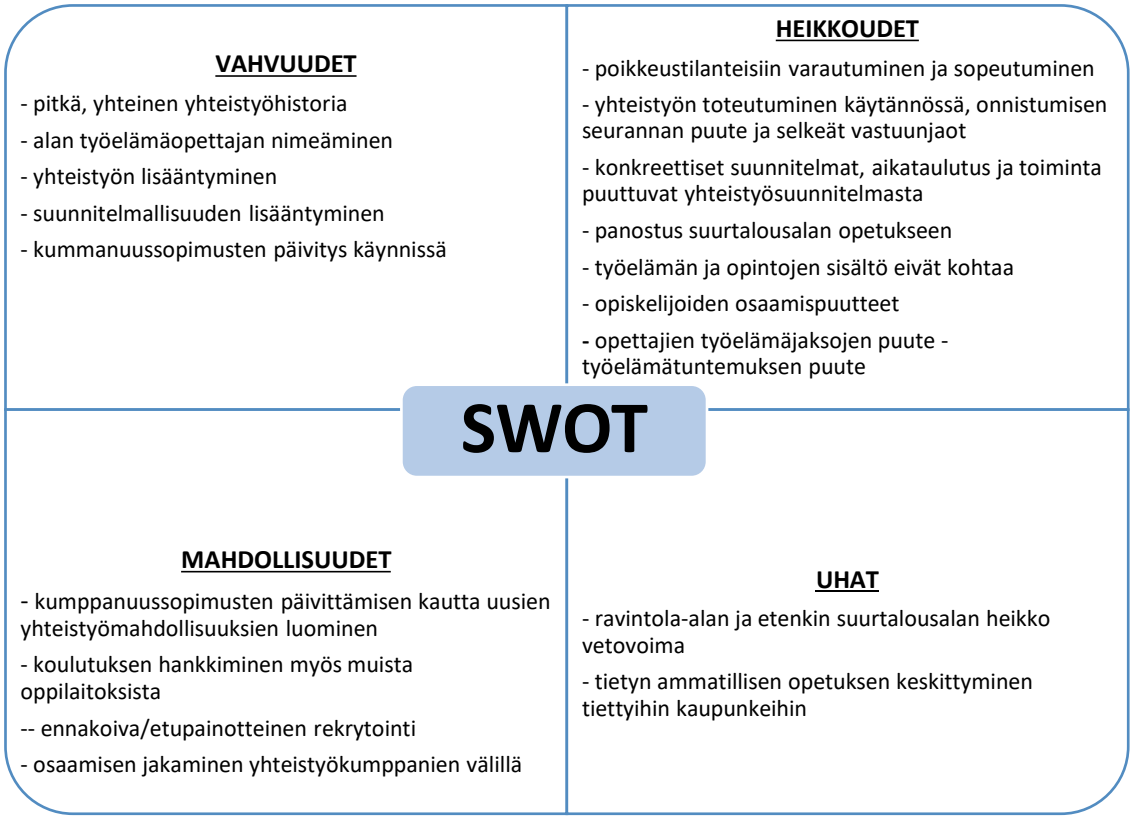
Yhteistyössä tulee olla selkeästi määritellyt henkilöt. Tiedonkulku yhteistyöyritysten välillä on tärkeää, mutta myös tiedonkulku molempien yhteistyöyritysten sisällä. Lisäksi yhteistyön toteutumista käytännössä tulee seurata, jotta voidaan arvioida yhteistyön onnistumisia ja haasteita. (Havana 3.5.2022.)

Ekamin yrityspalveluiden projektipäällikön mielestä yhteistyö Kymijoen Ravintopalveluiden kanssa on sujunut muutamien viime vuosien aikana hyvin. Yhteistyössä on ollut hyvä henki ja vuoropuhelua on ollut. Oppisopimuksia on ollut vuosittain. Viimeisen kahden vuoden aikana korona ja sen vaikutus on näkynyt vahvasti yhteistyössä ja konkreettisessa tekemisessä. Ekamin odotukset yritysyhteistyöltä on hyvä tekemisen laatu ja aidosti yhdessä tekeminen hyvässä hengessä. Työelämäyhteistyö on tärkeää myös reformin tuoman rahoitusmallin vuoksi. Rahoituksen saamiseksi tarvitaan valmistuvia opiskelijoita ja valmistumiseen tarvitaan työelämässä oppimista, johon työelämä tarjoaa mahdollisuuden. (Urpalainen 11.2.2022.)

Kymijoen Ravintopalveluiden asiakkuuspäällikkö näkee oppilaitosyhteistyön ennakoivana rekrytointityönä, mutta myös yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Hän uskoo, että ainakin niin kauan kuin Ekami on yksi Kymijoen Ravintopalveluiden omistaja-asiakkaista, säilyy yhteistyö Ekamin ja Ravintopalveluiden välillä. Ammatillisen opetuksen muuttuminen esimerkiksi alakohtaisesti keskitettyihin yksiköihin kaupunki tai kuntakohtaisesti voisi tulevaisuudessa vaikuttaa oppilaitosyhteistyöhön. (Havana 3.5.2022.)

6.2.1 SWOT-analyysi yhteistyön nykytilasta

Nelikenttäanalyysin eli SWOT-analyysin avulla voidaan määritellä nykytilanteen vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin avulla voidaan määritellä Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin yhteistyön nykyhetken tilaa sekä tulevaisuutta (kuvio 4.). Vahvuutena Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välisessä yhteistyössä on pitkä yhteistyöhistoria jo ennen kumppanuutta. Kumppanuuden myötä on tunnistettu, että yhteistyö ja suunnitelmallisuus on lisääntynyt sekä vuoropuhelua on olemassa. Lisäksi Ekami on nimennyt alakohtaisen työelämäopettajan, jonka tehtävänä on perehtyä alan työpaikkoihin ja kumppanityöpaikkoihin. Ekamin tavoitteena on myös, että tulevaisuudessa kaikki yrityspalveluiden edustajat voisivat tehdä työelämäkartoituksia alasta riippumatta. Vahvuutena voisi mainita myös, että yhteistyön kehittämiselle on olemassa oleva mahdollisuus juuri nyt, kun Ekami päivittää yrityskumppanisopimuksiaan ja käy samalla aktiivista vuoropuhelua työelämän kanssa. Päivityksen tarkoituksena on kartoittaa paremmin työelämän todellista tarvetta osaamiselle.



Kuvio 4. SWOT-analyysi haastattelujen perusteella

Heikkouksiksi yhteistyön nykytilassa voidaan mainita poikkeustilanteisiin varautuminen ja sopeutuminen. Jokaiselle kumppanuusvuodelle on tehty suunnitelmia, mutta niille ei ole ollut varatoteuttamissuunnitelmaa. Viimeisenä kahtena vuotena vallinnut koronapandemia on vaikuttanut negatiivisesti yhteistyöhön ja suurin osa suunnitelluista asioista on jäänyt toteuttamatta. Heikkouksiksi nousi myös konkreettisten suunnitelmien, aikataulutuksen ja toiminnan suunnittelu ja toteutus. Yhdeksi heikkoudeksi mainittiin suurtalousalan opetuksen laatu ja painotus opetuksessa. Opiskelijoilla on ollut osaamispuutteita, jolloin työelämän ja opintojen sisältö eivät kohtaa. Yhdeksi syyksi tähän nousi opettajien työelämätuntemuksen puute.

Yhteistyön mahdollisuuksiksi tulevaisuudessa on kumppanuussopimuksen päivittämisen kautta tapahtuva kehittäminen, jonka kautta yhteistyöstä voidaan luoda toimivampi ja tuotteliaampi. Mahdollisuus on myös tarvittavan koulutuksen hankkiminen toisesta oppilaitoksesta. Jos Ekamilla ei ole tarjota jotakin tarvittavaa koulutusta, kuten esimerkiksi dieettikokin ammattitutkintoa, voidaan koulutus tällöin hankkia toisesta oppilaitoksesta. Molemmat yhteistyökumppanit voivat jatkossakin hyödyntää toistensa osaamista. Kymijoen Ravintopalveluille yhteistyö on mahdollisuus myös strategiseen ja etupainotteiseen rekrytointiin.

Yhteistyötä uhkaavia tekijöitä tällä hetkellä on ravintola-alan ja etenkin suurtalousalan heikko vetovoima. Opiskelijoita ei hakeudu koulutukseen, jolloin ei myöskään saada tulevaisuuden tekijöitä. Lisäksi uhkana yhteistyölle saattaisi olla tietyn ammattialan opetuksen keskittyminen tiettyyn kaupunkiin. Tällöin Ekami ei mahdollisesti tarjoaisikaan enää elintarvikealan koulutusta, vaan opetus keskittyisi johonkin toiseen, mahdollisesti kaukaisempaan kaupunkiin.

6.3 Yhteistyön ja kumppanuuden kriittiset pisteet

Haastatteluissa Kymijoen Ravintopalveluiden esiin tuomat asiat ovat peilattavissa opinnäytetyössä aiemmin kappaleessa 3.2 esitellyssä Parasta palvelua- kehittämisohjelmassa tunnistettuihin työelämässä oppimisen kriittisiin pisteisiin. Kriittiset pisteet tuovat oppilaitokselle esille työssä oppimisen palvelun kehittämisen tarpeet. Oppilaitosten ja opettajien toimivat käytännöt ja ratkaistut kriittisten pisteiden hoitamiseen vaikuttavat positiivisesti kokemukseen ja tuloksiin koulutus- ja oppisopimuksista sekä muusta työelämäyhteistyöstä. Kriittisiä pisteitä tunnistettiin Parasta palvelua- kehittämisohjelmassa yhteensä kahdeksan. Kymijoen Ravintopalveluille tehdyissä haastatteluissa esille tulleita asioita voidaan peilata kolmeen kriittiseen pisteeseen (taulukko 4.)

Taulukko 4. Haastattelussa esille tulleet kriittiset pisteet

tunnistettu kriittinen piste työelämän näkökulmasta	**haastatteluissa esille tullutta**
opiskelijan valmiudet	Työelämän tarve ja opintojen sisältö ei aina kohtaa. Opiskelijoilla on puutteita työelämätaidoissa ja osaamisessa.
siirtymät, poikkeustilanteet	Koronapandemian vaikutus yhteistyöhön ja suunnitelmiin, toteutuksille ei ole ollut varasuunnitelmaa tai ei ole mietitty vaihtoehtoisia toteutusmalleja.
asiakassuhteen ylläpito (tavoitettavuus ja näkyvyys)	Yhteistyöltä toivottaisiin enemmän vastavuoroisuutta ja sitä, että Ekami tarjoaisi myös Kymijoen Ravintopalveluille aktiivisesti omia palvelujaan. Selkeä vastuunjako siitä, kenen työpurkissa yhteistyö ja siihen liittyvät asiat ovat eli vastuuhenkilö ja vastuut.

Opiskelijan valmiudet kuten aiempi osaaminen, työelämävalmiudet ja motivaatio on tunnistettu yhdeksi kriittiseksi pisteeksi työelämän ja oppilaitosyhteistyön välillä. Opiskelijan valmiudet tarkoittavat valmiutta työelämässä toimimiseen sekä substanssiosaamiseen liittyviä valmiuksia. Oppilaitoksessa opiskelijan työelämässä toimimisen valmiuksien kehittymistä tuetaan suunnitelmallisesti: aikataulutus on yksilöllistä, oikea-aikaista ja opiskelijalle

on järjestetty valmennusta ennen siirtymistä työelämässä oppimiseen. (Kahdeksan tapaa parantaa palvelua 2020, 6.)

Osana laadun varmistamista on siirtymien ja poikkeustilanteiden ennakointi ja niihin varautuminen. Myös poikkeustilanteista viestiminen kaikille osapuolille on tärkeää. Poikkeustilanteita syntyy poissaoloista, muutoksista opiskelijan elämäntilanteessa, henkilövaihdoksissa kuten työpaikkaohjaajan tai vastuuopettajan vaihtuessa ja yrityksen toiminnassa tapahtuvissa muutoksissa. (Kahdeksan tapaa parantaa palvelua 2020, 14.)

Asiakassuhteen hoito ja ylläpito työelämän ja oppilaitoksen välillä on parhaimmillaan vuorovaikutteista ja oikea-aikaista. Yhteyttä työelämän ja oppilaitoksen välillä ylläpidetään pitkäjänteisesti ja yhteydenpito käsittää muutakin, kun vain työssäoppimispaikkojen kartoitusta. Työelämä odottaa oppilaitoksen edustajilta aktiivista ja selkokielistä viestintää ja yhteydenpitoa työnantajien edustajien ja työpaikkaohjaajien kanssa – on hyvä muistaa, että vuorovaikutus on kahdenvälistä eli työelämän tulee olla myös aktiivinen yhteydenpidossa. (Kahdeksan tapaa parantaa palvelua 2020, 21.)

7 Pohdinta

Ammatillisen koulutuksen reformi on ollut voimassa nyt nelisen vuotta. Tutkimusta työelämän ja ammatillisen koulutuksen yhteistyöstä en löytänyt kovinkaan paljoa verrattuna esimerkiksi tutkimukseen työelämän ja ammattikorkeakoulun välisestä yhteistyöstä. Johtuneeko tämä ammatillisen koulutuksen roolista, jossa on itsestään selvänä pidetty vanhaa mestari-kisälli-mallia, jossa kokeneempi opettaa tietonsa ja taitonsa eteenpäin. Uskon myös, että ammattioppilaitokset ovat eri vaiheessa oppilaitos-työelämäkumppanuuksissa. Pyörähdys eri ammattioppilaitosten kotisivuilla kertoo juuri tästä: osalla löytyy heti etusivulta selkeät linkin työelämäsivustolle, jossa kerrotaan yhteistyömahdollisuuksista ja -malleista sekä voimassa olevista kumppanuuksista. Toisilla tästä ei löydy mitään tietoa; useimmiten saatavilla oleva info koskee ainoastaan työssäoppimista.

Yhdeksi haasteeksi työelämän ja oppilaitoksen kumppanuudelle näen myös sitoutuneisuuden, joka on yksi kumppanuuden olennaisista tekijöistä. Reformin rahoitusmallin myötä oppilaitokset tarvitsevat työelämää, mutta valmiudet työelämäyhteistyölle vaihtelevat. Oppilaitokselta vaaditaan resursseja ja panostusta työelämäyhteistyöhön, jotta ne saavat luotua yhteistyöverkoston, joka takaa todellisia työssäoppimismahdollisuuksia opiskelijoille. Sitoutuneisuutta vaaditaan myös työelämältä, joka ei saa kannustusta rahoituksen avulla. Työelämälle oppilaitosyhteistyö tarkoittaa potentiaalisen osaavan työvoiman saatavuutta eli etupainotteista ja strategista rekrytointia sekä myöskin työnantajabrändin luomista. Koska nämä ovat yritykselle strategisia linjauksia, kannattaa oppilaitosyhteistyö suunnitella osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. Lisäksi oppilaitosyhteistyö voidaan nähdä yhteiskunnallisen vastuun kannalta etenkin isoissa ruokapalveluyrityksissä, jolloin oman alueen elinkeinorakennetta tuetaan tekemällä yhteistyötä eri tahojen kanssa.

Opinnäytetyöni tavoite oli luoda kehittämissuunnitelma, jolla Kymijoen Ravintopalvelut pystyisi jalostamaan nykyisen yhteistyön ammatillisen oppilaitoksen Ekamin kanssa todelliseksi ja toimivaksi kumppanuussuhteeksi. Tutkimuksessani pyrin vastaamaan kysymyksiin: Millainen on yhteistyön ja kumppanuuden nykytila Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välillä? Mitkä ovat yhteistyön ja kumppanuuden kriittisiä kohteita? Millaisilla kehittämistoimenpiteillä yhteistyö muutetaan toimivaksi kumppanuudeksi? Koska opinnäytetyön toimeksiantaja on Kymijoen Ravintopalvelut Oy, painottuu kehittämisnäkökulma toimeksiantajan näkökulmaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välisen nykyisen yhteistyön mahdolliset kriittiset pisteet ja luoda suunnitelma yhteistyön kehittämiseen enemmän kumppanuuden suuntaan. Tutkimusmenetelminä käytin kyselyä ja haastattelua.

Kyselyn avulla kartoitin kuinka yleistä oppilaitosyhteistyö ja kumppanuus oppilaitosten kanssa on samankaltaisissa ruokapalveluyrityksissä kuin Kymijoen Ravintopalvelut. Haastattelut toteutettiin sekä Kymijoen Ravintopalveluiden edustajalle että Ekamin yrityspalvelun edustajille.

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että ruokapalveluyritykset tekevät oppilaitosten kanssa yhteistyötä melko yleisesti. Yleisintä oli yhteistyö ilman suunnitelmaa. Jos yhteistyö oli suunnitelmallista ja aikataulutettua, oli yrityksellä kumppanuussopimus oppilaitoksen kanssa. Voidaan siis todeta, että kumppanuussopimuksella oppilaitoksen ja yrityksen välillä voidaan saada aikaan suunnitelmallista ja mahdollisesti kaikkia osapuolia hyödyttävää toimintaa. Tehtyjen haastattelujen avulla voitiin tunnistaa yhteistyön kriittisiä pisteitä toimeksiantajan eli Kymijoen Ravintopalveluiden osalta. Samoja kriittisiä pisteitä oli tunnistettu myös yleisesti tutkimuksessa työelämän ja oppilaitoksen välisessä yhteistyössä. Tehtyjen haastattelujen perusteella kriittisiksi pisteiksi nousivat opiskelijoiden työelämävalmiudet, yhteistyösuhteen ylläpito sekä konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet, niiden toteutus ja toteuttamisen vastuuhenkilöt. Nämä ovat myös kumppanuuden kriittisiä pisteitä.

7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että vaikka Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välinen yhteistyö on kehittynyt joillakin alueilla, varsinainen hyötyä tuottava yhteistyösuhde on jäänyt vajaaksi etenkin Kymijoen Ravintopalveluiden näkökulmasta. Näin ollen voidaan todeta, ettei kumppanuus tällä hetkellä tuota molemmille osapuolille sitä hyötyä, jota toivotaan. On myös hyvä huomata, että yhteistyön nimetyistä henkilöistä osa on ollut mukana yhteistyössä vasta muutamia vuosia ja näihin vuosiin on vaikuttanut koronapandemia. Ekamin yrityspalveluilla on juuri käynnissä kumppanuussopimusten päivittäminen yhteistyöyritysten kanssa. Näistä syistä voidaan todeta, että nyt on otollinen mahdollisuus muuttaa Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välinen kumppanuus toimivampaan ja tuotteliaampaan suuntaan yhteiskehittämisen avulla.

Jotta Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välistä kumppanuutta voitaisiin kehittää, tulisi ensin tarkastella ovatko kumppanuuden perusasiat kunnossa. Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välistä kumppanuutta voidaan pitää kahdenvälisenä kumppanuutena, jossa molemmat osapuolet ovat yhtä vahvoja. Kahdenvälistä kumppanuutta esiintyy useasti oppimiseen ja kehittämiseen liittyvissä strategioissa. Kumppanuus voi olla molemmille erittäin strateginen vaikkei kumppaneilla olisi yhteistä strategiaa. Kahdenvälisessä kumppanuudessa pyritään kohti yhteistä päämäärää tai tavoitetta. (Hakanen ym. 2007, 215.)

Kymijoen Ravintopalveluiden ja Kotkan-Haminan seudun koulutusyhtymän Ekamin omissa strategioissa mainitaan kumppanuus. Vaikka molempien strategiat ovat samansuuntaiset, ovat ne kuitenkin yritysten yksittäiset strategiat. Hakanen ym. mainitsee yrityksen kumppanuusstrategian määrittelyyn kaksi kysymystä: miten kumppanuus tukee yrityksen vision ja päämäärien saavuttamista? Miten rakennamme, ylläpidämme ja kehitämme kumppanuutta? (taulukko 5.) Näiden kysymysten avulla Kymijoen Ravintopalvelut voi määrittää Ekamin kanssa yhdessä kumppanuuden päämäärät tai tavoitteet. Yhteisen tavoitteen teemaksi voitaisiin haastattelujen perusteella nostaa rekrytointi ja osaamisen kehittäminen, jotka näkyvät Ekamin strategiassa. Kymijoen Ravintopalveluiden strategiassa on määritelty kilpailukykyisyys, jonka yksi osatekijä on henkilöstö, osaaminen ja osaamisen kehittäminen.

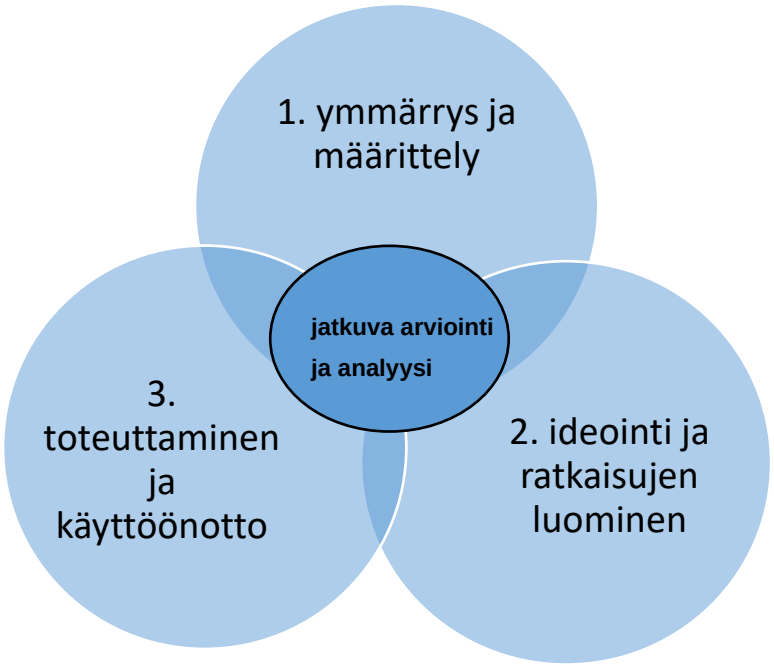
Taulukko 5. Yhteistyökumppanien strategiat

Kymijoen Ravintopalvelut Oy strategia	Yrityksen kumppanuus- ja verkostostrategia	Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä strategia
Olemme omistajiemme kumppani. Olemme aina kilpailukykyinen. Olemme vastuullinen edelläkävijä. Luomme palvelumme kautta tyytyväisiä asiakkaita.	***Miten kumppanuus tukee yrityksen vision ja päämäärien saavuttamista?*** ***Miten rakennamme, ylläpidämme ja kehitämme kumppanuutta?***	Olemme työnantajien ja yrittäjien kumppani osaamisen kehittämisessä ja rekrytoinnissa. Koulutamme ja valmennamme osaavaa työvoimaa työnantajien tarpeisiin.

Kun kumppanuudelle on määritelty selkeä tavoite tai päämäärä, voidaan määritellä jäsenet, jotka toimivat yhteistyön ja kumppanuuden rakentajina ja toteuttajina. On hyvä tarkastella, vaativatko toiminnan eri vaiheet eri jäseniä ja minkälaiset resurssit jäsenillä on osallistua kumppanuustoimintaan. Tällä hetkellä kumppanuussopimuksen toimintasuunnitelmassa mukana olevat henkilöt ovat päällikkötason henkilöitä, joilla on useasti myös paljon muita vastuualueita. Kumppanuuden toimintasuunnitelman toimeenpanon kannalta voisi miettiä, olisiko tähän tarkoitukseen mahdollisesti esimerkiksi jonkinlainen yhteistyöryhmä Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin edustajista, joiden työpurkkiin yhteistyö luonnollisesti sopii. Yhteistyöryhmä raportoisi sekä toisilleen että omien organisaatioiden sisällä.

7.1.1 Yhteiskehittämistyöpaja

Haastatteluissa esiin tuli, että Ekamilla olisi kiinnostusta yhteiseen työpajaan, jossa kumppanuutta voitaisiin tarkastella. Mallina yhteiskehittäminen olisi hyvä ratkaisu molempien yhteistyökumppanien näkökulmasta ja yhteisessä työpajassa voitaisiin hyödyntää yhteiskehittämisen menetelmää (kuvio 5.). Yhteiskehittämisellä voidaan hahmottaa molempien osapuolten tarpeet paremmin ja vahvistaa molempien kilpailukykyä oppimalla ja kehittymällä yhdessä. Yhteiskehittämällä sitoutetaan luomalla pitkäaikaisia ja monitasoisia kumppanuuksia ja rakennetaan pysyvää ja keskustelevaa yhteistyötä kumppanien välille. Yhteiskehittäminen lähtee liikkeelle yhteisen näkemyksen muodostamisesta kehittämisen kohteista. Tarkoitus on kartoittaa kunkin osapuolen tarpeet, toiveet, kokemukset ja arvoodotukset ja yhdistää ne olemassa olevaan tietoon. Kun kehitystarpeet on määritelty, aloitetaan ideointi ja ratkaisujen luominen. Tässä vaiheessa luodaan konkreettisia ja visuaalisia ideoita, kokeillaan malleja ja pilotoidaan. Saatujen tulosten pohjalta voidaan valita ratkaisuja ja malleja jatkojalostukseen. On tärkeää priorisoida mitkä ratkaisumallit otetaan lopulliseen käyttöön. Näistä malleista tehdään omat suunnitelmat toteutuksen sekä seurannan suhteen. Kaikissa vaiheissa käydään jatkuvaa arviointia ja analyysia, koska prosessin aikana saattaa syntyä uusia tarpeita tai vanhat tarpeet voivat muuttua. (Kumppanuutta kehittämässä 2020, 13–15.)



Kuvio 5. Yhteiskehittämisen vaiheet. (Mukaillen kumppanuutta kehittämässä 2020, 13.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on tunnistettu yhteistyön nykytilan heikkouksia SWOT-analyysin perusteella ja yhteistyön kriittisiä pisteitä työelämän eli Kymijoen Ravintopalveluiden näkökulmasta. Näiden tunnistettujen heikkouksien ja kriittisten pisteiden perusteella on hyvä lähteä liikkeelle yhteiskehittämistyöpajassa. Kaikkiin haasteisiin ei välttämättä ole ratkaisua, mutta niitä voidaan pyrkiä kehittämään. Yhteiskehittämisessä voidaan hyödyntää myös jo olemassa olevaa kumppanuussopimuksen toimintaliitettä.

7.1.2 Työelämäopettajuuden kehittäminen

Ekamin yrityspalvelun projektipäällikkö kertoi haastattelussa alakohtaisista työelämäopettajista. Haastattelusta ei selvinnyt, kuka ravintola-alan työelämäopettaja on enkä Ekamin kotisivuilta löytänyt tietoa työelämäopettajista. Haastattelussa ei myöskään selvinnyt, millainen työelämäopettajan työnkuva konkreettisesti on. Työelämäopettaja on tärkeä linkki oppilaitoksen ja työelämän välillä. Työelämäopettaja-mallin kehittäminen voisi olla keino tiivistää myös Ravintopalveluiden ja Ekamin välistä kumppanuutta. Samalla se puuttuisi haastatteluissa esiin nousseeseen kokemukseen opiskelijoiden työelämätaitojen puutteesta sekä työelämän ja opetuksen kohtaanto-ongelmasta.

Työelämäopettajatoiminnassa Ammattiopisto Riveria on ollut edelläkävijänä. Vuonna 2018 Riveria lanseerasi yhdessä Siun Soten kanssa yhteistyömallin, jossa Riverian työelämäopettajat työskentelivät osan työajastaan Siun Soten toimintayksiköissä. Opettajat käyttivät 80 prosenttia työajastaan työskentelyyn valituissa pilottiyksiköissä vastaten kokonaisuudessaan toimintayksiköihin sijoittuneiden opiskelijoiden ohjaamisesta. Työelämäopettajien päätehtävä oli ohjata ja opettaa opiskelijoita ja tukea Siun Soten henkilöstöä opiskelijoiden ohjauksessa hyödyntäen omaa pedagogista osaamista. Siun Soten henkilöstöllä säilyi kuitenkin pääasiallinen vastuu opiskelijoiden ohjauksesta työssä oppimisjaksolla. Tätä samaa mallia on viety Riveriassa myös hotelli-, ravintola- catering-, matkailu- ja liiketoiminta-alalle. Alan lehtori työskentelee, opettaa ja ohjaa opiskelijoita täyspäiväisesti Pohjois-Karjalan Osuuskaupan pisteissä eri puolilla maakuntaa. Lehtori ohjaa opiskelijoita, mutta myös keskustelee esihenkilöiden ja henkilökunnan kanssa harjoittelujen sujumisesta. (Riveria 2019; Yle 2019.)

Työelämäopettajamallia puoltaa moni asia. Oppilaitoksilla ei välttämättä ole käytössään samanlaisia resursseja työn oppimiseen ja tekemiseen kuin työpaikoilla. Esimerkiksi Kymijoen Ravintopalveluilla on käytössään valmistuskeittiöllä uudet modernit laitteet ja toimintamallit sekä tuotannonohjausjärjestelmä. Erilaiset prosessit erilaisine työkuvineen ja -tehtävineen nivoutuvat yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Lisäksi oppilaitoksen työelämäopettajan tuki opiskelijoiden ohjauksessa on kullan arvoista työpaikoilla, etenkin koska opiskelijoilla on erilaiset lähtökohdat ja tarpeet oppimiselle ja ohjaukselle. Työpaikkojen

henkilöstöllä ei ole samanlaista pedagogista osaamista opiskelijoiden ohjaamiseen ja arviointiin, kuin opettajilla vaikka he olisivatkin käyneet työpaikkaohjaajakoulutuksen. Konkreettisen työn tekemisen kautta oppilaitos ja työelämäopettaja saavat ensi käden tietoa työelämän tarpeista ja nykytilasta. Näin oppilaitos pystyy kehittämään omia opintokokonaisuuksiaan. Työelämäopettajamallissa on tärkeä huomata Riverian panostus ajallisesti: työelämäopettajan työpanos on sidottu pelkästään työelämässä tapahtuvaan opettamiseen ja ohjaamiseen. Tämä vaatii siis oppilaitokselta resursseja ja sitoutumista asiaan.

7.1.3 Oppilaitosyhteistyötä laajemmin

Kymijoen Ravintopalveluiden näkökulmasta oppilaitosyhteistyötä kannattaa luoda ja kehittää suunnitelmallisesti muidenkin tahojen, koulutusasteiden sekä oppilaitosten kanssa kuin Ekamin. Ensin Kymijoen Ravintopalveluissa on hyvä määritellä mitä oppilaitosyhteistyöllä tavoitellaan ja minkälainen yhteistyö ja kenen kanssa hyödyttäisi asetettuja tavoitteita. Koska yhtiö kasvaa tällä hetkellä maakunnassa, on hyvä kartoittaa kaikki potentiaaliset yhteistyökumppanivaihtoehdot Kymenlaaksossa.

Peruskouluissa yläkoulujen oppilaat ovat jo työelämään tutustumassa Ravintopalveluiden toimipisteissä oppilasravintoloissa. Aiemmin opinnäytetyössä mainittu kummiluokkatoiminta voisi olla kokeilemisen arvoista esimerkiksi valinnaisen kotitalousryhmän kanssa. Lisäksi Kymijoen Ravintopalveluilla on toinen juuri avattu uusi valmistuskeittiö Kouvolassa, jossa toimii paikallinen ammattiopisto Eduko. Tämä olisi hyvin potentiaalinen oppilaitoskumppani Kouvolan alueella. Kymenlaaksossa toimii ammattikorkeakoulu XAMK, jonka kanssa Kymijoen Ravintopalveluilla on ollut aiemmin muutamia yhteistyöprojekteja.

7.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyöni aihe muuntautui ensimmäisestä toimeksiannosta työn edetessä, joka on tyypillistäkin tutkimuksellisessa kehittämistyön prosessissa. Toimeksiantajaa kiinnosti työnantajamaineen kehittäminen sekä uusien rekrytointimahdollisuuksien kartoittaminen, mutta aihealuetta ei oltu rajattu tarkasti. Koska Kymijoen Ravintopalveluilla oli jo yhteistyösopimus ammatillisen oppilaitoksen Ekamin kanssa, kirkastui opinnäytetyöni aihe oppilaitosyhteistyöhön. Tämän lisäksi olen HR-koordinaattorina mukana toimeksiantajan edustajana oppilaitosyhteistyön eri vaiheissa.

Mielestäni opinnäytetyöni tuotti realistisen sekä odotettavissa olevan tuloksen Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välisestä yhteistyöstä. Haastatteluissa esiin nousi Kymijoen Ravintopalveluiden odotukset ja tarvekin yhteistyölle sekä Ekamin tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen.

Valitsin tutkimusmenetelmiksi kyselyn sekä haastattelun. Mielestäni kysely tuotti mielenkiintoista tietoa siitä, miten oppilaitosyhteistyö toteutuu muissa ruokapalveluyrityksissä. Kaikki kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoi tekevänsä oppilaitosyhteistyötä jossakin muodossa. Harmillisinta oli, ettei kukaan kyselyyn vastanneista yrityksistä halunnut antaa tarkempaa haastattelua oppilaitoskumppanuuteen liittyen. Jotta olisin saanut kyselyn lisäksi esimerkiksi ruokapalveluyrityksen benchmarking-kohteeksi, olisi minun pitänyt aktiivisesti olla yhteyksissä ruokapalveluyrityksiin ja kysyä, miten oppilaitosyhteistyö toteutuu käytännössä. Näin ollen olisi mahdollisesti saatu kerättyä esimerkkejä yhteistyön toteutuksesta, joita olisi voinut hyödyntää tässä kehittämistehtävässä.

Haastatteluun valitsemani henkilöt olivat osaltaan oikeat. Ekamin yrityspalveluiden projektipäällikkö on kumppanuuden suunnittelussa mukana tällä hetkellä. Kymijoen ravintopalveluiden puolesta asiakkuuspäällikkö oli mielestäni hyvä henkilö haastatteluun, koska hän tunsi Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välisen yhteistyöhistorian. Jotta haastattelulla saataisiin tarpeeksi tutkimusaineistoa, tulisi haastateltava joukko olla tarpeeksi suuri. Jos olisin haastatellut useampia henkilöitä, kuten Ekamin työssäoppimisjaksojen vastuuopettajia, matkailu-, ravitsemis- ja elintarvikealan tiimipäällikköä sekä Kymijoen ravintopalveluiden työpaikkaohjaajia, olisi analysoitava aineisto ollut suurempi. Haasteena kokonaisuudessaan opinnäytetyöni tutkimukselle oli se, että useammat yhteistyössä nykyisellään mukana olevat henkilöt ovat vaihtuneet ja olleet mukana vain vähän aikaa. Lisäksi viimeisen kahden vuoden aikana vallinnut koronapandemia on vaikuttanut yhteistyön toteutuneisiin asioihin ja ihmisten saavutettavuuteen. Tutkimuksen kannalta minun olisi pitänyt varata varsinaiseen tutkimusaineiston keräämiseen enemmän aikaa.

Mielestäni opinnäytetyöni onnistui kuitenkin tuomaan esille, että Kymijoen Ravintopalveluiden ja Ekamin välisessä yhteistyössä on kehittämistä. Olemassa on jo hyviä elementtejä, joita kehittämällä voidaan myös yhteistyötä kehittää ja parantaa. Koska Ekamilla on meneillään kumppanuussopimusten päivitys, projektipäällikkö oli kiinnostunut yhteistyöpajasta, jossa käytäisiin läpi kumppanuuden toteuttamista molempien osapuolien silmin. Kuten aiemmin totesin, on kumppanuudessa mukana useita uusia henkilöitä, jolloin on mahdollisuus aloittaa kumppanuuden suunnittelu ja toteuttaminen niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Kehittämisprosessin etuna on myös se, että esille saattaa nousta lisää kehittämiskohteita.

Koen, että sain itselleni opinnäytetyöprosessista hyödyllisiä työkaluja omaa työtäni ajatellen HR-koordinaattorina. Myös aiemmin suorittamani ammatillisen opettajan tutkinto auttaa minua ymmärtämään paremmin oppilaitoksen näkökulmia. Onnistunut yhteistyö- ja kumppanuussuhde vaatii paljon suunnittelemista ennen toteuttamista. Lisäksi on hyvä

huomioida, että kumppanuuksia voi olla eritasoisia. Ja tärkeintä, niin kuin kaikessa rakentamisessa, on luoda hyvä perusta, jotta suhteesta muodostuu kumppanuus. Koska oppilaitosyhteistyö on siirtymässä vahvemmin minun työpurkkiini tänä vuonna, koen että sain monta hyödyllistä keinoa rakentaakseni yhteistyötä myös muiden oppilaitosten kanssa. Lisäksi kriittisten pisteiden ennakointi voi olla keino sujuvoittaa yhteistyön aloittamista. Kuten jo aiemmin opinnäytetyössäni todettiin: kumppanuus on maraton, ei sprintti.

Lähteet

Häggman-Laitila, A. & Rekola, L. Työelämän tutkimus lehti, 9, 1. 2011. Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. Luettavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87359/46281. Luettu: 3.4.2022.

Ekami 2022a. Koulutuskuntayhtymästä on moneksi. Luettavissa: https://ekami.fi/ekami/kotkan-haminan-seudun-koulutuskuntayhtyma. Luettu: 3.1.2022.

Ekami 2022b. Strategia ja asiakaslupaus. Luettavissa: https://ekami.fi/ekami/kotkan-haminan-seudun-koulutuskuntayhtyma/strategia-ja-asiakaslupaus. Luettu: 3.1.2022.

Ekami 2022c. Ennakointi. Luettavissa: https://ekami.fi/kehittaminen/ennakointi. Luettu: 3.1.2022.

Frølund, L., Murray, F. & Riedel, M. 2017. Developing Successful Strategic Partnerships With Universities. MIT Sloan Management Review. Winter 2018 Issue. Luettavissa: https://sloanreview.mit.edu/article/developing-successful-strategic-partnerships-with-universities/. Luettu: 10.5.2022.

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

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2., uudistettu ja täydennetty laitos. Tietosanoma. Helsinki.

Havana, K. 3.5.2022. Asiakkuuspäällikkö. Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Haastattelu. Kotka.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.

Kahdeksan tapaa parantaa palvelua. 2020. Hyvän palvelun opas. Osa 2. Luettavissa: https://www.turkuai.fi/sites/default/files/atoms/files//hyvan_palvelun_opas_osa_2.pdf. Luettu: 15.5.2022.

Kehitä kumppanuutta. 2020. Työelämän ja oppilaitosten yhteistyötä syvennetään kumppanuuksiin. Luettavissa: https://mailchi.mp/6581b2e4c66d/00ihr4ltxs. Luettu: 17.2.2022.

Kotkan-Haminan koulutusyhtymä. Tilinpäätös 2020. Luettavissa: https://ekami.fi/sites/default/files/media/dokumentit/Asiakirjat/ekami_tilinpaatos_2020_sahkoisesti_allekirjoitettu.pdf. Luettu: 14.1.2022

Kuitunen, K. 2020. Kasvua ja innovaatioita osaamisverkostoilla. Laurea Journal. Luettavissa: https://journal.laurea.fi/kasvua-ja-innovaatioita-osaamisverkostoilla/#a31515fb. Luettu: 29.4.2022.

Kumppanuutta kehittämässä. 2020. Hyvän palvelun opas. Osa 1. Luettavissa: https://poke.fi/wp-content/uploads/2020/06/Hyv%C3%A4n-palvelun-opas-Osa1-190919-pikkuinen.pdf. Luettu: 17.2.2022.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy. 2022a. Luettavissa: https://makunne.fi/kymijoen-ravintopalvelut-oy/. Luettu: 3.1.2022.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy. 2022b. Vuosikatsaus. Luettavissa: https://www.e-julkaisu.fi/kymijoen_ravintopalvelut/vuosikatsaus-2021/mobile.html#pid=6. Luettu: 12.5.2022.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2022. Yritys-oppilaitosyhteistyö. Luettavissa: https://www.mara.fi/toimiala/ura-matkailu-ja-ravintola-alalla/yritys-oppilaitosyhteistyo.html. Luettu: 9.5.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. SanomaPro. Helsinki.

Opetushallitus 2022a. Ammatillinen koulutus Suomessa. Luettavissa: https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammatillinen-koulutus-suomessa. Luettu: 14.1.2022.

Opetushallitus 2022b. Perustietoa oppivelvollisuuden laajentamisesta. Luettavissa: https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/perustietoa-oppivelvollisuuden-laajentamisesta. Luettu: 14.1.2022.

Opetushallitus 2022c. Työelämässä oppiminen. Luettavissa: https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tyoelamassa-oppiminen. Luettu: 3.1.2022.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. Ammatillisen koulutuksen reformi. Luettavissa: https://okm.fi/amisreformi. Luettu: 14.1.2022.

Opinnoista osaajaksi. 2012. Eväitä koulutuksen ja työelämän kohtaamiseen. Luettavissa: https://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Hankkeet/Koko/OpOs/OpOs_loppuesite.pdf. Luettu: 17.2.2022.

Parasta palvelua kehittämisohjelma 2020. Luettavissa: https://mailchi.mp/6581b2e4c66d/00ihr4ltxs. Luettu: 17.2.2022.

Riveria 19.9.2019. Työelämäopettajatoiminta vahvistaa aidosti opetuksen työelämälähtöisyyttä. Luettavissa: https://www.riveria.fi/ajankohtaista/riverian-ja-siun-soten-yhteistyossa-aloitettu-tyoelamaopettajatoiminta/. Luettu: 15.5.2022.

Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

Sitra. 2021. Yrityskysely: Merkityksellisen työn kysyntä kasvaa – yritykset kokevat tärkeimmäksi trendiksi. Luettavissa: https://www.sitra.fi/uutiset/yrityskysely-merkityksellisen-tyon-kysynta-kasvaa/. Luettu: 6.1.2022.

Suomen oppisopimusosaajat ry. 2017. Parasta palvelua -kehittämisohjelmalle okm:n rahoitus. Luettavissa: https://oppisopimus.fi/parasta-palvelua-kehittamisohjelmalle-okmn-rahoitus/. Luettu: 17.2.2022.

Urpalainen, M. 11.2.2022. Projektipäällikkö. Ekamin yrityspalvelut. Haastattelu. Kotka.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu: 26.2.2022.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Luettavissa: https://tietokayttoon.fi/docu-

ments/1927382/2116852/Mit%C3%A4+innovaatioekosysteemit+ovat+ja+miten+niit%C3%A4+voi+kehitt%C3%A4%C3%A4/feecb2aa-d56e-441d-aa2e-15f5bd18d59b. Luettu: 20.2.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Yle 20.12.2019. Riverian työelämäopettaja muutti PKO:n tiloihin. Luettavissa: https://yle.fi/uutiset/3-11128929. Luettu: 15.5.2022.

Liitteet

Liite 1. Auros Consulting haastattelukiteytys 12.5.2021

Haastattelijan kiteytys	
Yhteistyön sisältö ja laajuus	• Yhteistyön määrä ja sisältö vaihtelevat: opiskelijoita työssäoppimisjaksoilla vaihtelevasti, ostettu Ekamilta ajoittain koulutuksia. • Yhteinen tekeminen vähentynyt: suurkeittiöala ei nuoria lähtökohtaisesti kiinnosta. • Kumppanuussopimus voimassa vuoden. Tavoitteena yhteistyön laajentaminen, syventäminen ja tieto meistä opiskelijoille.
Vahvuudet:	• Yhteistyö periaatteessa toimii ja lähti hyvin alkuun. Suunnitelmia on, mutta koronan vuoksi toteutus siirtynyt.
Heikkoudet:	• Yhteistyö on hiipunut hieman ennen koronaa. • Opiskelijapula erityisesti nuorissa • Ekamin painotus suurkeittiöalaan?
Vaikuttavuus	• Alan heikon vetovoiman vuoksi kannaltamme heikohko.
Muutokset ja trendit	• Alan vetovoima on heikko ja alalla jatkuvaa opiskelijapulaa. • Työelämätaidoissa ja ammattiosaamisessa haasteita ja osaamispuutteita enenevässä määrin (esim. erityisruokavaliotrendi). • Työelämän tarpeet ja opiskelun sisältö eivät aina kohtaa.
Osaamisen kehittämisen tarpeet	• Digi-, viestintä- ja etätyötaidot. • Automatisaatioon varautuminen. • Kielikysymykset, kulttuuritaidot ja vaikutukset ruokavalioihin.
Ekamin kehittämisalueet	• Aiemmin opettajien työelämäjaksot olleet Ekamissakin rutiinia; 10 vuoteen ei meillä ole ollut ketään. • Raamit opetukselle ovat kunnossa, mutta opiskelijoiden on ymmärrettävä mitä se heille tarkoittaa ja mitä heiltä vaaditaan. • Lisää yhteistyötä työelämän kanssa – tavoitteena opetuksen sisällön ja työelämätarpeiden yhteensovittaminen.
Asiakaskokemus ja yhteistyön syventäminen	• Oltava jotain meille tarpeellista tarjottavaa. • Toivotaan parempaa vastavuoroisuutta. • Säännöllinen, aktiivinen yhteydenpito ratkaisee monta asiaa. • Alan markkinointia Ekamin toimesta. • Meitä voi ja pitää hyödyntää, meillä on paras työelämän tuntemus: projektit, luennoitsijat/opettajat, työharjoittelu.

Liite 2. Haastattelurunko – Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä

Kauan olette tehneet yritysyhteistyötä?
Yleisimmät yritysyhteistyön muodot? Miten yritysyhteistyö yleensä alkaa?
Millaisiksi koette omat valmiutenne yritysyhteistyöhön?
Mitä odotatte yritysyhteistyöltä (yleisesti)? Vaihteleeko se alakohtaisesti?
Kuinka monen yrityksen kanssa teette säännöllistä yritysyhteistyötä?
Kuinka hyvin opettajat tuntevat työelämän tarpeet? Miten tämä varmistetaan?
Millaisiksi koette omat valmiutenne opetuksessa, joka kohdistuu ruokapalvelualaan (suurtalouskeittiö) erityisruokavalioihin ja ravitsemukseen?
Kuinka monen yrityksen kanssa teillä on kumppanuussopimuksia?
YHTEISTYÖ KYMIJOEN RAVINTOPALVELUIDEN KANSSA
Millaiseksi koette yhteistyön nykytilassaan?
Mitä odotuksia teillä on kumppanuudelle KRP:n kanssa?
Mitkä ovat yhteistyön vahvuudet?
Mitkä ovat yhteistyön heikkoudet?
Minkälaisia muutoksia näette lähitulevaisuudessa tapahtuvan, jotka vaikuttavat yhteistyöhön?
KRP:n kehittämisalueet yhteistyössä/kumppanuudessa?
Mielestänne tarpeellisia toimenpiteitä yhteistyön syventämistä varten?

Liite 3. Haastattelurunko – Kymijoen Ravintopalvelut Oy

Kauan olet ollut mukana Ekami yhteistyössä? Missä asioissa olet mukana?
Onko yhteistyö Ekamin kanssa muuttunut vuosien varrella? Jos on, miten?
Millaiseksi koet yhteistyön Ekamin kanssa nykytilassaan? - yhteistyön vahvuudet? - yhteistyön heikkoudet?
Yhteistyön onnistumisen kannalta kriittiset pisteet?
Kehittämisalueet/tarpeelliset toimenpiteet yhteistyössä ja kumppanuudessa? - Kymijoen Ravintopalvelut - Ekami
Minkälaisia muutoksia näette lähitulevaisuudessa tapahtuvan, jotka vaikuttavat yhteistyöhön?
Kuinka tärkeäksi koet yhteistyön/kumppanuuden oppilaitosten kanssa tulevaisuudessa?
Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät hyödyt, joita yhteistyöllä/kumppanuudella oppilaitosten kanssa voidaan saavuttaa?