



# jamk

## **Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välinen yhteistyö**

**Yhteistyön keinot, haasteet ja toiveet**

Minna Honkanen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2023

Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma, marata (YAMK)

Honkanen, Minna

### **Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välinen yhteistyö. Yhteistyön keinot, haasteet ja toiveet**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 111 sivua.

Verkostojohdamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

#### **Tiivistelmä**

Tutkimuksessa tarkasteltiin työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten välisen yhteistyön keinoja ja haasteita sekä osapuolten toiveita yhteistyölle. Aihealuetta tarkasteltiin erityisesti työllistymisen näkökulmasta. Suomessa on pitkään kärsitty työvoima- ja osaajapulasta, mutta vain pieni osa pk-yrityksistä tekee oppilaitosyhteistyötä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä syyt ovat voineet johtaa siihen, että työnantajat eivät tee yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Tutkimusprosessi aloitettiin tammikuussa 2021, jolloin aloitettiin myös systemaattinen lähdeaineistonkeruu. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin tarkastelemalla kansainvälisiä ja kotimaisia aihealuetta koskevia tutkimuksia, artikkeleja, tilastoja sekä teoksia. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla. Neljää oppilaitoksen edustajaa ja kolmea työnantajaa haastateltiin kevään 2022 aikana. Haastattelut järjestettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluna. Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulosten perusteella löydettiin yhteistyön keinoja, joita osapuolet hyödynsivät. Näitä olivat erilaiset koulutusmuodot, joihin kuuluivat työssäoppimisjaksot, työvoimakoulutukset, oppisopimuskoulutukset. Näiden lisäksi yhteistyötä toteutettiin yhteisten rekrytointitilaisuuksien, tapahtumien ja vierailujen sekä konkreettisen yhteydenpidon ja tiedonvaihdon avulla. Yhteistyön haasteina mainittiin resurssien puute, avoimuuden ja kommunikaation puute, saavutettavuus sekä erilaiset näkemykset ja odotukset osapuolten välillä. Osapuolten toiveisiin kuuluivat aktiivinen yhteydenpito, valmiit yhteistyömallit, luotettavuus sekä joustavuuden ja ymmärryksen lisääntyminen.

Johtopäätöksissä todettiin, että yhteistyön keinoja on monia, mutta toinen osapuolista, työnantajat keskittyvät usein vain muutamaan niistä. Yhteistyön haasteena oli useimmiten erityisesti resurssien ja avoimen kommunikaation puute, mitkä vaikuttivat edelleen muiden ongelmien syntymiseen. Ymmärryksen lisääntyminen nähtiin tärkeänä tekijänä yhteistyön kehittymiselle. Tutkimuksen lopputulemana voidaan kuitenkin todeta, että molemmat osapuolet haluavat oppia toisiltaan ja edistää alansa kehitystä sekä opiskelijoiden työllistymistä. Molemmat osapuolet kokivat yhteistyön tärkeänä.

#### **Avainsanat (asiasanat)**

kumppanuus, verkostot, työelämäyhteistyö, oppilaitosyhteistyö, rekrytointi, julkinen sektori, yksityinen sektori

#### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Honkanen, Minna**

**Collaboration between Vocational Institutions and Employers. The methods, challenges, and aspirations of collaboration**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 111 pages.

Master's Degree Programme in Business Network Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

The study examined the means and challenges of collaboration between employers and vocational institutions, as well as the parties' aspirations for cooperation. The topic was specifically approached from the perspective of employment. Finland has long suffered from a shortage of labor and skilled professionals, yet only a small portion of small and medium-sized enterprises engage in collaboration with educational institutions. The aim of the research was to determine the reasons that may have led employers to refrain from collaborating with educational institutions.

The research review was conducted by examining international and domestic studies, articles, statistics, and publications relevant to the field. Empirical research was carried out as a qualitative study, and the research data was collected through interviews. Four representatives from educational institutions and three employers were interviewed during the spring of 2022. The interviews were conducted both in group and individual settings. The collected data was analyzed using a thematic content analysis approach.

Based on the research findings, various means of collaboration employed by the parties were identified. These included different forms of education, such as work-based learning periods, vocational training programs, and apprenticeships. In addition, collaboration was facilitated through joint recruitment events, gatherings, visits, as well as direct communication and information exchange. The challenges of collaboration were identified as resource constraints, lack of transparency and communication, accessibility issues, and differing perspectives and expectations between the parties. The wishes included active communication, established collaboration models, trustworthiness, as well as increased flexibility and understanding.

The conclusions of the study revealed that there are numerous means of collaboration, but one party, namely the employers, often focuses on only a few of them. The main challenge of collaboration was frequently attributed to resource constraints and a lack of open communication, which further influenced the emergence of other issues. Increasing understanding was considered a crucial factor in the development of collaboration. Nevertheless, it can be concluded from the study that both parties are eager to learn from each other and advance their respective fields, as well as promote the employment of students. Both parties perceived collaboration as significant.

**Keywords/tags (subjects)**

cooperation, networks, vocational institution collaboration, recruitment, public sector, private sector

**Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>6</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	6
2.2	Tutkimuksen rajaus .....	6
2.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
<b>3</b>	<b>Näkökulmia organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja onnistuneen yhteistyön edellytykset .....</b>	<b>10</b>
3.1	Yhteistyö käsitteenä ja sen motiivit .....	10
3.2	Yhteistyön osapuolten tunteminen .....	14
	Julkisen ja yksityisen sektorin toimijat yhteistyön osapuolina .....	17
3.3	Yhteistyön aloittaminen .....	19
3.3.1	Yhteistyösuhteiden tyypit.....	22
3.4	Osapuolten välinen luottamus, sitoutuminen sekä tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen.....	28
3.4.1	Yhteistyön osapuolten välinen luottamus.....	28
3.4.2	Sitoutuminen yhteistyöhön .....	32
3.4.3	Tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen .....	34
<b>4</b>	<b>Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välinen yhteistyö .....</b>	<b>35</b>
4.1	Ammatilliset oppilaitokset ja työelämäyhteistyö .....	35
4.1.1	Ammatillinen koulutus ja ammatillisten oppilaitosten rooli .....	37
4.1.2	Ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyö Suomessa vuonna 2022 .....	40
4.1.3	Opiskelijan oppiminen ja ammattitaidon kartuttaminen.....	41
4.2	Työnantajien kokemuksia ja lähtökohtia yhteistyöhön ammatillisten oppilaitosten kanssa .....	43
4.2.1	Erilaisia oppilaitosyhteistyön muotoja työelämän näkökulmasta .....	45
4.3	Uuden työvoiman hankinta eli rekrytointi yhteistyön lähtökohtana .....	47
4.4	Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyön keinoja.....	55
4.4.1	Työvoimakoulutukset .....	55
4.4.2	Oppisopimuskoulutus .....	57
4.4.3	Työelämässä oppiminen eli työssäoppimisjaksot (työharjoittelu).....	57
4.4.4	Yhteiset rekrytointitilaisuudet ja yritysvierailut .....	59
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen empiirinen toteutus .....</b>	<b>60</b>
5.1	Tutkimuksen kohderyhmä .....	60
5.2	Aineistonkeruumenetelmä .....	61

5.2.1	Ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelu .....	61
5.3	Aineiston analyysi.....	62
5.3.1	Analyysin toteutus .....	64
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>67</b>
6.1	Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyön keinot .....	68
6.1.1	Koulutusten kautta toteutuva yhteistyö .....	68
6.1.2	Rekrytointitapahtumat ja muut tilaisuudet.....	74
6.1.3	Muu yhteydenpito ja tiedonvaihto.....	76
6.2	Yhteistyön haasteet.....	77
6.2.1	Riittävien resurssien löytäminen yhteistyöhön .....	77
6.2.2	Avoimuuden ja kommunikaation puute.....	79
6.2.3	Saavutettavuus .....	80
6.2.4	Yhteisymmärryksen puute.....	82
6.3	Toiveet yhteistyölle .....	84
6.3.1	Aktiivinen yhteydenpito.....	85
6.3.2	Valmiit yhteistyömallit.....	86
6.3.3	Luotettavuus .....	87
6.3.4	Joustavuus ja ymmärryksen lisääntyminen .....	88
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>89</b>
7.1	Keinot .....	90
7.2	Haasteet .....	91
7.3	Toiveet.....	94
<b>8</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>96</b>
8.1	Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys .....	96
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	99
8.2.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	100
8.2.2	Tutkimuksen eettisyys .....	102
8.3	Ehdotukset jatkotutkimukselle .....	103
<b>Lähteet .....</b>		<b>105</b>
<b>Liitteet .....</b>		<b>111</b>
Liite 1.	Haastattelujen PowerPoint-diat ja haastattelutkysymykset.....	111

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja vaiheet .....	7
Kuvio 2. Yhteistyöprosessin eteneminen .....	19
Kuvio 3. . Pitkäkestoiset yhteistyörakenteet ja joustava verkostoituminen .....	23
Kuvio 4. Aineistolähtöisen tai teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen.....	63

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisimmät lähdeaineistot .....	9
Taulukko 2. Tuntemisen osa-alueet yhteistyössä (Järvisalo 2019).....	14
Taulukko 3. Erilaisia oppilaitosyhteistyön muotoja (Opinnoista Osaajaksi 2012) .....	45
Taulukko 4. Esimerkki kerätyn tutkimusaineiston pelkistämisestä. ....	65
Taulukko 5. Koonti tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista .....	89

## Kuvat

Kuva 1. Suunnitelmallinen oppilaitosyhteistyö: Opintoja vastaava työpolku .....	44
---	----

# 1 Johdanto

Niin mediassa kuultujen uutisten ja tilastotietojen, kuin tämän tutkimuksen tekijän omien työelämän kokemustenkin valossa voidaan todeta, että Suomessa on jo useampien vuosien - pian miltei vuosikymmenien ajan kärsitty työvoimapulasta. Myös termiä *osaajapula* on kuultu käytettävän. Vaikka Suomessa vallitsee tällä hetkellä monella alalla työvoimapula, vain pieni osa Suomen pk-yrityksistä, noin 17 % prosenttia, tekee oppilaitosyhteistyötä (Huovinen & Kärpänoja 2019). Tämän pohjalta herää kysymys siitä, kuinka hyvin yritysten edustajat tuntevat erilaisia oppilaitosyhteistyön muotoja eli keinoja. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten välisen yhteistyön keinoja ja haasteita sekä osapuolten toiveita yhteistyölle. Aihetta tarkastellaan erityisesti työllistämisen näkökulmasta, eli kun yhteistyön tavoitteena on opiskelijan työllistyminen. Motiivina aiheen tutkimukseen on halu ymmärtää, miksi oppilaitosyhteistyön tekeminen on niin vähäistä työvoimapulasta huolimatta. Voisiko syynä olla esimerkiksi, että keinoja tai oppilaitoksia ei tunneta? Tutkijan oma työnkuva yritysyhteistyön suunnittelijana kannusti myös aiheen tutkimiseen. Kun jokapäiväiseen työhön kuuluu väestön työllistämisen edistäminen yhteistyössä ammatillisten oppilaitosten sekä eri alan työnantajien kanssa, tuntui aiheen tarkastelu hedelmälliseltä myös oman työn ja siihen liittyvien tavoitteiden kannalta.

Työvoimapulasta kärsivät tänä päivänä hyvin monet alat ja monet yritykset ovat aloittaneet uusien työntekijöiden rekrytoinnin ulkomailta. Suomessa valmistuu kuitenkin joka vuosi tuhansia erilaisiin ammatillisiin tutkintoihin, minkä voisi kuvitella vastaavan tähän työvoiman tarpeeseen. Ylen nettisivuilla helmikuussa 2023 julkaistussa uutisessa kerrottiin, että Tilastokeskuksen tietojen mukaan ammatillisista oppilaitoksista valmistuvien työttömyys on pysynyt lähes samalla tasolla viimeisen kahdeksan vuoden ajan. Jutussa haastateltiin opetusministeriön ylijohtajaa Petri Lempistä, joka on myös huolissaan asiasta ja toteaaakin, että *---"tällä hetkellä työvoimapulaa on lähes kaikilla aloilla, työllisyysaste on kohonnut taas koronankin jälkeen ja silti työttömäksi jääminen on näin suurta ammatillisen perustutkinnon jälkeen."* Myös uutisessa pohditaan, missä voi olla vika, kun koulutus, joka tähtää työllistymiseen, ei edistä valmistuneiden työllistymistä. Opetus- ja kulttuuriministeriö seuraa valmistuneiden sijoittumista työelämään pitkäjänteisesti ja opiskelijoiden työllistyminen on vaikuttanut oppilaitoksille jaettuun rahoitukseen 2000-luvun alusta alkaen. (Yle 2023.)

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja sen tavoitteena on ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajien ja oppilaitosten väliseen yhteistyöhön osapuolten omien käsitysten ja

kokemusten kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Heidän mukaansa lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän tarkastelu ja se tulisi tehdä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti - tähän sisältyy myös oletus todellisuuden moninaisuudesta. Creswellin (1994) mukaan, kun kvantitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu objektiivisuus ja yhteneväisyys, kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivinen ja moninainen, niin kuin tutkittavat sen kokevat (Hirsjärvi & Hurme 2018, 23). Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksessa keskeistä on merkitysten tutkiminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkastelun kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa (mts. 23) ja siinä pyritään tavallisesti ymmärtämään ilmiötä tarkastelun kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta: ollaan kiinnostuneita kokemuksista, ajatuksista ja merkityksistä, joita tutkimuksen kohteena olevat asialle antaa (Juuti & Puusa 2018, 9).

Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto kerättiin yhden ryhmähaastattelun ja yhden yksilöhaastattelun avulla keväällä 2022. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän henkilöä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella kahta yhteistyön osapuolta, oppilaitoksen edustajia sekä työnantaja, joilla kaikilla on omat näkemyksensä todellisuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota yhteistyötä tekeville, niin työnantajille kuin ammatillisten oppilaitosten edustajillekin tietoa siitä, millaisia keinoja yhteistyölle on olemassa, miten työnantajien ja oppilaitosten välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää ja antaa näin työkaluja esimerkiksi yhteistyön alulle saattamista varten. Tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita yhteistyöstä, kun tavoitteena on opiskelijan työllistäminen. Osapuolet tekevät tunnetusti myös muuta yhteistyötä, kuten TKI-toimintaa ja myös muita kuin rekrytointiin liittyviä tilaisuuksia ja tapahtumia, mutta ne on rajattu pois tästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yhteistyöstä etenkin työvoimapulasta kärsivien alojen osalta, ja myös tästä syystä tahojen yhteistyötä tutkitaan työllistymisen edistämisen näkökulmasta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset eli työnantajat ovat yksityiseltä sektorilta. Suurin osa oppilaitoksen edustajista olivat julkiseen sektoriin kuuluvan oppilaitoksen edustajia.

Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset, tarkempi raja- ja rakenne sekä sen rakenne ja tutkimuksen keskeisimmät lähdeaineistot esitellään seuraavassa luvussa.



## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, minkä vuoksi työnantajat, jotka kärsivät työvoimapulasta eivät tee yhteistyötä oppilaitosten kanssa työvoimapulasta huolimatta. Tästä muodostui tutkimukselle tutkimusongelma, jonka myötä sille määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia yhteistyön keinoja työnantajilla ja ammatillisilla oppilaitoksilla on tänä päivänä, kun tavoitteena on opiskelijan työllistäminen?
2. Millaisia haasteita työnantajien ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä on ilmennyt?
3. Millaisia toiveita työnantajilla ja oppilaitoksilla on yhteistyölle?

### 2.2 Tutkimuksen rajaus

Oppilaitoksista puhuttaessa tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu peruskoulut, lukiot, ammattikorkeakoulut, yliopistot sekä kolmannen sektorin oppilaitokset. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen sekä työelämän yhteistyö ja niiden muodot, kuten rekrytointipalvelut, tutkimus- ja kehittämissuhteet, työelämään liittyvät opinnäytetyöt ja harjoittelut on siis rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Tutkimus keskittyy avaamaan yhteistyötä ammatillista koulutusta tarjoavien oppilaitosten sekä työnantajien välillä. Työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyöstä ollaan kiinnostettu erityisesti opiskelijoiden työllistymisen näkökulmasta, mutta tutkimuksessa ei tarkastella osapuolten yhteistyötä opiskelijoiden näkökulmasta. Tämän näkökulman pois rajaamiseen otetaan kantaa tutkimuksen viimeisessä kappaleessa eli *Pohdinnassa*.

## 2.3 Tutkimuksen rakenne



Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys ja vaiheet

Tutkimus on tehty linjassa sen teorettisen viitekehysten kanssa ja sisältää kirjallisuuskatsauksen (luvut 3 ja 4) aihealueesta, tutkimustulosten esittelyn sekä johtopäätökset ja pohdintaa tuloksista. Tutkimuksen eteneminen on jaettu kolmeen vaiheeseen: kartoitus, analysivaihe ja päätös vaihe (ks. Kuvio 1.).

Kartoitusvaiheessa tutkimuksessa on koottu tutkimuksen tietoperusta sekä tehty työn empiirinen tutkimus. Tutkimuksessa teoria kytkeytyy tutkimusongelmaan, jolloin teorian ja empirian välillä olla looginen jatkumo (Eskola & Suoranta 2000, 80). Tutkimuskysymysten ohjaamana, kun aiempaan tutkimukseen on tutustuttu ja kirjallisuuden kriittinen sekä tiivis erittely on tehty, tutkijan on mahdollista muodostaa kokonaiskäsitys aiheesta (synteesi). Teorialukujen tehtävänä on auttaa myös tutkimusta lukevaa aiheen ymmärtämisessä sekä osoittaa, miten tutkimus asemoituu alansa tutkimuskenttään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 240.)

Ensimmäisessä teorialuvussa avataan yhteistyön käsitettä ja tasoja, erilaisten organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä osapuolten edellytyksiä onnistuneeseen yhteistyöhön. Toinen teorialuku käsittelee työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten kokemuksia yhteistyöstä sekä osapuolten lähtökohtia ja keinoja yhteistyöhön.

Analyysivaiheessa yksilö- sekä ryhmähaastatteluissa kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan tutkimuskysymysten pohjalta. Analysoinnin seurauksena saavutetaan tutkimuksen tulokset (Kappale 6, s.). Kun tutkimuksen tulokset on esitelty, siirrytään tutkimuksessa johtopäätöksiin. Johtopäätös-vaiheessa tarkastellaan tutkimustuloksia tutkimuksen tutkimuskysymysten osalta ja avataan tärkeimpiä huomioita tuloksista. Pohdintaluvussa tutkimustuloksia tarkastellaan teorialuvuissa esitettyjen näkemysten ja käsitysten näkökulmasta. Pohdinnan tavoitteena on selvittää miten tutkimuksen tulokset suhteutuvat aikaisempaan tutkimukseen ja mitä uutta tutkimus tuo aihealueeseen. Pohdintaluvussa tarkastellaan siis tutkimustuloksia syvällisemmin, itse tutkimusprosessia arvioidaan kriittisesti (kappale tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys) sekä esitellään ehdotukset jatko-tutkimukselle. (Forsell 2015, 20–21.)

### **Tutkimuksen lähdeaineisto**

Tutkimuksen lähdeaineiston systemaattinen tiedonhaku alkoi tammikuussa 2022 ja painottui tutkimuksen kartoitusvaiheeseen (kts. Kuvio 1, s. 6) vuoden 2022 keväällä, vaikkakin aineistoa on täydennetty sekä tiedonhakuja tehty pitkin tutkimusta ja sen edetessä. Tiedonhakuja on tehty laajasti ja hyödynnetty eri tietokantoja, kuten Finna.fi, Ellibs, Jultika (Oulun yliopisto), Elsevier ScienceDirect, Business Source Elite (EBSCO), Oxford University Press, Ebook Central (ProQuest), Alma Talent ja JYX (Jyväskylän yliopisto). Tutkimuksen toteutukseen liittyvissä kysymyksissä, Tutkimusmenetelmä-kappaleessa tietolähteenä on käytetty KvaliMOTV-sivustoa, Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran vuoden 2009 *Tutki ja Kirjoita* sekä Tuomen ja Sarajärven *Laadullinen Tutkimus ja sisällyönanalyysi* (2019) lisäksi. Tutkimuksen tärkeimmät lähdeaineistot esitellään taulukossa 1. ja ne on luokiteltu tutkimuksen pääkäsitteiden ja teemojen, *yhteistyön tekeminen, ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyö, työnantajien oppilaitosyhteistyö* sekä *rekrytointi* mukaan. Työllistäminen oli otettu yhdeksi näkökulmaksi työnantajien yhteistyön lähtökohtana, joten ne on merkattu taulukkoon samalla värillä – ne linkittyvät toisiinsa.

Hauille ei tehty aika- tai kielirajauksia, mutta aineistoja tarkasteltiin lähdekriittisyys huomioiden. Tutkimukseen pyrittiin löytämään ajankohtaista ja validia tietolähteitä kiinnittämällä huomiota esimerkiksi julkaisujen ja teosten julkaisupäivämäärään, alkuperään ja tiedontuottajan luotettavuuteen (Haasio 2009; Haasio, Ojaranta & Mattila 2018).

Hakutekijöinä käytettiin sekä suomen- että englanninkielisiä termejä ja käsitteitä, joihin lukeutuvat muun muassa ammatilliset oppilaitokset ja koulutus (vocational institutions/education), työelämäyhteistyö (working life collaboration/on-the-job training), oppilaitosyhteistyö (educational institution collaboration), organisaatioiden välinen yhteistyö (external collaboration) ja rekrytointi (recruitment). Aineiston hankinnassa käytettiin lisäksi tietokantahakujen avulla löydettyjen artikkeleiden ja muiden teosten lähdeluetteloita.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisimmät lähdeaineistot

Organisaatioiden välinen yhteistyö	Oppilaitosten yhteistyön lähtökohdat ja kokemukset	Työnantajien yhteistyön kokemukset lähtökohdat	Rekrytointi (etupainotteinen rekrytointi)
<b>Tekijät + vuosi:</b> Aira, A., 2012 <b>Teos:</b> Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit & verkostot	<b>Tekijät + vuosi:</b> Ling Y., Hu, B., Wang, L., 2021 <b>Teos:</b> Rethinking and reflecting on cooperation between schools and enterprises: Research into the concept of school enterprise cooperation	<b>Tekijät + vuosi:</b> Turja, T. & Myllymäki, T. 2021 <b>Teos:</b> Sitran Yritys-oppilaitoskysely: Koontiraportti 2021	<b>Tekijät + vuosi:</b> Arthur, Diane, 2005 <b>Teos:</b> Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees
<b>Tekijät + vuosi:</b> Nummenmaa, A.R., 2011 <b>Teos:</b> Moniammatillinen ohjaus jaettuna osaamisena: Korkeajännityksiä - kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta	<b>Tekijät + vuosi:</b> Hievanen, R., Kilpeläinen, P.; Huhtanen, M., Tuomas A., Loukusa, V., Pylväs, L., Rasinaho, K., Taakala, J., Tujula, M., Vieltojärvi, M., 2022 <b>Teos:</b> Kumppanina työelämä: Arviointi työelämässä oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä ammatillisessa koulutuksessa	<b>Tekijät + vuosi:</b> Hievanen, R., Kilpeläinen, P.; Huhtanen, M., Tuomas A., Loukusa, V., Pylväs, L., Rasinaho, K., Taakala, J., Tujula, M., Vieltojärvi, M., 2022 <b>Teos:</b> Kumppanina työelämä: Arviointi työelämässä oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä ammatillisessa koulutuksessa	<b>Tekijät + vuosi:</b> Viitala, R., 2013 <b>Teos:</b> Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä.
<b>Tekijät + vuosi:</b> Pämä, K., 2012 <b>Teos:</b> Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina: Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet	<b>Tekijät + vuosi:</b> Hyypiä, M., Hämäläinen, A., Hämäläinen, P., Oikarainen, M., Salonius, H., 2017 <b>Teos:</b> Tuunaa & viilaa: Yritysyhteistyön työkirja korkeakouluille	<b>Tekijät + vuosi:</b> Hievanen, R., Kiesi, J., Kilpeläinen, P., Hakamäki-Stylman V., Frisk, T. <b>Teos:</b> Yhdessä osaavaa työvoimaa: Ammatillisen koulutuksen ja työelämän välinen yhteistyö arviointien valossa	<b>Tekijät + vuosi:</b> Vaahtio, E.L., 2005. <b>Teos:</b> Rekrytointi menestystekijänä.
<b>Tekijät + vuosi:</b> Krause, K. & Schnitzler, T., 2022 <b>Teos:</b> Business Partner Management	<b>Tekijät + vuosi:</b> Opetushallituksen kotisivut <b>Teos:</b> Tilastot ja yleistieto ammatillisesta opetuksesta	<b>Tekijät + vuosi:</b> EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu, 2012. <b>Teos:</b> Sijoitus tulevaan: Yritys-oppilaitosyhteistyö osaamisen kehittäjänä	<b>Tekijät + vuosi:</b> Kajjala, M. 2016 <b>Teos:</b> Rekrytointi - tehtävään vaihtuuko?
<b>Tekijät + vuosi:</b> Stähle, P., Laento, K. 2000 <b>Teos:</b> Strateginen kumppanuus : Avain uudistuskäynnin ja ylivoimaan	<b>Tekijät + vuosi:</b> Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P., 2015 <b>Teos:</b> Yhdessä oppiminen – Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet		<b>Tekijät + vuosi:</b> Hill, J., 2009 <b>Teos:</b> Recruitment and Selection Revised Edition
<b>Tekijät + vuosi:</b> Järvensivu, T., 2019 <b>Teos:</b> Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä	<b>Tekijät + vuosi:</b> Pylväs, L., 2018 <b>Teos:</b> Development of Vocational Expertise and Excellence in Formal and Informal Learning Environments		

### **3 Näkökulmia organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja onnistuneen yhteistyön edellytykset**

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä yhteistyön käsitettä ja avata erilaisia näkökulmia aiheesta, jotka tukevat tutkimuksen teoreettista viitekehystä (ks. s. 7). Luvun alussa tarkastellaan myös verkosto-käsitettä eli mitä verkostotyöllä ja verkostoilla tarkoitetaan, sillä yhteistyö, verkostot ja verkostoituminen linkittyvät olennaisesti toisiinsa (Järvensivu 2019, 228—239). Luvussa avataan myös erilaisia yhteistyön tasoja ja sen edellytyksiä sekä yhteistyön aloittamiseen, lähtökohtiin ja tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä. Tarkastelun kohteena on myös julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden lähtökohdat yhteistyöhön, koska se on tutkimuksen kannalta relevanttia. Vaikka yksityisen sektorin ammatillisia oppilaitoksia on Suomessa selvästi enemmän, yli 60 % kaikista ammatillisista tutkintoja järjestävistä oppilaitoksista, ovat ne kooltaan pienempiä. Julkisen puolen ammatillisissa oppilaitoksissa opiskelee tällä hetkellä noin 200 000 opiskelijaa, kun luku jää alle 90 000 opiskelijaan yksityisellä puolella. Noin kolmannes kaikista ammatillisista oppilaitosta (58 kpl) kuuluu siis julkiseen sektoriin; ne omistavat joko valtio, kunta tai kuntayhtymät. Kaksi isointa ammatillisen koulutuksen järjestäjää ovat Helsingin kaupungin omistama Stadin ammatti- ja aikuisopisto ja Espoon seudun koulutuskuntayhtymän omistama Omnia, joissa molemmissa on noin 14 000 opiskelijaa. (Vipunen 2023.) Kuntayhtymät koostuvat erillisistä jäsenkunnista ja ovat itsenäisiä julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä, joilla on omat perussopimuksessa määritellyt toimialat sekä toimielimet sekä henkilöstöt. Kuntayhtymä on kuntien julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muoto. (Kuntaliitto 2023.)

#### **3.1 Yhteistyö käsitteenä ja sen motiivit**

Airan (2012, 16) mukaan yhteistyötä (collaboration) voidaan tutkia monista erilaisista lähtökohdista ja sitä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla. Eri tieteenalojen tutkimuksissa yhteistyön määritelmät ja mittausmenetelmät (operationalisointi) vaihtelevat suuresti, ja yhteistyö onkin ilmiönä sekä käsitteenä hyvin haastava ja moninaisesti ymmärretty. (Aira 2012, 16–18.)

Lewisin (2006) mukaan yhteistyöllä tarkoitetaan esimerkiksi pidempään jatkunutta vuorovaikutusta tai kun jaetaan tietoa tai materiaaleja, tavoitellaan yhteisiä päämääriä, työskennellään yhdessä, selvitetään konfliktin- tai ongelmanratkaisutapoja. Kaikissa tutkimuksissa yhteistyön

käsitettä ei ole lainkaan määritelty. Tämä hänen mielestään osoittaa, että yhteistyön käsitettä pidetään jossain määrin itsestäänselvyytenä. (Aira 2012, 6,16.)

On useita tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyön rakenteellisiin edellytyksiin ja joita on tutkittu monilla tieteenaloilla. Näitä tekijöitä ovat muun muassa tehtävän vaatimukset, tavoitteiden selkeys, käytettävissä olevat resurssit, yksilöiden taidot ja kompetenssit, ryhmän ominaisuudet, organisaatioiden ominaisuudet, roolien selkeys, valtaerot, odotusten täyttymisen aste, toimijoiden välinen luottamus, maantieteellinen läheisyys, osapuolten sitoutuminen, työnjako, konfliktien hallinta ja johtamiseen liittyvät tekijät (Frey 2003, 239; ks. Dietrich, Eskerod, Dalcher & Sandhawalia 2010; ks. Dillenbourg 1999; ks. Staples & Cameron 2004; Aira 2012, 6.)

Toimivan yhteistyön perustaksi tarvitaan tavoite, eli yhteinen päämäärä, jonka kaikki kokevat tärkeäksi ja ovat valmiita antamaan panoksensa sen saavuttamiseksi. Yhteistyö sekoitetaan usein transaktioon, jolloin joku ostaa toiselta jotain tai henkilöt tekevät vaihtokaupan. Tällöin on kyse transaktiosta eli vaihdannasta, mikä ei ole oleellista yhteistyössä. Yhteistyössä olevilla kumppaneilla on yhteisiä ja omia tavoitteita, joihin pyritään pääsemään työskentelemällä kumppanin kanssa. Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään käyttämällä hyväksi osapuolten resursseja ja molempien osaamista järkevällä tavalla niin, että molempien tarpeita huomioidaan. (Vuokko 2004, 241.)

Peters ja Manz (2007) toteavat, että yhteistyön edellytyksenä ja motiivina on ajateltu olevan syy, että osapuolet eivät pysty suoriutumaan tehtävästä yksin. Kuitenkin tämän lisäksi osapuolet ovat voineet alkaa arvostamaan esimerkiksi toistensa erilaisia näkemyksiä sekä ideoita. Yhteistyön lähtökohdat voivat kaiken kaikkiaan olla hyvin moninaisia, ja joskus saattaa olla myös niin, että yhteistyötä tehdään, vaikka tavoite voitaisiin saavuttaa periaatteessa yksinkin. Käytännössä yhteistyöhön voivat joutua myös ihmiset, jotka eivät erityisesti arvosta toisten osapuolten näkemyksiä, kysymyksiä ja ideoita, mutta yhteistyön tekemisessä onnistutaan silti kohtuullisesti tai riittävän hyvin. Tämän vuoksi onkin epäselvää ja vaikeaa määritellä, mitä yhteistyöllä oikeastaan tarkoitetaan ja mikä nähdään riittäväksi yhteistyön tasoksi. (Aira 2012, 16–18.) Keyton, Ford ja Smith (2008, 383) muistuttavat lisäksi, että yhteistyö on myös hyvin kontekstisidonnaista. Yhteistyössä konteksti esimerkiksi ohjaa sen luonnetta ja tekemisen tapoja.

Vuokon (2004, 242) mukaan motiivit voidaan jaotella työntäviin ja puoleensavetäviin syihin. Työntävät syyt ovat niitä, jotka vaativat tai painostavat organisaatiota yhteistyöhön ja niitä voi olla monia. Painetta yhteistyön tekemiseen voi tulla organisaation taustalta, päättäjiltä, omistajilta tai sen työntekijöiltä. Joskus painostus voi tulla myös esimerkiksi yrityksen asiakkailta. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteen ollessa ammatilliset oppilaitokset ja työnantajat, painostuksen tai vaatimuksen yhteistyöhön voidaan nähdä tulevan niin valtiolta, kunnilta, opiskelijoilta kuin organisaatioiden sisältäkin. Onnistunut yhteistyö osapuolten välillä voi siis hyödyttää useita eri toimijoita ja tahoja. Syyt, jotka aiheuttavat painetta yhteistyön tekemiseen, liittyvät usein myös resursseihin, kuten rahaan, henkilöstöön, osaamiseen ja kapasiteetin tai toiminnan tehostamiseen. Yhteistyön avulla organisaatio voi mahdollisesti myös pyrkiä parantamaan omaa mainettaan tai saamaan lisänäkyvyyttä. (Vuokko 2004, 243.)

Puoleensavetäviin syihin voi kuulua esimerkiksi toisen osapuolen ylivertaiset resurssit: yhteistyöhölla voi olla jotain sellaista, mitä omalla organisaatiolla ei ole mahdollista saada. Yhteistyön avulla osapuolilla voi olla mahdollista saavuttaa parempia palveluita, taloudellisia etuja sekä kehittää omaa toimintaansa. Näihin toisen osapuolen, haluttuihin resursseihin voivat kuulua laajempi asiakaskunta, parempi imago tai esimerkiksi mittavampi osaaminen, jota hyödyntämällä myös omaa osaamista ja toimintaa voidaan kehittää eteenpäin. (Vuokko 2004, 244.)

## **Verkostot**

Verkosto on Apilon, Vesalaisen, Valkokarin ja Harakan (2014, 12) mukaan monimerkityksinen käsite, jolla viitataan erilaisiin organisaatioiden ja toimijoiden välisiin suhteisiin ja yhteistyömuotoihin eri näkökulmista. Heidän mukaansa verkostotermin käyttö kattaa laajan kirjon. Monimuotoisuutta lisää samojen termien käyttö eri konteksteissa ja *verkosto*-termiä käytetään kuvaamaan esimerkiksi asioita kuten yritysten sisäisiä verkostoja, yritysten välistä liiketoimintaa ja kehitystoimintaa sekä alueellisten innovaatioympäristöjen kehittämistä. Päivittäisen liiketoiminnan ja kehitysaspektin näkökulmat vaikuttavat verkostotermin käyttöön, mikä tuo lisäulottuvuutta verkostojen moninaisuuteen. Tietyt verkostoa kuvaavat ilmaukset voivat olla trendikkäitä hetkellisesti ja ne saattavat vaihdella akateemisesta keskustelusta innovaatiopolitiikan kysymyksiin. (Mt. 12.)

Nordin ja Jalonen (2015, 123,132) toteavat, että pyrkimys kustannustehokkaampaan toimintaan on lisännyt kiinnostusta myös uudenlaiseen verkostoitumiseen julkisella sektorilla. Valtioneuvoston kanslian (2019) julkaisussa *Verkostojohtamisen opas*, verkosto-käsite määritellään seuraavasti:

*--- useamman toimijan (yksilöt, intressiryhmät tai organisaatiot) välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi.*

Verkostot ovat alueellisessa kehittämisessä keskeisessä roolissa ja niiden nähdään toimivan itseohjautuvina ajureina. Verkostojen toiminta perustuu kumppanuuteen. Niiden tarkoituksena on tietopääoman kartuttaminen ja lisäarvon tuottaminen. Lisäksi ne usein joustavoittavat toimintaa ja helpottavat tiedonkäsittelyä. Tietopääoman karttuminen kumppanuussuhteessa edellyttää, että tietoa itsestä jaetaan avoimesti sekä toisen osapuolen toiminnan ymmärrystä. Myös yhteistoiminnan mahdollistaman potentiaalin käsittäminen on tärkeää. Kumppanien tulee kuitenkin muistaa, että lisäarvoa tuotetaan aina riskien läsnä ollessa, ja tämän vuoksi osapuolilla tulee olla vankka näkemys yhteisten arvon tuottamisen merkityksestä ja tärkeydestä. (Stähle & Laento 2000, 27.)

Sunnari toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä (2015, 73), että verkostot rakentuvat usein vahvasti yhteisen intressin, esimerkiksi yhteisen asiakaskohderyhmän, pohjalta. Kun oppilaitokset ja työnantajat tekevät yhteistyötä, ideaalitalanteessa yritykset välittävät osaamistaan oppilaitoksiin ja oppilaitosten edustajat tarjoavat asiantuntijuuttaan työpaikoille, jolloin syntyy uudenlaista osaamista ja tietoa. Tällainen yhteistyöverkosto edustaa yhteisen hyödyn toteutumista. Se edellyttää kuitenkin kaikilta osapuolilta sitoutumista yhteisiin sääntöihin ja tavoitteisiin. Niin sanottuun ideaaliyhteistyöhön vaikuttaa myös senhetkinen kilpailuverkosto, jota käytetään yhteistyöverkosto-käsitteen rinnalla. Nämä termeillä voidaan viitata koulutuksen ja työelämän väliseen verkostoon, mutta kilpailuverkostolla tarkoitetaan erityisesti osaavan työvoiman hankkimista. Kyseessä on kilpailu siitä, kuka saa parhaat työntekijät. Tässä kilpailussa kontaktit tai niiden puute ovat olennaisia, koska jotkut toimijat voivat hyötyä siitä, että toiset eivät tee yhteistyötä keskenään (Tynjälä ym. 2005, 22). Malisen ja Haahtelan (2007) mukaan joskus yritykset voivat olla epävarmoja verkostojen toimintatavoista tai pelätä liikesalaisuuksien väärinkäyttöä, mikä voi rajoittaa niiden halukkuutta toimia osana verkostoja (Sunnari 2015, 74).



### 3.2 Yhteistyön osapuolten tunteminen

Yhteistyön tekeminen on Järvensivun (2019, 63) mukaan haastavaa, jos ei mahdotonta, jos sen osapuolet eivät tunne toisiaan. Yhteistyön osapuolten tuntemista on tutkittu tuttuutena (familiarity) (kts. Gulati, 1995 & Hinds ym. 2000), kun on tarkasteltu yhteyksien määrän vaikutusta luottamuksen tai mahdollisen uuden yhteistyön rakentumiseen. Järvensivu (mts. 63) huomauttaa, että yhteistyön laadun arviointi saattaa kuitenkin unohtua, jos yhteistyötä mitataan vain määrällisenä ilmiönä. Tästä esimerkkinä yhteistyökumppaneiden totuttu tapa järjestää säännöllisiä tapaamisia, mutta yhteistä osaamista ei hyödynnetä, jos tunteminen on jäänyt pinnalliseksi.

Jiangin, Martín-Raughin, Yangin, Haon, Liun ja Kyllösen (2023, 12) mukaan yhteistyön osapuolet tarjoavat sitä enemmän tietoa toisille, mitä paremmin he tuntevat toistensa ja heidän persoonallisuutensa. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että tällöin osapuolet ovat myös enemmän vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja kykenevät esimerkiksi ratkaisemaan ongelmia yhdessä.

Myös Järvensivu (2019, 65) suosittelee, että yhteistyön osapuolet panostaisivat alati tutustumiseen. On myös mahdollista, että yhteistyöhön tulee mukaan uusia osapuolen jäseniä. Kun yhteistyön jäsenissä on niin sanottuja vanhoja sekä uusia jäseniä ja tutustuminen on ollut vähäistä tai jätetty väliin, voi uusien jäsenien olla vaikeampaa tuoda mielipiteitään esille kuin vanhojen. Vanhat jäsenet saattavat myös todeta jo tuntevansa toistensa ja näin yliarvioivat keskinäisen tuntemisen eli tuttuuden. Yhteistyön osapuoliin tutustuminen ja tuntemisen parantaminen tulisi tehdä yhteistyön kehittämiseksi. Yhteistyön jäseniä ei arvoteta sen mukaan, kuka tunnetaan hyvin tai huonosti, tai kuka tykkää kenestäkin – kyse on siitä, että tunteminen mahdollistaa yhteistyön tekemisen. Yhteistyön tekemisen osalta tuntemista voi mukaan syventää neljästä eri näkökulmasta (Järvensivu 2019, 65–66.), ks. kuvio 2.

Taulukko 2. Tuntemisen osa-alueet yhteistyössä (Järvensivu 2019)

TUNTEMINEN
Nimi, kasvot ja taustaorganisaatio sekä ihminen tittelien takana
Osaaminen ja kyvyt
Tarpeet ja odotukset
Yhteinen historia

Ensimmäinen askel tutustumisessa on käytännössä aina esittäytyminen. Tutustuessa kasvot tulevat tutuksi, nimen, tittelin ja taustaorganisaation lisäksi. Järvensivu suosittelee, että virtuaalisissa tapaamisissa pidettäisiin aina videokamerat päällä. Koska esiintymistä pidetään yleensä hyvin luonnollisena tapahtumana, siihen ei kiinnitetä kovinkaan paljon. Liian nopealla ja pinnallisella esittäytymisellä tehdäänkin tavallisesti ensimmäinen virhe yhteistyötä aloittaessa. Kun osapuolet eivät näe vaivaa tai aikaa tutustumiseen, voi olla vaikea tietää, mitä kullakin on annettava yhteistyöhön tai tietää, mitä kukin odottaa tai tarvitsee. (Järvensivu 2019, 67.) Järvensivu (2019) ehdottaakin, että osapuolet voisit miettiä muun muassa seuraavanlaisia asioita tutustuessaan toisiinsa:

- Mitä osaamista?
- Minkälaisia kokemuksia?
- Minkälainen tarina?
- Minkälaisia voimavaroja?
- Minkälaisista asioista kiinnostunut?

Myös Krause ja Schnitzler (2022, 162) suosittelevat yhteistyön osapuolien riittävää tutustumista. Tutustumisen ensivaiheessa tulisi myös heidän mielestään kysyä kaikilta yhteistyöhön osallistuvilta heidän kiinnostuksen kohteitaan eli mihin he haluavat osallistua yhteistyön osalta samalla pitäen mielessä omat intressinsä. Tämän seurauksena, mahdollisesti hyvin piankin päästään yhteisymmärryksen kohdista, jotka paljastuvat yhteisiksi eduiksi. Jäljellä jäävät, yhteistyön tekemisen toimenpiteet edellyttävät molempien intressien yhteensovittamista, mikä on mahdollista lähes aina. Monet neuvottelut epäonnistuvat, vaikka konsensus olisi ollut mahdollista. Tämä johtuu usein siitä, että ihmiset ovat epäluuloisia toisiaan kohtaan ja leikkivät piilokorteilla. Osapuolet eivät välttämättä tuo tarpeeksi selvästi omia toiveitaan ja odotuksiaan esiin ja näin tuhlataan aikaa sekä energiaa arvailuun - ja lopulta ongelmien ratkaisemiseen, jotka oltaisiin voitu ehkäistä alun tutustumisella ja selvittelyllä. (Mts. 162.)

Krausen ja Schnitzlerin (2022, 162) mukaan osapuolten tulisi nähdä itsensä edunvalvojina. Tämä voidaan toteuttaa kysymällä kaikilta yhteistyön osapuolilta heidän tavoitteitaan eli tavoiteltuja etuja yhteistyöstä ja varmistamalla, että tilanteissa valitsee luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri.

Jokaisella osallistujalla tulisi olla rohkeutta tuoda esiin omat ajatuksensa ja mielipiteensä. (Mt. 162.)

Alun tutustumisen jälkeen Järvensivu (2019, 68) nostaa esiin yhteistyön osapuolten tuntemisen osalta kannalta vielä kolme muuta tärkeää näkökulmaa: osaamisen ja kyvyt, tarpeet ja odotukset sekä yhteisen historian.

Myös Krause ja Schnitzler (2022 180) nostavat esille osapuolten osaamisen ja taitojen tuntemisen tärkeyden yhteistyössä. Mitä suurempi ero yhteistyön osapuolilla on kykyjen ja taitojen osalta (sekä persoonallisuuden), sitä suurempi riski ristiriitojen syntymiseen yhteistyössä. Osapuolten tulisikin tunnustaa, kunnioittaa sekä hyödyntää näitä eroja yksittäisten jäsenten välillä. Jotta osapuolet hyväksyvät erilaiset näkökulmat, jotka voivat johtaa ristiriitaa, tulee niistä keskustella avoimesti ja neuvotella. (Mts. 180–181.)

Yhteistyö on vuorovaikutusta, mikä tarkoittaa antamista ja vastaanottamista. Jos yhteistyön osapuolet eivät tunne toistensa osaamista ja kykyjä, eivät he osaa pyytää tai antaa apua. Tämä pätee myös tarpeiden ja odotusten suhteen: jos emme tunne niitä, emme voi niitä antaa tai pyytää. (Järvensivu 2019, 68.)

Järvensivu (2019, 69) suosittelee aloittamaan yhteistyön, jo ennen syvällisempää osaamisen tai kykyjen kartoittamista, keskittyen ensimmäisenä osapuolten odotuksiin ja tavoitteisiin, eli minkä vuoksi halutaan ryhtyä yhteistyöhön. Järvensivu perustelee tätä sillä, että jotkut osapuolista voivat pelätä, etteivät heidän osaamisensa riitä yhteistyöhön ja siihen ryhdytä mahdollisesti vain, koska ei tiedetä toisen osapuolen odotuksia. Osapuolten yhteisten odotusten pohjalta voidaan päättää mitä lähdetään tavoittelemaan ja miten yhteistyössä edetään. (Mts. 69–70.)

Myö Krause ja Schnitzler (2022, 4) ovat sitä mieltä, että potentiaalisen kumppanin löytyessä, kuu-luisalla *kemialla* on merkitystä vain, jos molemmat kumppanit täyttävät toistensa odotukset, niin osaamisen ja kykyjen suhteen, mutta myös yhteisten tavoitteiden kannalta. Jotkut asiat ovat todennäköisesti osapuolille erittäin tärkeitä, jotkin asiat hyväksytään ja osa ominaisuuksia, jotka mie-luiten piilotetaan, ovat sellaisia, jotka voivat aiheuttaa haasteita.

Yhteistyön osapuolten yhteisestä historiasta voi olla joko etua tai haittaa. Hyvien kokemusten pohjalta on helppo ja hyvä rakentaa yhteistyötä myös jatkossa, mutta haastavien kokemusten jälkeen yhteistyön tekeminen vaatii usein uutta ajattelua. Ne eivät kuitenkaan estä yhteistyön tekemistä tulevaisuudessa, jos ongelmat ovat ratkaistavissa. Yhteisen historian muistaminen voi olla välillä haastavaa, sillä kaikki osapuolet eivät välttämättä muista tapahtumia samalla tavoin ja tulkinnat sekä kokemukset vaihtelevat osapuolten kesken. (Järvensivu 2019, 68–70.)

Yhteisen historian osalta Järvensivu (2019, 69) neuvoo kunnioittamaan kaikkia yhteistyöhön osallistuvia sekä armollisuuteen. Menneestä voidaan oppia ja vain nykyhetkellä on merkitystä tulevaisuuden kannalta – historiasta voi halutessa irtautua.

### **Julkisen ja yksityisen sektorin toimijat yhteistyön osapuolina**

Kennedy, Owston ja Stief (2000, 3) toteavat, että myös julkisen ja yksityisen yhteisenä tavoitteena on osapuolten, joustavat keskinäiset yhteistyömuodot, mutta osapuolten yhteistyöhön liittyy useasti monia haasteita. Selkeänä erona näillä kahdella sektorilla on niiden ydintoiminta ja -tavoitteet. Kun yksityiset yritykset tähtäävät toiminnallaan kannattavaan liiketoimintaan, julkisen sektorin oppilaitosten tavoitteet ovat *laadullisempia*. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi opiskelijoiden taitojen kartuttamiseen ja asenteiden muutoksen saavuttamiseen. Lisäksi esimerkiksi päätökset investoinneista ja periaatteet tuottojen maksimoimisesta eroavat selvästi toisistaan: yksityisten yritysten investoidessa saavuttaakseen tuottoja, tulee oppilaitosten ensin saavuttaa tuloksia, näyttöä, ennen kuin he voivat ottaa kustannusriskin. (Mts. 3–4.) Yksi selvä ero sektoreiden välillä Mattilan, Kiesin, Rautajoen & Kessin (2002) mukaan on myös aikamäärite. Julkinen sektori suunnittelee toimintaansa vuosien päähän, kun taas yksityisen sektorin yrityksille on tyypillistä joustavuus, nopea päätöksenteko ja tarvittaessa eri toimintojen nopeakin muokkaaminen.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2023a) mukaan Suomen valtion elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaan kuuluu omalta osaltaan julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus. Ministeriö kuvaa kumppanuuden luovan mahdollisuuden yhdistää eri tahojen osaamista ja synnyttää uusia ratkaisuja sekä palveluita. Ulkoisten resurssien ja osaamisen aktivointi edellyttää kuitenkin julkiselta sektorilta uusien käytäntöjen ja toimintatapojen kehittämistä ja käyttöönottoa, jotta kumppanuuden hyödyt saadaan tuotua esiin. TEM ehdottaa kehittämiskohteiksi ja toimintatavoiksi mm. seuraavia toimia:

1) Kilpailut ja palkinnot: Julkinen sektori järjestää kilpailuja esimerkiksi haasteen ympärille ja aktivoi ulkoisia resursseja mukaan ideoimaan ratkaisuja tähän.

2) Innovaatiomyönteiset julkiset hankinnat: Kun julkinen sektori kuvaa hankinnan kohteen tavoiteltavan vaikutuksen kautta, se luo tilaa innovaatioille ja aktivoi toimijoita näin kehittämään uusia ratkaisuja.

3) Laki haastaa yhteistyötä: Lainsäädännön haasteet luovat myös mahdollisuuksia eri toimijoille analysoida ja osoittaa julkisen sektorin toimintatapojen puutteet ja tarjota tilalle toimivampia palveluita tai toimintatapoja.

4) Julkisen tiedon avaaminen: Avoimet julkiset tietovarannot luovat kehittäjäyhteisöille kannusteita uusien palveluiden kehittämiseen, joiden käyttäminen palvelee myös julkisen sektorin tavoitteita.

5) Suunnittelun avoimuus: julkisten organisaatioiden pitkäaikainen toiminta- ja palvelusuunnitelmien avoimuus lisäävät ymmärrystä tulevista tarpeista sekä kannustavat investointeihin ja varautumiseen.

Minna Sunnarin Pro gradu -tutkielmassa (2015) tutkittiin eri sektorien toimijoiden ajatuksia muista toimijoista. Tutkimuksen tuloksissa todetaan, että yksityisen ja kolmannen sektorin edustajat näkivät julkisen sektorin toimijat isoina organisaatioina, joiden toimintatapojen ja rakenteiden vuoksi asiat etenevät hitaasti, ja että asiat voivat joskus myös muuttua matkan varrella, koska ne *hukkuvat* sen rakenteisiin. Yksityisen sektorin toimijoiden nähtiin seuraavan tiiviisti toimintaympäristöä sekä kyvykkääksi ennakoida ja reagoida sen muutoksiin. Yksityisellä sektorilla toimintaan liittyy myös selkeät tavoitteet. Myös taloudellisen tuottavuuden merkitys ja tavoitteet nousivat esille tuloksista, kun kyse oli yksityisen sektorin toimijoista. (Sunnari 2015, 39.)

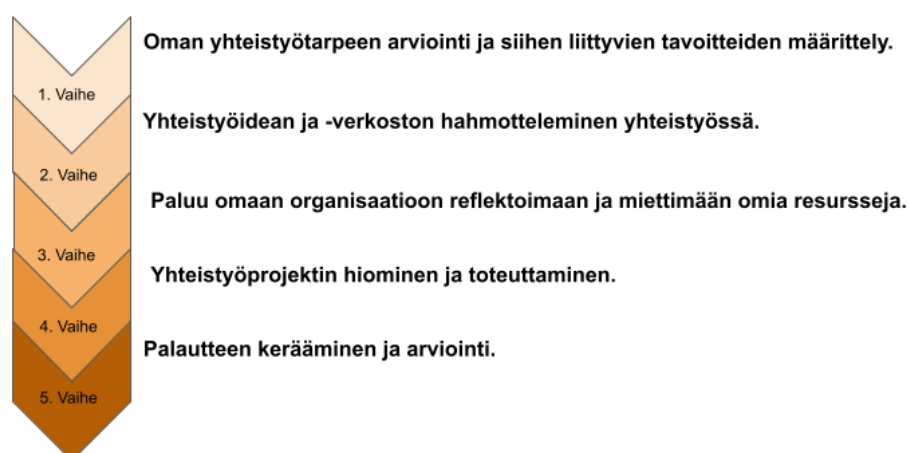
Kuten Johanson & Vakkuri (2017) toteavat teoksessaan *Governing Hybrid Organisations*, usein organisaatiot luokitellaan julkisen tai yksityisen sektorin toimijoiksi. Mainitussa teoksessa tällainen, heidän mielestään hyvin mustavalkoinen luokittelu kyseenalaistetaan ja halutaan ymmärtää syvemmin hybridioorganisaatioiden olemassaolo ja muoto. Johansonin ja Vakkurin (mt. 2017) mukaan

nämä organisaatiot voivat toimia mikro-, meso- ja makrotasolla yhteiskunnallisesti ja ne muodostavat verkostoja yritysten, julkisten virastojen ja muiden tahojen välillä. Julkisen ja yksityisen raja on heidän mielestään tänä päivänä häilyvä, minkä vuoksi hybridiorganisaatioita syntyy. Vaasan yliopiston tutkimusjohtaja Petri Uusikylä (2018, 71–72) toteaa Hallinnon tutkimuksen kirja-arvostelussa, että teoksen luettuaan ymmärtää, että hybridiorganisaatiossa ei ole kysymys liike-elämän tai hallinnon laajentamisesta, vaan tavasta organisoitua ja tehdä toiminnasta ymmärrettävämpää sekä hallittavampaa. (Uusikylä 2018, 70–73.)

Ymmärrys julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnasta edellyttää myös verkostojen ja verkostoitumisen ymmärtämistä. Sunnari (2015, 73) toteaa, että eri sektorien välisten verkostojen tehtävissä ja tavoitteissa näkyy eroja, eli ne ovat ns. sektorisidonnaisia.

### 3.3 Yhteistyön aloittaminen

Pärnä (2012) on tutkinut väitöskirjassaan yhteistyön kehittymisen prosessia (erityisesti moniammatillinen yhteistyön näkökulmasta) ja hänen yhtenä tutkimustuloksenaan oli, että yhteistyön käynnistymisen edellytyksenä on yhteistyötarpeen tunnistaminen ja toimijoiden yhteistyötahto. Laura Gitling ym. (1994) on kuvannut viisiportaisen mallin (five-stage model of collaboration) yhteistyön prosessista, ks. Kuvio 2.



Kuvio 2. Yhteistyöprosessin eteneminen, mukailien Gitling ym. (Pärnä 2012)

Kun yhteistyön tekemiseen päätetään ryhtyä, ensimmäisessä vaiheessa avainhenkilöt tarkastelevat organisaationsa tavoitteita ja arvioivat tarvetta yhteistyöhankkeelle (assessment and goal setting). Oletetut kustannukset ja mahdolliset koulutukselliset ja tutkimukselliset tarpeet tulee ottaa huomioon ja arvioida niitä suhteessa yhteistyön aloittamisen tarpeellisuuteen. Kun arviointi on tehty, syntyy alustava suunnitelma tai hankeidea. Organisaatiossa työskentelevien tulisi miettiä aikaisessa vaiheessa, mitä tarjottavaa kullakin on, millaisella panostuksella he haluavat tai pystyvät osallistumaan yhteistyöhön sekä mitä hyötyä jäsenet voivat odottaa yhteistyöstä omalle työlleen. Vasta kun yhteistyön tarkoituksenmukaisuutta on arvioitu kriittisesti, otetaan yhteyttä yhteistyötahoihin ja aletaan selvittämään mahdollisia yhteiskumppaneita (Pärnä 2012, 141.)

Seuraavassa vaiheessa yhteistyön ideaa esitellään osapuolten organisaatioissa ja tehdään arvio yhteistyön tarpeesta sekä yhteistyöhön osallistuvien jäsenten kokoonpanosta (determining collaborative fit). Neuvotteluissa hahmotellaan myös yhteistä päämäärää ja kartoitetaan muiden osallistujien halukkuutta osallistua sekä sitoutua yhteistyöhön. Tähän vaiheeseen sisältyy yleensä neuvottelu (negotiation), roolien jakaminen (role differentiation) sekä luottamuksen rakentaminen (evolution of an environment trust). On tavallista, että neuvottelu- ja tunnusteluvaihe kestää pitkään, sillä sen tarkoituksena on saada aikaan yhteinen käsitys siitä, mitä yhteistyöllä halutaan saada aikaan. Tyypillisesti kukin osallistuja pyrkii ohjaamaan neuvottelua siten, että omat tavoitteet otetaan huomioon. Tämä tulisi tehdä kuitenkin niin, että yhteistyön lähtökohdissa kaikkien intressit otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan. Kun myös muiden tarpeet otetaan huomioon, varmistetaan potentiaalisten yhteistyökumppaneiden sitoutuminen ja näin heidän mukanaan tuomat resurssit pystytään hyödyntämään. Avointa keskustelua on tärkeässä roolissa (myös) tässä vaiheessa yhteistyötä, sillä käsitteellinen yhteisymmärrys on yksi onnistuneen yhteistyön avaintekijöistä. Myös keskustelu eri osallistujien rooleista kuuluu oleellisesti yhteistyön alun neuvotteluihin. Roolien määrittämisen avulla selkiinnytään kukin osa-alueet sekä millaiseen aikajanaan kukin on valmis sitoutumaan. (Pärnä 2012, 57–59.)

Pärnän (mts. 58) mukaan, kun suunnitelmat sekä tavoitteet ja odotukset yhteistyöstä ovat selvillä, palaavat osapuolet omaan taustaorganisaatioonsa pohtimaan tarkemmin yhteistyöideaa (identification of resources and reflection). Osapuolten tulee arvioida käytössä olevat, realistiset resurssit, joita yhteistyöhön tarvitaan ja voidaan asettaa tämän hetkisen tiedon valossa. Myös yhteistyöllä saavutettua lisäarvoa arvioidaan suhteessa omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tässä vaiheessa

päätetään viimeistään ryhdytäänkö yhteistyöhön vai ei. Vaiheessa 4) mukana olevat osapuolet ja jäsenet hiovat vielä tarkemman suunnitelman sekä sopivat käytännöistä ja tekevät mahdolliset sopimukset yhteistyön aloittamisesta. (Mts. 58-59.)

Viimeistä vaiheeseen sisältyy palautteen kerääminen ja arviointi (evaluation and feedback). Arviointiin tulee osallistua eri yhteistyön toimijoita. Arvioitavia asioita ovat muun muassa työryhmäkäytännöt, eri toimijoiden roolit sekä yhteistyön ilmapiiri. Arviointi on tärkeä osa yhteistyötä, sillä arvioinnin perusteella hahmotellaan esimerkiksi tulevaa. Toiminnan ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta palautekeskustelut ovat merkittävässä roolissa. Esitellyt vaiheet eli malli soveltuu hyvin esimerkiksi yhteistoiminnallisen tai moniammatillisen hankkeen karkeaksi toimintasuunnitelmaksi. (Pärnä 2012, 58–60.)

Krausen ja Schnitzlerin (2022, 4) mukaan ihmisten muodostamiin kumppanuuksiin kuuluu yleensä viisi vaihetta, jotka ovat:

- 1) Päätös kumppanin etsimisestä ja ajatus toivotusta tai ideaalikumppanista
- 2) Toisiinsa tutustuminen, sitoutuminen ja yhteyden löytäminen
- 3) Lähentyminen ja luottamuksen rakentaminen
- 4) Tiivis ja aktiivinen yhteistoiminta kumppanuuden ylläpitämiseksi
- 5) Kumppanuuden päättyminen eroon syystä tai toisesta

Faerman, McCaffreyn ja Van Slyken (2001) toteavat, että ryhmän dynamiikkaan ja sopimuskustannuksiin vaikuttavat yhteistyön osapuolten määrä ja monimuotoisuus. Heidän näkemyksensä mukaan yhteistyö helpottuu, kun osapuolet ovat samankaltaisia ja heillä on henkilökohtaisia siteitä toisiinsa. Tämä voi myös alentaa sopimuksen tekemisen kustannuksia (Kippola 2015, 16). Toisaalta Saxton (1997) huomauttaa, että organisaation yhteensovittaminen verkostoissa voi johtaa harhaan, ja organisaatioiden samankaltaisuus voi jopa vaikuttaa negatiivisesti yhteistyön tuloksiin (Mts. 17). Jemisonin ja Sitkinin (1986) mukaan organisaation yhteensopivuus ilmenee samankaltaisina organisaatioprosesseina ja toimintatapoina, kuten kulttuurina, henkilöstöresurssikäytänteinä ja hallinnollisina järjestelminä. (Kippola 2015, 16-18.)



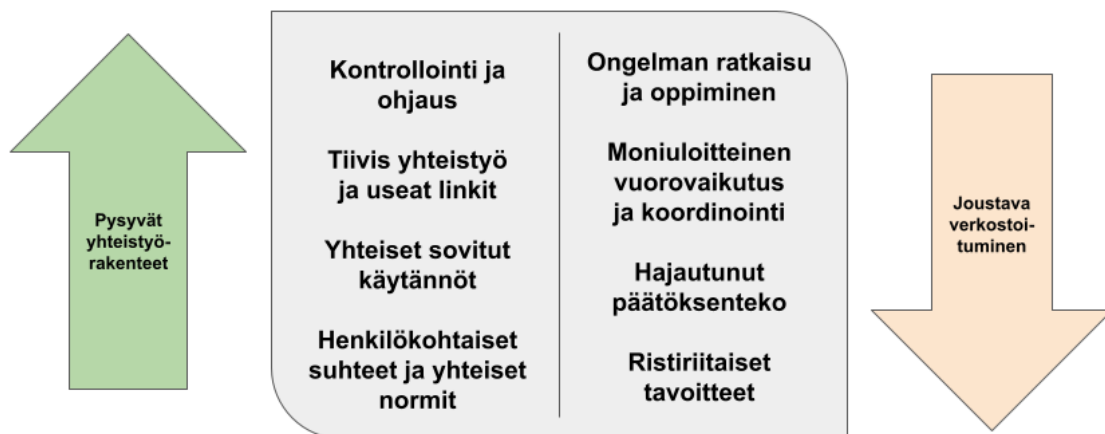
Vaikka Faerman, McCaffrey ja Van Slyke (2001) pitävät osapuolten samankaltaisuutta hyvänä asiana synergiaetujen saavuttamiseksi, kuten samankaltaiset kulttuurit ja näkökulmat strategiaan päätöksiin, he korostavat, että laaja ja monimuotoinen ryhmä voi edistää yhteistyötä luomalla uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan ja tiedonvaihdon kannalta (Kippola 2015, 16). Saxton (1997) toteaa, että yhteistyökumppaneiden valinnassa tulisi olla jonkin verran samankaltaisuutta yhtenäisen ymmärryksen takaamiseksi, mutta liiallinen samankaltaisuus voi olla haitallista. Yhteistyön hyödyt jäävät vähäisiksi, jos osapuolet eivät tuo mitään uutta suhteeseen (Kippola 2015, 16–17.)

Takedan ym. (2008) mukaan myös yhteistyökumppanin valinnassa vaikuttaa usein maantieteellinen sijainti ja etäisyydet toimijoiden välillä. Kun organisaatioiden välinen verkosto muodostuu tiheästi tietyille maantieteelliselle alueelle, sitä kutsutaan paikalliseksi klusteriksi. Tällaisen klusterin on havaittu lisäävän tiedon leviämistä, paikallista oppimista ja tehokasta resurssien vaihtoa. Usein myös julkinen sektori tukee paikallisen liiketoiminnan kehitystä. Elkindler-Frick ym. (2011) korostavat, että paikallisen verkoston rakentumiseen ja kehittymiseen vaikuttavat myös kognitiivinen ja sosiaalinen läheisyys (Kippola 2015, 17–18.)

Hall (1992) muistuttaa, että organisaatioiden maineella on myös vaikutusta yhteistyökumppanin valintaan. Maineen perustana ovat yksilöiden tiedot ja tunteet organisaatiosta, ja se voi olla merkittävä tekijä kilpailuedun saavuttamisessa. Hall (1992) ja Saxton (1997) ovat yhtä mieltä siitä, että positiivinen maine viestii luotettavasta kumppanista, ja verkoston osapuolet pitävät sitä arvokkaana aineettomana etuna (Kippola 2015, 18.)

### **3.3.1 Yhteistyösuhteiden tyypit**

Kun yhteistyösuhteita tyypitellään, aivan kuten liiketoiminnan tavoitteetkin, voidaan ne erotella esimerkiksi operatiiviseen ja strategiseen yhteistyöhön. Nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä verkostoituminen on käytännössä usein operatiivisella tasolla, vaikka monesti kuullaan puhuttavan ”strategisista kumppanuuksista”. Yhteistyössä painopiste on hyvin usein yhteisten prosessien ohjaamisessa sekä järjestelmien integroimisessa, eikä esimerkiksi yhteisen tulevaisuuden kuvan ja kilpailuetujen rakentamisessa, jotka kuuluvat strategisen tason yhteistyöhön. (Valkokari ym. 2014, 10.)



Kuvio 3. Pitkäkestoiset yhteistyörakenteet ja joustava verkostoituminen (Valkokari ym. 2014)

Samalla kun verkostojen ja kumppanuuksien kehittämisessä korostetaan pitkäkestoisen yhteistyön merkitystä, usein joustavuuden ja uudistumisen merkitys unohdetaan. Vaikka pitkäkestoisessa yhteistyössä muodostetaan kestäviä yhteistyörakenteita, jotka tukevat toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta, haasteeksi yhteistyössä osoittautuu usein uudistumisen takaaminen. Usein käy myös niin, että pitkäkestoisessa yhteistyössä muodostuu henkilökohtaisia suhteita, jolloin yhteistyökäytäntöjen läpinäkyvyys, yritystasolla pysyttelemisen ja toiminnan ammattimaisuus voivat vaarantua. Tähän tulisi kiinnittää huomiota. (Valkokari ym. 2014, 12.)

Nummenmaa (182, 2011) esittää, että yhteistyö voi ilmetä kahdella eri tavalla: ko-operaationa tai kollaboraationa. Walshin, Brabeckin ja Howardin (1999) mukaan ko-operaatiossa korostuu yhteistyö ja työn jakaminen, kun taas Roschelle ja Teasley (1995) määrittelevät kollaboraation toiminnaksi, jossa keskeistä on yhteinen tavoite ja arviointi. Tällöin pyrkimyksenä on, että yhteistyön avulla saavutetaan yhteistä ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa ilmiöstä, johon yhteistyössä on keskitytty. (Nummenmaa 2011, 182–183.)

Kooperatiivisessa yhteistyössä eri ammattiryhmät tai organisaatiot pyrkivät saavuttamaan yhteisen tavoitteen tai ratkaisemaan ongelman, mutta yhteistyö tapahtuu työnjaon rajoissa ja on yksipuolista (konsultaatio). Tässä yhteistyömuodossa toinen osapuoli yleensä hallitsee enemmän asiantuntemusta ja valtaa verrattuna toiseen osapuoleen. Tämän tyyppinen yhteistyö perustuu usein vakiintuneisiin käytäntöihin, kuten organisaatioiden tai asiantuntijoiden väliseen työnjakoon. Ko-

operatiivisesta yhteistyöstä puuttuu usein uutta tietoa ja osaamista edistävä tekijä. (Nummenmaa 2011, 182–183.)

## **Kumppanuus**

Kumppanuudella tarkoitetaan yritysten välisiä kumppanuussuhteista ja niiden sisäistä toimintakulttuuria, joka on kumppanuuden ytimessä. Sen keskiössä ovat myös aina ihmiset, joiden taitojen ja osaamisen varaan kumppanuus rakentuu. Ihmisten tietopääoma luo kumppanuudelle perustan. Kumppanuus perustuu siis organisaation osaamisesta, uudistumiskyvystä sekä aineettomasta varallisuudesta. Nämä kolme elementtiä integroituvat tavalla tai toisella kumppanuudessa (Ståhle ja Laento 2000, 11–12.)

Ruohomäen (2003) mukaan kahden osapuolen välistä pitkään jatkunutta ja järjestäytyynyttä yritysten tai organisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan kutsua kumppanuudeksi. Ne rakentuneet avoimuuden, luottamuksen ja jatkuvan vuorovaikutuksen ansiosta ja ne vaativat pitkäjänteistä sitoutumista molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. (Sistonen 2010, 41.)

Ståhle ja Laento (2000) esittävät, että kumppanuuden perustekijöitä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Tietopääoma käsittää paitsi patentit, tavaramerkit ja erilaiset asiakirjat, myös kaiken organisaatioon kertyneen tiedon, taidot ja asiantuntemuksen. Organisaatiot ovat houkuttelevampia yhteistyökumppaneita, mitä enemmän niillä on tietopääomaa. Tietopääoman tulisi kuitenkin olla jaettavissa avoimesti, ja sen arvon tulisi olla oikein ymmärretty molempien osapuolten kesken, jotta lisäarvon muodostuminen on mahdollista. Jaettu asiantuntemus tarjoaa siis mahdollisuuden luoda lisäarvoa omassa toiminnassa. Todellinen kumppanuus ei voi syntyä, elleivät molemmat osapuolet koe yhteistyötä hyödyllisenä. Yhteistyön tulisi pyrkiä saavuttamaan niin sanottu win-win-tilanne. Yhteistyöllä saavutetut tavoitteet perustuvat osapuolten väliseen luottamukseen. Kun kumppanit luottavat toisiinsa ja osallistuvat tiedonvaihtoon, on todennäköisempää, että kumppanuudesta saatu *tuotto* kasvaa, vaikkakin siihen voi liittyä myös riskejä. Tavallisesti mitä enemmän kumppanuussuhteissa on luottamusta, sitä syvempi suhde osapuolten välille muodostuu. (Sistonen 2010, 41–43.)

Ståhlen & Laenton (2000, 80–85) mukaan, kun luottamus lisääntyy yhteistyössä ja tietopääoman vaihto sekä lisäarvo kasvaa, voidaan kumppanuudessa saavuttaa erilaisia kumppanuuden tasoja, kuten operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus.

### **Operatiivinen kumppanuus**

Antolan ja Palmin (2007) mukaan operaattisten kumppaneiden väliset sidokset ovat usein heikkoja ja toisinaan yhteistyö voi jäädä myös lyhytaikaiseksi. Perinteinen alihankinta kuvastaa hyvin operatiivista kumppanuutta, kun kyseessä on kahden yrityksen tai organisaation välinen osto-myyntitapahtuma. Osapuolilla on omat tavoitteensa, yleensä toinen osapuolista on ottanut toisen yrityksen tai organisaation jonkin palvelun tai toiminnon hoidettavakseen. Operatiivisen kumppanuuden osapuoli voi näin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa, kun sitä rasittava toiminto on siirretty kumppanin hoidettavaksi. Myyvä osapuoli myös hyötyy yhteistyöstä, kun se vahvistaa omaa ydinliiketoimintaansa uudella asiakkuudella. Operatiivisiin kumppanuuksiin liittyy usein myös kilpailutus. Ostava osapuoli voi aina hankkia tarvitsemansa toiminnon, palvelun tai tuotteen myös muualta kuin sen hetkiselältä kumppanilta. (Sistonen 2010, 42–44.)

Tavallisesti yrityksen aloittaessa operatiivista kumppanuutta toisen osapuolen kanssa, motiivina toimii kustannusten alentaminen, kun resursseja pystytään näin keskittämään omaan ydinosaamiseen ja -toimintaan. Vaikka keskinäiset sidokset eivät ole niin vahvoja kuin muissa kumppanuuksissa, tulee toisen osapuolen eli tulevan kumppanin tiedot ja taidot tunnistaa sekä arvioida. Tämän lisäksi operatiivisen kumppanuuden rakentaminen vaatii osapuolien roolien ja vastuiden selkeää määrittelyä. Kumppanuus eli yhteistyö perustuu sopimukseen, johon on selkeästi määritelty roolit, vastuut sekä suoritevaatimukset. Osapuolet eivät voi sokeasti luottaa toisiinsa, vaan luottamuksen rakentuminen taataan yhteisellä sopimuksella - mikäli molemmat osapuolet noudattavat sopimuksen ehtoja, syntyy kumppaneiden välille keskinäinen luottamus. Lisäarvoa tällaisessa yhteistyössä syntyy kustannussäästöjen sekä vapautuneiden resurssien myötä. (Ståhle & Laento 2000, 81–85.)

## Taktinen kumppanuus

Taktisen kumppanuuden rakentaminen vaatii enemmän osapuolilta kuin operatiivinen kumppanuus, esimerkiksi tiiviimpää vuorovaikutusta. Kumppanuussuhde on lisäksi monimutkaisempi ja näin ollen haastavampi myös sen johtamisen kannalta. (Ståhle & Laento 2000, 86.) Sipilän ja Työrylän (2001) mukaan taktiseen kumppanuuteen usein kuuluu avoimuus sekä prosessien ja toimintakulttuurien yhdistäminen kuin niissä ilmenevien päällekkäisyyksien poistaminenkin. Yhdistämisen avulla taktisessa kumppanuudessa saavutetaan paitsi kustannussäästöjä, mutta myös opitaan muilta. Taktiseen kumppanuuteen sisältyy myös muiden kuin tavaroiden ja palveluiden vaihtoa. Koska taktisen kumppanuuden edellytyksiin kuuluu avoimuus, vaaditaan sen osapuolilta myös luottamusta: yhteistyösuhde ei perustu ainoastaan keskinäisiin sopimuksiin. (Sistonen 2010, 43–45.) Ståhle ja Laento (2000, 87) tarkentavat, että taktiseen kumppanuuteen edellytettävä luottamus rakentuu esimerkiksi jatkuvan vuoro-vaikutuksen sekä keskinäisen dialogin ansiosta. Kumppanuutta muodostaessa tulee yhteistyölle luoda puitteet, joiden avulla määritellään osapuolten yhteistyön avulla saavutettavissa olevat hyödyt sekä yhtenäiset visiot, strategia, organisaatiokohtaiset intressit, roolit sekä vastuut. Kun kehys yhteistyölle on määritelty yhdessä, lisää se paitsi uskoa sekä selkeyttä kumppanuuden avulla saavutettavissa oleviin tuloksiin, mutta myös luottamusta. (Ståhle & Laento 2000, 87–88; Sistonen 2010, 45.)

Taktisen kumppanuuden keskeinen piirre on yritysten prosessien ja toimintakulttuurien yhdistäminen, mikä käytännössä tarkoittaa niiden sisältämän tiedon integrointia. Tämän avulla voidaan hyödyntää molempien yritysten osaamista menestyksen saavuttamiseksi uusilla liiketoiminta-alueilla ja -mahdollisuuksilla. Tämä kuitenkin vaatii molempien yritysten arvoketjun täydellistä ymmärtämistä sekä valmiutta kyseenalaistaa vanhat toimintatavat (Ståhle & Laento 2000, 88.)

Monet haasteet taktisessa kumppanuudessa liittyvät sen myötä lisääntyvän informaation hallitsemiseen sekä palautejärjestelmien kehittämiseen. Koska kumppanuuden aikana syntyy jatkuvasti uutta tietoa, tapoja ja erilaisia näkemyksiä asioista, olisi tärkeää, että ne saataisiin reaaliaikaisesti ja totuudenmukaisesti molempien yritysten tietoon. Keskinäisen informaation hallintaan vaaditaan järjestelmä, jotta tietopääoman integraatio toimisi tehokkaasti ja sen avulla saavutettaisiin tavoiteltua lisäarvoa. Yhteistyössä aikaansaadut dokumentit ja siinä toimineet yhteystietoineen

kootaan yhteen järjestelmän avulla ja se toimii näin tehokkaan vuorovaikutuksen työkaluna. (Stähle & Laento 2000, 86–91.)

### **Strateginen kumppanuus**

Stählen & Laenton (2000, 91) mukaan verrattuna kahteen edellä esiteltyyn kumppanuuteen, strateginen kumppanuus on kehittynein sekä haastavin kumppanuussuhteista. Strategisen kumppanuuden myötä yritystoiminnan kehittäminen voidaan viedä uudelle tasolle osaamisen sekä tuottavuuden osalta (Antola & Palm 2007, 4). Onnistunut strateginen kumppanuus edellyttää kuitenkin molempien osapuolien avointa tietopääoman jakamista, mikä luo merkittävän riippuvuussuhteen kumppaneiden välille. Tämä tarkoittaa, että strategisesti tärkeän tiedon jakaminen kesken vaatii suurta luottamusta ja kumppanuuden rakentaminen sisältääkin suuria riskejä. Riskeistä huolimatta strateginen kumppanuus avaa mahdollisuudet suuren lisäarvon tuottamiseen ja tämän vuoksi kumppanuussuhteita halutaan luoda. (Stähle & Laento 2000, 91–93.)

Todeva & Knoke (2005) mukaan strategisessa kumppanuudessa osapuolet säilyttävät oman juridisen itsenäisyytensä, mutta jakavat yhteistyön myötä saavutetut edut ja johtavat yhdessä myös operatiivisella tasolla. Olennaisessa osassa strategista kumppanuutta on yhteiset investoinnit liiketoiminnan keskeisillä alueilla. Siitä huolimatta, että strateginen kumppanuus nähdään kehittyneimpänä kumppanuuden muotona ja mahdollistaa isoimman lisäarvon tuottamisen, se ei aina ole optimaalisin vaihtoehto yritykselle. Yrityksen tulee valita kumppani ja kumppanuuden muoto, joka vastaa parhaiten sen tarpeita ja tavoitteita. Sopivinta kumppania valittaessa on oltava harkitseva ja kriittinen. Se vaatii yritykseltä niin oman tietopääoman ja sen mahdollisuuksien tuntemista, kuin liiketoimintaympäristön sekä sen toimijoiden tuntemista, mukaan lukien heidän vahvuutensa ja heikkou- tensa. Tämän lisäksi potentiaalisista kumppaneista ja heidän tietopääomastaan tulee kerätä järjestelmällisesti tietoa. (Lambert, Emmelhainz & Gardner 1996, 8; Stähle & Laento 2000, 94–95.)

Strategisen kumppanuuden kehittyneisyyden ja suuren lisäarvon mahdollisuuden lisäksi kumppanuuteen kuuluu luottamus ja avoimuus. Tietopääoman jakamiseen liittyy aina iso riski ja yrityksen on tasapainoteltava luottamuksen sekä avoimuuden vaatimuksien kanssa suojatessaan strategista tietopääomaansa. Tietoa ei siis tarvitse jakaa kaikilta osin tärkeimmälle kumppanillekaan, vaan on

kyettävä tunnistamaan ne alueet, joilla yhteistyöllä voidaan saavuttaa strateginen etu. (Stähle & Laento 2000, 95.)

Dynaamisessa ja turbulentissa ympäristössä strategisen yhteistyön johtaminen on haasteellista, ja näin ollen oikean tasapainon löytäminen kontrollin ja vapauden välillä on ensiarvoisen tärkeää. Organisaatiot voivat lisätä joustavuuttaan sekä vähentää sisäistä byrokratiaansa jakamalla vastuita ja tukemalla henkilöstöään eri tavoin. (Stähle & Laento 2000, 97–98.)

### **3.4 Osapuolten välinen luottamus, sitoutuminen sekä tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen**

#### **3.4.1 Yhteistyön osapuolten välinen luottamus**

Stähle ja Laento (2000, 54) toteavat, että yritysten ja organisaatioiden keskinäiset suhteet voivat olla toimivia vain, jos niiden suhteet perustuvat luottamukseen ja sen vahvistamiseen. Kun osapuolten välillä vallitsee täydellisen luottamuksen ilmapiiri, voivat he hyödyntää haluamansa yhteiset resurssit ja saavuttaa todellista lisäarvoja sekä asetut tavoitteet.

Luottamuksen rakentuminen alkaa organisaatioissa ihmisten välillä, jonka kautta sen on mahdollista laajentua myös organisaatioiden välisiin suhteisiin. Ammatillisen osaamisen sekä taitojen ja tietojen jakaminen yhteistyön osapuolten välillä lisäävät arvoa, mutta tällöinkin suhteiden tulee perustua vahvaan luottamukseen. Luottamus on siis ensisijaisen tärkeää ja yhteistyön tärkein tekijä (Stähle & Laento 2000, 53–55.)

Yhteistyötä tekevien, erityisesti kumppanuuksissa, organisaatioiden yhtenäiset arvot ja liiketoiminnan motiivit ovat keskeisessä roolissa luottamusta rakentaessa. Tämän vuoksi verkostoa rakentaessa tulee kumppanit valita huolellisesti harkiten, jotta voidaan saavuttaa toivottu luottamus. Ne kumppanit, jotka eivät ole samaa mieltä verkoston tavoitteista ja periaatteista, voivat heikentää sen toimintaa. (Niemelä 2002, 78.) Toivola (2006, 78) kuitenkin muistuttaa, että luottamuksen rakentaminen edellyttää kaikilta yhteistyön osapuolilta pitkäjänteisyyttä; Yhteistyön myötä saavutettu luottamus myös lisää verkoston toimijoiden uskoa yhteistyön jatkuvuuteen sekä hyödyllisyyteen.

Myös Järvensivun (2019, 80) mukaan luottamus on merkittävä, jos ei merkittävin ominaisuus, joka vaikuttaa yhteistyön sujumuuteen. Kun luottamus on osa työskentelyä, se tulee mukana luonnollisesti, ei täsmällisesti määritellen tai tiedostaen. Luottamuksen määrittämiseen ei ole helppoa tai yksiselitteistä määritelmää, vaan se voidaan moninaisuutensa, tilannekohtaisuutensa sekä kokemukellisuutensa vuoksi määritellä monin eri tavoin (Kts. Lane 1998; Rousseau ym. 1998; Adler & Heckscher 2006.)

Yleensä luottamukseen liittyy riskin ottaminen - kun luotan, olen valmis ottamaan riskin. Kun puhutaan organisaatioiden ja ihmisten välisestä luottamuksesta yhteistyössä, toisen osapuolen kanssa tehdään yhteistyötä, vaikka siihen sisältyisi riskejä. Luottava osapuoli uskoo, että toinen osapuoli ei petä, eikä käytä toista hyväkseen sopimattomalla tavalla. Luottamusta voidaan kuvata tunteeksi tai kokemusperäiseksi uskomukseksi siitä, että toinen ei petä luottamusta eli on luottamuksen arvoinen henkilö. Ilman yhteistyön aloittamista emme voi kuitenkaan koskaan tietää onko toinen osapuoli luottamuksen arvoinen vai ei – osapuolten on vain uskottava, että riski on ottamisen arvoinen. (Järvensivu 2019, 81.)

Järvensivu (2019, 81) muistuttaa, että se miten helpolta tai vaikealta riskin ottaminen tuntuu, riippuu sen suuruudesta. Kun riski on pieni, ihmisten on yleensä helpompi luottaa - päinvastoin kuin isojen riskien kohdalla päätöksiä tehdessä. Riskejä voidaan kuitenkin yrittää pienentää muun muassa sopimuksien avulla. Aina sopimuksia ei voida kuitenkaan hyödyntää ja tällöin osapuolten tulisi luottaa toisiinsa riskeistä huolimatta. (Mt. 81.)

Krause ja Schnitzler (2022, 10) ovat sitä mieltä, että yhteistyön laatu voidaan taata vain, jos sen vastuuhenkilöt eivät muutu jatkuvasti. Heidän mukaansa luottamusta ei anneta lahjana, vaan se on ansaittava ajan myötä ja sen jälkeen aktiivisesti ylläpitää sitä. Suhteisiin, joissa on luottamusta, kuuluu myös avoimuus: on tärkeää, että osapuolet puhuvat toisilleen toisista puhumisen sijaan. Henkilökohtaiset ja säännölliset tapaamiset ovat siis osa yhteistyötä ja sille pitäisi antaa aikaa.

Kun yhteistyön osapuolet rakentavat luottamusta toistensa välille, kunnioittava vuorovaikutus on Krausen ja Schnitzlerin (2022, 11) mukaan välttämätöntä ja se jo näkyy heidän mielestään jo pienissä asioissa. Esimerkiksi tiedonvaihtoon ei tule suhtautua välinpitämättömästi. Sähköposteihin ja puheluihin tulee vastattava mahdollisimman pian ja viestinnän tulisi olla huolellisesta. Siistit ja



asianmukaiset kokouspöytäkirjat ja muistiinpanot ovat myös merkki huolellisuudesta ja luotettavuudesta. Ylipäättensä kaikkien yhteisesti sovittujen toimien suorittaminen ajoissa vahvistaa keskinäistä luottamusta. (Mts. 10-12.)

Krause ja Schnitzler (2022, 12) jakavat muutaman konkreettisen vinkin vuorovaikutustilanteisiin, joiden avulla voidaan parantaa yhteistyön osapuolien luottamuksen tunnetta:

- 1) Älä ole myöhässä ja huolimaton kumppanien kanssa asioidessa, koska se johtaa (oikeutettuun) epäluottamukseen.
- 2) Ilmaise arvostuksesi ja kiitä kumppaneitasi.
- 3) Ole rehellinen ja kohtelias kaikille tasapuolisesti.
- 4) Kohtele kaikkia osapuolia suvaitsevaisesti, kunnioittavasti ja kärsivällisesti.

Luottamusta tarvitaan yhteistyön tekemisessä sekä verkostoissa, koska sen avulla yhteistoiminta on sujuvaa ja mahdollistaa esimerkiksi tehokkaan tiedonvaihdon. Yhteistyön osapuolet eli toimijat uskaltavat tehdä sitoumuksia luottamuksen ansiosta, vaikka aina olisi olemassa riski, että toiset osapuolet rikkoisivat näitä yhteistyön sitoumuksia. Osapuolten välisen luottamuksen ollessa kunnossa he uskaltavat jakaa yksityiskohtaista tietoa toisilleen esimerkiksi osaamisesta, resursseista, tuotteista ja palveluista. Luottamuksen ilmapiirin valitessa tämä kaikki tapahtuu ilman pelkoa siitä, että toinen osapuolista käyttäisi hyväkseen tai vain omaksi hyödykseen tietoa. Kun osapuolet luottavat toisiinsa, he uskaltavat kertoa arkaluontoisimpiakin asioita ja tarpeita ilman pelkoa väheksymisestä tai naurunalaiseksi joutumisesta. (Järvensivu 2019, 82.)

Järvensivu (2019, 82) huomauttaa, aivan kuten Toivolakin (2006, 78), että luottamuksen rakentaminen vie yleensä aikaa, ja lisää, että sen voi menettää hyvin nopeasti. Hän kuitenkin tarkentaa, että joskus voi käy myös eri tavoin: luottamusta syntyy osapuolten välille nopeasti, mutta se rappeutuu hitaasti, vuosien saatossa. Luottamus kehittykin usein monimuotoisesti ja elää ajassa, välillä vakaammin, välillä hypähdellen. (Järvensivu 2019, 82–83.)

Järvensivu (2019, 82–83) neuvoo pitämään huolta osapuolten välisestä luottamuksesta, kun asiat ovat hyvin, sillä luottamuksen särkyessä, on sen uudelleen rakentaminen vaikeaa ja hidasta. Tätä voidaan yrittää esimerkiksi laatimalla yhteiset, molempien osapuolten hyväksymät pelisäännöt.

Luottamuksen tasoa Järvensivun (2019, 83) mukaan mitataan kuitenkin parhaiten, kun yhteistyössä koetaan haasteita ja niitä ei tulisi näin täysin yrittää välttää. Todellisissa tilanteissa, kun luottamusta tarvitaan eniten, luottamusta myös rakennetaan ja jalostetaan edelleen (Mt. 82–83.)

Järvensivu (2019, 89) kertoo luottamuksen rakentumiseen vaikuttavan myönteisesti erityisesti neljä tekijää: hyvätahtoisuus, osaaminen ja kyvyt, haavoittuvuus ja johdonmukaisuus.

Ensimmäisenä tärkeänä luottamusta vahvistavana tekijänä Järvensivu (2019) kertoo olevan hyväntahtoisuuden. Järvensivun (2019, 85) mukaan ihmisten olisi hyvä pitää toisia lähtökohtaisesti hyväntahtoisina ihmisinä, jos luottamusta ei ole vielä ehditty rakentaa. Ihmisiin ei tule luottaa ”sokeasti”, mutta luottamusta voi alkaa rakentaa ajattelemalla tietoisesti ja tilannekohtaisesti, että muut ovat hyväntahtoisia, ilman tyhmiä tai vaarallisia riskejä. Verkostotyön näkökulmasta toimijoiden olisi hyvä ajatella, että myös muilla toimijoilla on hyväntahtoiset aikomukset. (Mt. 86.)

Järvensivu (2019, 87) kuitenkin muistuttaa, että hyväntahtoisuus ei tarkoita samaa kuin hyvät toimintatavat käytännössä – yhteistyön osapuoli voi tarkoittaa hyvää, mutta käytännössä hänen toimintatapansa eivät ole hyviä. Harvoin huonot toimintatavat kuitenkaan tarkoittaa sitä, että yhteistyön osapuoli haluaisi paha, vaan kyseessä voi olla vääränlaisesta ajattelutavasta, väärästä tiedosta, haitallisista rutiineista tai monista muista syistä. Järvensivu (2019, 87) neuvoo tällöin kyseenalaistamaan ennemminkin esimerkiksi toisen osapuolen toimintatavat kuin hyväntahtoisuuden – niitä voi myös aina kehittää.

Toisena vahvistavana tekijänä Järvensivu (2019, 89) nimeää osaamisen ja kyvyt. Yhteistyön osapuolten on helppo luottaa sellaisiin toimijoihin, joiden he kokevat olevan osaavia ja kyvykkäitä hoitamaan ne tehtävät, jotka heidän on yhdessä ajateltu hoitavan. Kun luottamusta rakennetaan perustuen osapuolten osaamisen ja kykyihin, on verkostoissa muodostunut kahdenlaista toimintatapaa tämän toteutumiseksi. Verkostoja aletaan rakentamaan jollain tasolla kartoittamalla aluksi toimijoita, joilla on sellaisia resursseja, joita verkosto tarvitsee, kuten osaamista ja kykyä. Toinen tapa millä verkostoja aletaan rakentamaan ja toimijoita kartoittamaan, on tarkastelemalla toimijoiden välistä luottamusketjua. Verkostoon ei siis haluta kutsua keitä tahansa toimijoita, vaan sellaisia, jotka tunnetaan ja heidän tiedetään olevan osaavia. (Mt. 89–90.)

Järvensivun mukaan (2019, 90) mukaan yhteistyön osapuolten keskeisen luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa myös muita tekijöitä kuin osapuolten kyvyt ja osaaminen. Näiden vahvuuksien kääntöpuolelta löytyy yksi luottamuksen keskeisimmistä lisäulottuvuuksista, joka on haavoittuvuus. Jos osapuolet eivät luota toisiinsa, eivät he uskalla olla haavoittuvia, eikä näin kerro todellisia tarpeita tai odotuksia. Epävarmuuden sietäminen ja uuden oppiminen on miltei mahdotonta, jos yhteistyötä tekevät jäsenet uskalla olla haavoittuvia toistensa kesken. Osaaminen ja kyvyt sekä haavoittuvuus muodostavat dynaamisen vastinparin. Osaaminen ja kyvyt synnyttävät luottamusta, mutta haavoittuvuus mahdollistaa luottamuksen syventymisen. Luotettaviksi voidaan nähdä ne, jotka osaavat, mutta ovat myös valmiita oppimaan. (Mt. 90.)

Järvensivu (2019, 91) kuitenkin muistuttaa, että luottamuksen rakentaminen on helpompaa aloittaa osaamisen ja kykyjen osoittamisella eli voimavaralähtöisesti. Tämän jälkeen haavoittuvuuksien työstäminen on helpompaa.

Kun yhteistyön osapuolet rakentavat keskinäistä luottamusta, sen neljäs keskeinen tekijä on johdonmukaisuus. Järvensivu (2019, 93) tarkoittaa johdonmukaisuudella asioiden kuten tilanteiden sekä toimintatapojen toistuvuutta samantapaisina joka kerta. Ennakoitavuus ja rutiinit lisäävät luottamuksen tunnetta, kun voimme luottaa, että asiat kulkevat omilla raiteillaan. Kun kaikki osapuolet toimivat johdonmukaisesti, myös yhteistyön epäkohtien huomaaminen on helpompaa ja toimintaa pystytään kehittämään eteenpäin. Yhteistyön jäsenet saattavat parhaimmillaan jopa innostua siitä, että heidän toimintaansa arvioidaan ja se motivoi heitä kehittymään omissa rooleissaan. Tällainen rakentava toimintakulttuuri myös tukee yhteistä oppimista, osaamista ja kannustaa haavoittuvuuden esille tuomista, kun palautteen antaminen nähdään positiivisena, kaikkia osapuo- lia hyödyttävänä tapana. (Mt. 93–94.)

### **3.4.2 Sitoutuminen yhteistyöhön**

Järvensivun (2019, 99) mukaan yhteistyöhön sitoutumiseen kuuluu neljä keskeisintä ulottuvuutta, joita ovat:

- 1) Toimijan jatkuva halukkuus tehdä lupauksia

- 2) Toimijan osaaminen ja kyvyt lupauksen kiinni pitämiseen
- 3) Toimijasta riippumattomat rakenteet (mahdollistavat/estävät lupaukset)
- 4) Lupauksista kiinni pitäminen

Yhteistyöhön sitoutuminen edellyttää aktiivista halukkuutta antaa sitoumuksia ja lupauksia yhteistyökumppaneille. Tämä tarkoittaa sitä, että toimija on motivoitunut yhteistyöhön ja on valmis tekemään konkreettisia lupauksia ja olemaan vastuussa niiden toteuttamisesta. Jotta halukkuus yhteistyöhön syntyy, täytyy osapuolten kokea yhteistyö myös merkitykselliseksi. (Mts. 100.)

Järvensivun (2019, 101) mukaan sitoutuminen edellyttää myös toimijan kykyä pitää kiinni antamistaan lupauksista. Tämä liittyy toimijan osaamiseen, resurssien hallintaan ja kykyyn suoriutua annetuista tehtävistä tai velvoitteista. Lupauksen tekemiseen on silloin parhaat edellytykset silloin, kun yhteistoiminnan hyödyllisyys ja merkityksellisyys yhdistyy tarvittavaan osaamiseen ja kykyihin. Yhteistyöhön sitoutumiseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät ja rakenteet, jotka voivat joko mahdollistaa tai estää lupauksien tekemisen ja pitämisen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi lainsäädäntö, organisaation sisäiset käytännöt tai resurssien saatavuus. (Mts. 101-102.)

Sitoutuminen on täydellistä vasta, kun yhteistyössä on pidetty kiinni annetuista lupauksista. Toimijan tulee olla luotettava ja pitää antamansa lupaukset, jotta yhteistyökumppanit voivat luottaa häneen myös vastaisuudessa. (Järvensivu 2019, 104.)

Nummela (2012, 144) esittää tutkimuksessaan, *Looking through a prism—multiple perspectives to commitment to international R&D collaboration*, että vaikka aikaisemman tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, ei tavoitteiden saavuttaminen ole ainoa selitys sitoutumiselle, vaikka se usein nähdäänkin tärkeimpänä. Lisäksi sisäiset, organisaatiokohtaiset vahvuudet, kuten resurssit ja vaihtoehtoiset strategiat, ovat vahvuuksia, joilla on lopulta vahvin vaikutus kumppaneiden sitoutumiseen. Niiden vaikutus kuitenkin usein *suodattuu* yrityksen sitoutumisen kautta. Yhteistyöhön liittyvät tekijät, kuten yhteistyön ilmapiiri ja luottamus kumppaneiden välillä, voivat myös olla melko tärkeitä, mutta niiden roolin Nummela näkee enimmäkseen tukevana elementtinä. Sosiaalisten siteiden ja henkilökohtaisten suhteiden arvo voi olla kuitenkin hyvin merkittävä (vrt. Frankel ym., 1996; Nummela, 2000). Tämä viittaa siihen, että yhteistyöhön liittyvien, edellä mainittujen erilaisten tekijöiden, vaikutusta ei pidä aliarvioida, varsinkaan yhteistyön alkuvaiheessa. Tällöin

esimerkiksi taloudelliset tulokset ovat voineet olleet riittäviä, mutta ensisijaisia tavoitteita ei ole saavutettu. Kyseissä tilanteissa sosiaaliset siteet voivat toimia *liimana* kumppaneiden välillä ja pitää heidät sitoutuneina yhteistyöhön, ainakin joksikin aikaa. Nummela kuitenkin muistuttaa, että pitkällä aikavälillä konkreettiset positiiviset tulokset (tavoitteiden saavuttaminen) ovat myös tarpeen yhteistyökumppaneiden sitoutumisen varmistamiseksi. (Nummela 2012, 144-146.)

### 3.4.3 Tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen

Järvensivun (2019, 150) oman kokemuksen mukaan yleensä parhaat yhteistyön tavoitteet ovat sellaisia, jotka ovat riittävän konkreettisia ja rajattuja, jolloin se todennäköisesti ohjaa ja innostaa osallistujia. Tavoitetta ei saisi rajoittaa kuitenkaan liikaa eli sen pitäisi olla myös tarpeeksi abstrakti ja avoin, jotta se ei rajoita toimijoita, näkökulmia tai osaamista.

Yhteistyön onnistumisen kannalta on kuitenkin ensiarvoista, että kaikki yhteistyöhön osallistuvat osapuolet ovat mukana asettamassa yhteisiä tavoitteita ja ovat motivoituneita sitoutumaan niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden asettaminen yhteistyössä edellyttää avointa ja keskinäistä vuorovaikutusta kaikkien osapuolten välillä. Tavoitteiden tulisi olla realistisia, mitattavia ja aikataulutettuja, jotta niiden saavuttamista voidaan seurata ja arvioida. Osapuolten on myös tärkeää ymmärtää, että yhteiset tavoitteet voivat kehittyä ja muuttua yhteistyön edetessä. Siksi jatkuvaa kommunikointia ja neuvottelua tarvitaan tavoitteiden päivittämiseksi tarvittaessa. (Järvensivu 2019, 151-152.)

Onnistuessaan osapuolten yhteisten tavoitteiden asettaminen luo selkeän suunnan toiminnalle ja auttaa varmistamaan, että kaikki osapuolet ovat motivoituneita työskentelemään kohti yhteistä päämäärää. (Mts. 151-153.)

Toimintatapojen sopiminen yhteistyössä on olennainen osa tehokasta ja sujuvaa yhteistyötä. Osapuolten tulisi yhdessä määritellä ja sopia siitä, miten yhteistyö hoidetaan, mitä vastuita ja rooleja kullekin osapuolelle kuuluu sekä miten päätöksenteko tapahtuu. Tämä auttaa välttämään epäselvyyksiä ja ristiriitoja yhteistyön aikana. Toimintatapojen sopiminen voi sisältää esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen luomisen, kommunikaatiokanavien ja -välineiden määrittämisen sekä tiedonjakomenetelmien ja raportointikäytäntöjen sopimisen. Lisäksi on tärkeää käsitellä myös mahdollisia konfliktitilanteita ja sopia niiden ratkaisemisesta etukäteen. (Mts. 155-161.)

Yhteistyössä sovitut toimintatavat tarjoavat rakenteen ja selkeyden yhteistyölle, edistävät tehokasta tiedonkulua ja päätöksentekoa sekä auttavat luomaan luottamusta osapuolten välille. Toimintatapojen säännöllinen arviointi ja niiden tarvittava muokkaaminen yhteistyön edetessä mahdollistavat joustavuuden ja sopeutumisen muuttuviin tarpeisiin. (Mts. 161.)

## **4 Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välinen yhteistyö**

Ammatilliset oppilaitokset tekevät monipuolisesti yhteistyötä (yhteistyön keinoista tarkemmin, ks. s. 54) työnantajien eli eri alan yritysten kanssa Suomessa. Tässä teorialuvussa kuvataan aiempaa tutkimusta ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyöstä sekä julkaisuja yhteistyön nykytilasta ja haasteista Suomessa. Luvussa avataan myös tutkimuksen tarkastelun kohteena olevien yhteistyön osapuolien lähtökohtia ja motiiveja yhteistyölle sekä esitellään erilaisia keinoja yhteistyön toteuttamiseen.

### **4.1 Ammatilliset oppilaitokset ja työelämäyhteistyö**

Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyö sekä kehittämistoiminta ovat tärkeässä roolissa koulutuksien sisältöjen osalta ja kehittävät opetuksen laatua, mutta tukevat myös alueen yrityksiä ja niiden toimintaa. Rissasen (2003) mukaan oppilaitosten työelämäyhteistyön ansiosta opiskelija saa mahdollisesti ensikosketuksen oman alan todellisuuteen. Työelämässä oppimisen myötä alkaa myös opiskelijan ammatillisen osaamisen kehittyminen käytännön tekemisen kautta ja opiskelija alkaa pikkuhiljaa hahmottamaan oman ammatti-identiteettinsä. (Klemola 2013, 3.) Suvilaakson ym. (2011) mukaan on todettu, että opiskelijat motivoituvat aidoista ja konkreettisista haasteista, mikä edistää oppimista. Monia opiskelijoita siis kiinnostaa käytännön tilanteiden ongelmat ns. teoreettisia ongelmia enemmän. (Hyypiä, Hämäläinen, Hämäläinen, Oikarainen, Salonius, Tuukkanen 2017, 15,18)

Lingin, Hun ja Wangin (2021) tutkimuksessa tarkoituksena oli tarkastella yhteistyökäytäntöjä oppilaitosten ja yritysten yhteistyössä etenkin oppilaitoksen näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään syvällisesti koulujen ja yritysten yhteistyön käsitettä, ominaisuuksia sekä kehitystä. Työssä tutkitiin myös koulujen ja yritysten välisessä yhteistyössä esiintyviä ongelmia ja tarkasteltiin koulujen ja

yri­tysten välisessä yhteistyössä noudatettuja lähestymistapoja sekä menetelmiä. Tutkimuksessa tarkasteltiin yhteistyötä seuraavia teemojen kautta:

- a) ongelmat, joita esiintyy työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyössä
- b) ammatillisten oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön lähestymistavat ja menetelmät
- c) työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön tarpeellisuus ja merkitys
- (d) puutteet ammatillisten oppilaitosten opettajien resursseissa

Tutkimuksen tuloksina tutkijat tunnistivat ammatillisten oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön pääpiirteitä eli tekijöitä, jotka olivat:

a) **Tavoite** (*target*): Yhteistyön tavoitteena on vastata kaikkien osapuolten eli koulun, opiskelijoiden ja yritysten tarpeisiin. Suurin osa yrityksistä etsivät erikoistuneita osaajia, joiden ammattitaitoon he voivat luottaa. Oppilaitokset sitä vastoin tavoittelevat mainetta ja haluavat tuottaa potentiaalisia työntekijöitä, joilla on riittävät taidot. Sekä oppilaitokset että yritykset tähtäävät pitkän aikavälin tavoitteisiin ja haluavat kaikkien osapuolten noudattavan yhteisiä tavoitteita.

b) **Osallistuminen** (*participation*): Osallistuminen on yksi koulujen ja yritysten välisen yhteistyön ominaisuuksista, koska sitä pidetään taloudellisena kannattavana. Jotkut inhimillisistä tekijöistä, kuten ihmisten tahto, mieltymykset, lait, etiikka, politiikka ja käyttäytyminen, vaikuttavat suurelta osin ekonomiseen asemaan.

c) **Yhtenäisyys** (*integrity*): Koulujen ja yritysten yhteistyöjärjestelmän ja niiden tekijöiden välistä suhdetta ei voida erottaa. Toisin sanoen, tunnistettujen tekijöiden välistä vuorovaikutusta ei voida jakaa.

d) **Hierarkia** (*hierarchy*): Koulujen ja yritysten välinen yhteistyö on erityisen avoin järjestelmä, joka toimii monilla eri tasoilla; yhteistyössä vaihdetaan keskenään niin resursseja, materiaaleja, informaatiota kuin energiaakin ulkoisen ympäristön kanssa. Yhteistyön ulkoiset tekijät vaikuttavat myös yritysten ja koulujen päätösten tekoon ja talouteen.

e) **Dynamiikka** (*dynamics*): Sisäisten mekanismien, koulun ja yrityksen välisen yhteistyön ja sen tapojen ja menetelmien tulee olla dynaamisia ja kehittyneitä. Yhteistyön mekanismin pitäisi mukautua jatkuviin muutoksiin. Kun muutokset sopeutetaan ulkoiseen ympäristöön, yhteistyö voi kehittyä.

f) **Monimutkaisuus** (*complexity*): Koulujen ja yritysten välinen yhteistyö määrittyy monimutkaisen suhteen, keskinäisten rajoitusten sekä keskinäisen riippuvuuden välille. Kun mietitään koulun ja yrityksen välisen yhteistyön vuorovaikutusta ja sen vaikutuksia toimintaympäristöön, toimijoiden tulisi olla yhdenvertaisia tekemään päätöksiä, erilaiset yritykset huomioiden. Yritysten ja koulujen tulisi arvioida, menneisyyden sekä nykytilan huomioimisen lisäksi, myös muuta toimintaa, menetelyjä tai esiintymistä. Osapuolien mieltä myös, kuinka yhteistyön tekemiseen on sitouduttu ja miten se on juurtunut esimerkiksi paikallisen vuorovaikutuksen ja kilpailun osalta. Vuorovaikutus ja vaikuttaminen aiheuttavat aina monimutkaisuutta. Monimutkaisuus näkyy myös rakenteiden ja ympäristön monimutkaisuutena sekä yhteyksien monimuotoisuutena.

Lingin ym. (2021, 10-12) tutkimuksen lopputulemana oli, että parhaimmillaan oppilaitosten ja työnantajien yhteistyöllä voidaan kehittää opetusta vastaamaan yhteiskunnan kysyntään talenteista eli korkealaatuisista osaajista sekä edistää opiskelijoiden ammatillista kasvua. Tutkimuksen johtopäätöksinä ja kehittämiskohteina esiteltiin seuraavia seikkoja:

- 1) Yhteistyön osapuolten tulisi panostaa yhteisten opetus- ja harjoittelumenetelmien rakentamiseen
- 2) Varata riittävästi varoja sekä opetuksen että harjoitteluiden laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi
- 3) Oppilaitosten ja työnantajien tulisi pitää huoli, että opetusvälineistön sekä harjoittelussa tarvittavien välineiden varustelutaso on riittävä
- 4) Tahojen tulisi kehittää toimivat yhteistyöalustat
- 5) Tehokkaan ja toimivan yhteistyömallin tulisi täyttää molempien osapuolen tavoitteet

#### **4.1.1 Ammatillinen koulutus ja ammatillisten oppilaitosten rooli**

Ammatillinen koulutus on suunnattu sekä perusopetuksen suorittaneille nuorille että muille, jotka eivät ole saaneet ammatillista tutkintoa, sekä jo työelämässä oleville aikuisille. Suomessa tätä



koulutusta tarjotaan sekä julkisissa että yksityisissä ammatillisissa oppilaitoksissa, joista julkisia on enemmän. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat vastuussa koulutuksen sisällöstä ja sen toteuttamisesta tutkintojen ja koulutuksen perusteiden mukaisesti (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) valmistelee ammatilliseen koulutukseen liittyvää lainsäädäntöä ja ohjaa sekä valvoo alaa. Oppilaitoksille myönnetään ammatillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestämisluvat, jotta ne voivat tarjota koulutusta. Ammatillisen koulutuksen osasto vastaa ammatillisesta koulutuksesta ministeriössä, joka toimii lukiokoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen osaston yhteydessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023). Opetushallitus (OPH) kehittää ja ohjaa ammatillista koulutusta, ja Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi arvioi esimerkiksi työelämäyhteistyön onnistumista oppilaitosten lisäksi (Opetushallitus 2023a; Karvi 2023a.)

Opetushallituksella on merkittävä rooli ammatillisia oppilaitoksia ohjaavana ja rahoittavana tahona. Se on Suomen opetus- ja kulttuuriministeriön alainen virasto, joka vastaa varhaiskasvatuksen, esi- ja perusopetuksen, aamu- ja iltapäivätoiminnan, lukiokoulutuksen, ammatillisen peruskoulutuksen, aikuiskoulutuksen, vapaan sivistystyön ja taiteen perusopetuksen kehittämisestä. Opetushallituksen tehtävänä on johtaa ammatillisten tutkintojen perusteiden valmistelua sekä se määrää tutkintojen perusteet tutkintorakenteeseen kuuluville tutkinnoille. Toimialaan koskevien säädösten valmisteluun osallistuminen ja säädösten toimeenpanoon liittyviä määräyksien, ohjeiden ja suositusten antaminen kuuluu myös Opetushallituksen vastuualueisiin. (Opetushallitus 2023a) Karvi on muodostettu 2014 yhdistämällä Korkeakoulujen arviointineuvoston, Koulutuksen arviointineuvoston ja Opetushallituksen arviointitoiminnot (Karvin yleisesite n.d.)

Laissa ammatillisesta koulutuksesta kuvataan ammatillisten oppilaitosten tutkintojen ja koulutuksen tarkoituksena olevan väestön ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä ylläpitäminen ja ...”*antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, **kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua.***” (L 531/2017)

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on kehittää opiskelijan ammatillista osaamista ja näin samalla myös työelämää, kun työelämän tarpeet tulevat karttuneen osaamisen ansiosta täytetyksi. Ammatillisella koulutuksen avulla tuetaan väestön elinikäistä oppimista. Lisäksi toisen asteen ammatilliset tutkinnot mahdollistavat opintojen jatkamisen korkeakoulussa, eli antavat pätevyyden jatko-opintoihin. Tavoitteena on, että ammatillinen koulutus avaisi valmistuneelle monia, erilaisia mahdollisuuksia iästä tai taustasta riippumatta. Tänä päivänä ammatillisissa oppilaitoksissa voidaan suorittaa niin ammatillisia perustutkintoja, jolloin hankitaan alalle vaadittavat perustaidot, kuin ammatti- ja erikoisammattitutkintoja, jotka kehittävät osaamista työuran eri vaiheissa, mutta myös osatutkintoja. Eri laajuisten tutkintojen lisäksi monet oppilaitokset järjestävät valmentavaa koulutusta. (Opetushallitus 2023b.)

Perusopetuksen päättäneiden nuorten lisäksi ammatillinen koulutus on suunnattu myös muille vailla ammatillista koulutusta tai tutkintoa oleville sekä jo työelämässä oleville aikuisille. Koulutuksen halutaan kartuttavan ammatillista osaamista kunkin opiskelijan omien tarpeiden mukaan ja koulutuksessa paneudutaan puuttuvan osaamisen hankkimiseen. Tänä päivänä opetusta järjestetään oppilaitosten lisäksi esimerkiksi työpaikoilla sekä virtuaalisissa ympäristöissä. (OPH 2022b.)

### **Ammatillisen koulutuksen lukuja**

Opetushallituksen tilastojen mukaan vuonna 2018 Suomessa peruskoulutuksen päättäneistä oppilaista noin joka toinen hakeutuu opiskelemaan ammatilliseen koulutukseen. Tämän lisäksi oppilaitoksiin tulee opiskelijoita esimerkiksi työelämästä sekä alan vaihtajista ja maahan muuttaneista, joilla perusopetus mahdollisesti suoritettu kotimaassa. Vuonna 2018 Suomessa opiskeli ammatillisessa koulutuksessa opiskeli noin 322 300 opiskelijaa (ajankohtainen tieto sivulla 9), joista 52 % oli iältään 15–24-vuotiaita ja 48 % yli 24-vuotiaita. Noin 79 600 opiskelijaa suoritti tutkinnon, joista ammatillisia perustutkintoja oli noin 54 500, ammattitutkintoja 17 200 ja erikoisammattitutkintoja 7 900. Koulutuksen suorittaneista naisia ja miehin on miltei yhtä paljon; naisia 55 % ja miehiä 45 %. (OPH, 2022b). Vuonna 2022 ammatillisia tutkintoja oli yhteensä 161 ja suurimmat opiskelijamäärät olivat seuraavissa tutkinnoissa:

1. sosiaali- ja terveysalan perustutkinnossa (noin 42 900 opiskelijaa)
2. liiketoiminnan perustutkinnossa (29 800)
3. sähkö- ja automaatioalan perustutkinnossa (13 600)

4. rakennusalan perustutkinnossa (13 000)
5. logistiikan perustutkinnossa (12 100)
6. autoalan perustutkinnossa (10 500)
7. hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinnossa (9 800).

## **Ammatillisen koulutuksen rahoitus**

Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää vuosittain koulutuksien järjestäjille ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitusta, jotka perustuvat erilaisiin tulos- ja tavoitelaskelmiin. Rahoitusta myönnettäessä painotetaan toiminnan vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. Rahoitusmalli koostuu neljästä peruselementistä, jotka ovat perusrahoitus (opiskelijavuodet), suoritusrahoitus (tutkinnot ja tutkinnon osat), vaikuttavuusrahoitus (mm. työllistyminen ja jatko-opinnot) ja strategiarahoitus. Koulutuksen järjestäjä päättää, kuinka se käyttää rahoituksen tavoitteidensa saavuttamiseksi ja toimintansa kehittämiseksi. (Opetushallitus, 2023b.)

### **4.1.2 Ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyö Suomessa vuonna 2022**

Valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV) laati vuonna 2021 tarkastuskertomuksen ammatillisen koulutuksen vuoden 2018 reformin toimeenpanosta ja vaikutuksista. Tutkimuksen aineisto kerättiin muun muassa kyselytutkimuksella, joka lähetettiin ammatillisten oppilaitosten rehtoreille. Lisäksi haastateltiin opetusviranomaisia sekä tarkasteltiin suoritepäätöksiä vuosilta 2018–2020. Tarkastuskertomuksessa todetaan, että koulutuksen uudistus oli suurelta osin edennyt tavoitteidensa mukaisesti. Reformin tavoitteena oli uudistaa ammatillinen koulutus osaamisperustaiseksi ja asiakas- eli opiskelijalähtöiseksi kokonaisuudeksi. Raportista käy myös ilmi, että työelämästä oli muodostunut keskeinen osa ammatillista koulutusta. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2021, 5.)

Bergström (2019), Haaga-Helia Ammatillisen opettajakorkeakoulun lehtori, ehdottaa artikkelissaan, että ammatillisia oppilaitoksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa paremmin kaupunkien ja kuntien elinvoimaohjelmien valmistelussa. Hänen mielestään ammatillisia koulutuksia tulisi myös pystyä räätälöimään ketterästi niin, että ne palvelisi ja tukisi sisällöltään elinkeinoelämää. Bergström nostaa esiin myös koulutusten ajankohtaisuuden tärkeyden: koulutusten tulee vastata yritysten tämän hetkisiin tarpeisiin, jolloin oppilaitokset ja elinkeinoelämä kohtaavat aidosti toisensa. Alueellisen elinkeinoelämän kehittämiseksi ja kuntien sekä kaupunkien vetovoimaisuuden

lisäämiseksi osaamiskeskittymiä tulisi luoda oppilaitoksien ulkopuolelle. Yhteistyön vahvistamisella voitaisiin myös hälventää niin julkisen kuin yksityisen sektorin huolta ammatillisen osaamisen alenemisesta, kun työllistymistä pystytään edistämään paremmin kohdistetulla ja järjestetyllä koulutuksella, joka palvelee kaikkia osapuolia. Ammatillisten koulutusten kehittämisessä tulisi Bergströmin mielestä huomioida myös erityisesti robotiikan ja keinoälyn lisääntymisen työelämässä. (Bergström 2019.)

Karvi toteutti vuosina 2021–2022 arvioinnin, jossa tarkastelun kohteena oli ammatillisen koulutuksen työelämäläheisyys ja työelämäyhteistyön prosessit ja käytännöt. Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa tietoa työssä oppimisen toteutumisesta, sen tavoista, toimivuudesta sekä vaikuttavuudesta. Arviointi tuotti lisäksi tietoa ammatillisten oppilaitosten ja työelämän yhteistyörakenteista sekä tavoista ja haasteista. (Hievanen, Kilpeläinen, Huhtanen, Tuurnas, Loukusa, Pylväs, Rasinaho, Taakala, Tujula, Vieltojärvi 2022, 3.)

Arvioin mukaan (Mt. 2022) suurin osa ammatillisen koulutuksen järjestäjistä on kartoittanut työelämässä oppimiseen soveltuvat työnantajat ja työpaikat alueellaan. Tämän lisäksi lähes kaikilla on työelämän kanssa joitain yhteistyöfoorumia ja -toimia, joiden koetaan vahvistavan järjestettävän koulutuksen työelämäosaamista. Ammatillisilla oppilaitoksilla on erilaisia yhteistyön muotoja ja työnantajille tarjottavat palvelut koetaan monipuolisiksi, vaikkakin niitä tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat paremmin työelämän tarpeita. Arvioinnissa todetaan, että oppilaitokset myös seuraavat, arvioivat ja kehittävät työelämässä oppimista sekä muuta työnantajayhteistyötä melko säännöllisesti. Arvioinnin tuloksista käy kuitenkin ilmi, että oppilaitosten välillä on suuria eroja. Tämän lisäksi kehittämistoiminta kerätyn tiedon pohjalta on vähäistä ja toiminnassa näytetään keskittyvän ennemminkin jo omaksuttuihin käytäntöihin, toimintatapoihin sekä suhteisiin. (Mt. 2022.)

#### **4.1.3 Opiskelijan oppiminen ja ammattitaidon kartuttaminen**

Tavoitteet ammatillisen koulutuksen työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen perustuvat tutkinnon perusteisiin sekä opiskelijan henkilökohtaiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan eli HOKSiin. Jotta opiskelija oppii tavoitteena olevat osaamisalueet, tarvitsee hän ohjausta, tukea ja palautetta työpaikalla niin vastuuohjaajalta kuin työyhteisöltäkin. Parhaat oppimistulokset saavutetaan, kun opiskelija nähdään yhtenä työyhteisön jäsenenä ja hän osallistuu aktiivisesti työpaikan toimintaan. Kun opiskelijan sallitaan työskennellä kokeneemman työntekijän kanssa ja ohjauksessa, oppimista

tapahtuu. On myös hyödyllistä, että myös muita työntekijöitä kuunnellaan ja seurataan. Sen lisäksi, että opiskelija tekee annetut työtehtävät ja seuraa muita työntekijöitä, tulisi hänen sekä itsenäisesti että ohjaajan tuella, arvioida ja pohtia myös omaa toimintaansa ja ajattelutapaansa. Tällä tavoin pidetään huoli, että oppiminen ei jää vain työn mekaaniseksi suorittamiseksi ohjauksen ja ohjeiden mukaisesti. (Kurki, Uusitalo, Nykänen, Mattila-Holappa & Saari 2020, 10.)

Työpaikoilla tapahtuvan työssäoppimisen voidaan nähdä pohjaavan John Deweyn *learning by doing* ajatukseen. Sen mukaan oppimista tapahtuu kokeilevan toiminnan sekä sen myötä heräneiden kysymysten pohjalta passiivisen tiedon vastaanottamisen sijaan. Opiskelijan oppimista ohjaa hänen omat taipumuksensa ja tämän vuoksi ulkoisesti määritetyt, irralliset (oppimisen) päämäärät eivät edistä aktiivista toimintaa ja päämäärien eli tavoitteiden saavuttamista. (Alhanen 2013, 122–138.)

Oppiminen voidaan nähdä myös kokemusjatkumona. Tällä tarkoitetaan, että oppija keskittyy tutkimaan vain merkityksellisiä kokonaisuuksia ja toisistaan erilliset oppiaineet unohdetaan. Päämääränä on, että oppiessa tavoitellaan tekemisen ja kokemusten jatkuvaa uudistamista eikä vain omaksuta valmiiksi määriteltyjä tapoja. Tulevaisuudessa ei ole varmuutta siitä, millaisia tietoja ja taitoja tarvitaan. (Salonen-Hakomäki ym. 2016; Alhanen 2013, 139–150.)

Opiskelija on opetuksen keskiössä, mikä tarkoittaa, että opettajan rooli on mahdollistaa ja vauhdittaa opiskelijan oppimisprosessia ohjaten tätä. Tämän lisäksi oppiminen vaatii opiskelijan omaa ponnistelua sekä tiedonkäsittelytaitoja. Opiskelulla ei tänä päivänä tavoitellakaan enää vain asioiden tallentamista muistiin, vaan ihmiset sekä yhteisöt haluavat lisätä tietämystään oppiakseen, kasvaakseen sekä lisätäkseen ymmärrystä. Oppijan roolin tulee siis olla aktiivinen. Hän asettaa tavoitteita sekä ratkaisee eteen tulevia haasteita itsenäisesti, mutta myös yhdessä toisten kanssa. Oppiessaan tietoja ja taitoja, itsenäisesti tai sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, tulee hänen oppia myös reflektoimaan omaa oppimistaan, kokemuksiaan sekä tunteitaan (Korhonen ym. 2016, Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 89–90). Tällaisten taitojen (metakognitiiviset taidot) osaaminen on tärkeää, jotta oppiminen koetaan motivoivaksi, mielekkääksi sekä merkitykselliseksi. Niiden ansiosta oppiminen koetaan parhaimmillaan tärkeäksi elämää varten, eikä koulua tai kokeissa menestymistä ajatellen. (Halinen & Jääskeläinen 2015, 22–24; Hellström ym. 2015, 54–61, 90.)

Aktiivinen oppija toimii myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden oppijoiden sekä ympäristön kanssa. Ajattelun ja fyysisen aktiivisuuden lisäksi aktiivisuutta määriteltäessä, tulisi muistaa kielen tärkeys sen toimiessa kommunikoinnin ja yhteisten merkitysten välineenä (Puolimatka 2002, 82–92). Kun oppimista tapahtuu, informaatiota tulkitaan aktiivisesti, se painataan mieleen ja sitä jäsenellään, eikä sitä vain vastaanoteta passiivisesti. Uudet tiedot ja taidot tulisi siis myös ymmärtää sekä sisäistää eli omaksua. (Rauste-von Wright ym. 2003, 50–52.)

Ammatillisessa koulutuksessa oppimista eli osaamisen karttumista arvioidaan työelämälähtöisesti sekä osaamis- ja kriteeriperusteisesti. Tavoitteena on, että koulutuksessa opiskelija hankkii puuttuvan osaamisen ja tämän osaamisen edistymistä seurataan koulutuksen aikana. Myös aiemmin hankittu ja suoritettavan tutkinnon kannalta olennainen osaaminen tunnustetaan, ja se mahdollisuuksien mukaan tunnustetaan koulutuksen alussa. (Opetushallitus, 2023d)

## **4.2 Työnantajien kokemuksia ja lähtökohtia yhteistyöhön ammatillisten oppilaitosten kanssa**

Sitran Taloustutkimuksella teettämän Yritys- ja oppilaitoskyselyn 2021 mukaan yritysten yleisimmät syyt oppilaitosyhteistyöhön ovat uusien osaajien löytäminen (60 % vastanneista), erityisesti rakennusalaalla, sekä tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuminen (57 % vastanneista). Oppilaitoksia ei oltu rajattu kyselyssä koskemaan vain esimerkiksi korkeakouluja tai ammatillisia oppilaitoksia, vaan kyselyssä oltiin kiinnostuneita yritysten kaikenlaisesta oppilaitosyhteistyöstä. (Vesa, 2021.)

Vastanneiden yritysten mukaan oppilaitosten kanssa tehtävässä yhteistyössä toimii parhaiten yhteishenkilöiden löytäminen sekä palvelujen sijainti. Kyselyn tulosten perusteella yritykset kokivat, että huonoiten oppilaitosyhteistyössä toimii kansainvälinen yhteistyö, yhteiskunnan tuki yhteistyölle sekä verkostoituminen oppilaitosyhteistyön avulla. (Vesa 2021).

Sitran toteuttaman tutkimuksen perusteella noin kolmasosalla yrityksistä ei ole kiinnostusta ryhtyä yhteistyöhön oppilaitosten kanssa. Tämä johtui pääasiassa siitä, että nämä yritykset uskovat liiketoimintansa, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja uusien osaajien hankkimisen kehittyvän paremmin muilla tavoilla. Erityisesti teollisuusyritysten vastaajat ovat tätä mieltä. Syiksi mainitaan myös se, että yhteistyöhön vaadittava panos-tuotto-suhde koetaan epäedulliseksi sekä ajankäyttöön liittyvät haasteet. (Vesa, 2021.)

Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin Sitran tilaaman ja Taloustutkimuksen tekemän kyselyn tuloksia aiheesta. Lahtinen (2022) tarkastelee artikkelissaan eri asteen oppilaitosten, myös korkeakoulujen sekä työnantajien yhteistyötä, ei siis vain ammatillisten oppilaitosten näkökulmasta. Hän toteaa heti artikkelinsa alussa, että oppilaitosten ja työelämän suunnitelmallinen yhteistyö edistää opiskelijoiden työllistymistä. Työnantajat voivat hyödyntää ennakoivaa eli etupainotteista rekrytointia (ks. kappale 4.3), kun he ovat tietoisia opiskelijoista, tulevista osaajista jo heidän opintojensa aikana. Lahtisen (2022) artikkelissa esitellään suunnitelmallisen yhteistyön malli (mallia havainnollistaa Kuva 1., ks. s. 45), joka demonstroi niin opiskelijoille kuin työnantajillekin, miten opinnot ja työelämän voisi yhdistää molempia osapuolia hyödyttäväksi kokonaisuudeksi eli poluksi työelämään. Yhteistyömallin tavoitteena on tunnistaa sekä kehittää monimuotoista yhteistyötä, mutta myös ennakoida osaamistarpeita. (Lahtinen 2022). Niina Lahtinen on TKI-asiantuntijana ja toimii Yritys-Hunter-hankkeen projektipäällikkönä LAB-ammattikorkeakoulussa.



Kuva 1. Suunnitelmallinen oppilaitosyhteistyö: Opintoja vastaava työpolku (Opinnoista Osaajaksi 2012)

Taulukko 3. Erilaisia oppilaitosyhteistyön muotoja (Opinnoista Osaajaksi 2012)

TYÖNANTAJA- KUVAN MARKKINOINTI	ALAKOHTAINEN YHTEISTYÖ	REKRYTOINTI	MUU YHTEISTYÖ
Työnantajaesittelyt oppilaitoksissa	Harjoittelujaksot		Oppilaitosten ura- ja rekrytointipalvelut
Markkinointi messuilla	Lopputyöt		Työelämä- yhteistyöryhmät, neuvottelukunnat & muut verkostot
	Projektityöt ja oppimistehtävät	Kesätyöt	
Organisaation avoimet ovet ja omat rekrytointitilaisuudet	Tutkimus- ja kehittämistoiminta	Osa- ja määräaikaiset työt	Opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden mentorointi
	Koulutusyhteistyö	Trainee-/ harjoitteluhjelmat	Kummityö
	Vierailevien luennoitsijoiden tarjoaminen	Kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi	TET-jaksot (myös opettajat)
Yhteistyö opiskelijajärjestöjen kanssa	Opiskelijoiden ja opettajien opintokäynnit	Oppisopimukset	Rahoitukseen osallistuminen, stipendit, sponsoritoiminta
Opiskelijoille suunnattu esittelymateriaali	Ammattiosaamisen näytöt	Rekrytointikoulutus	

#### 4.2.1 Erilaisia oppilaitosyhteistyön muotoja työelämän näkökulmasta

Lahtinen (2022) näkee, että yhtenä ratkaisuna osaajien löytämiseen on työnantajien osallistuminen yhteistyöhön jo opintojen aikana sekä oppilaitoksien arjessa läsnä oleminen. Vihervaara (2015) muistuttaakin, että *parhaat opiskelijat* rekrytoidaankin usein jo ennen valmistumista opintojen aikana, eikä kaikkiin avoimiin työpaikkoihin saada aina päteviä hakijoita ja niiden hakijamäärät voivat olla alhaisia (Mt. 2022.)

Monet organisaatiot kärsivät tänä päivänä työvoimapulasta, eikä tilanne tule helpottumaan lähivuosien aikana – monet ennusteet povaavat tilanteen vain huononevan, koska työikäisten määrä vähenee rajusti tulevaisuudessa, eikä kaikille aloille tule riittämään työntekijöitä. Kaikille yrityksille erilaiset oppilaitosyhteistyön muodot ja mahdollisuudet eivät ole yleisesti tiedossa, eivätkä ne välttämättä tunnista opiskelijoiden potentiaalia vielä heidän opintojensa aikana, eli tulevaisuuden osaajina ja työntekijöinä (Lahtinen 2022.)



Hyypiän ym. (2017) ja Klemolan (2013) mukaan esimerkiksi työharjoitteluiden tai työssäoppimiskauskojen avulla työelämän edustajat tutustuvat paremmin opiskelijoihin ja heidän on mahdollista selvittää hänen soveltuvuutensa alaan ja työpaikkaan. Suvilaakso ym. (2011) toteavat, että kun yritykset tarjoavat opiskelijoille harjoittelujaksoja työpaikoillaan sekä muita yhteistyömahdollisuuksia, parantaa yritys samalla työnantajakuvaansa sekä lisää näkyvyyttä opiskelijoiden keskuudessa. Opintojen aikaiset kokemukset työpaikoilla vaikuttavat opiskelijan mielikuviin alasta sekä yrityksistä, joten ne vaikuttavat myös hänen aikomuksiinsa hakeutua omaa alaa ja koulutusta vastaaviin työtehtäviin tai työharjoitteluiden aikaisten työnantajien palvelukseen. (Lahtinen, 2022.)

Opinnoista osaajaksi-hankkeen, jonka tavoitteena oli edistää LAB-ammattikorkeakoulun, LUT-yliopiston ja Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijoiden sekä vastavalmistuneiden työllistymistä Lahden seudun organisaatioihin sekä parantaa edellä mainittujen oppilaitosten tunnettuutta ja edistää yhteistyötä työelämän kanssa, tuloksena on koottu erilaisista oppilaitosten ja työnantajien yhteistyömuodoista taulukko (Taulukko 2, ks. s. 46). Lisäksi on tehty kuvitus opiskelijoiden polusta työelämään (ks. Kuva 1). Taulukon tarkoituksena on ollut havainnollistaa mitä kaikkia erilaisia yhteistyökeinoja on olemassa, jotta joko työnantaja tai oppilaitoksen edustaja voisi valita näistä osa-alueen mukaan sopivan keinon. Taulukon avulla voi miettiä myös oman organisaation kohdalta onko kaikkia yhteistyön muotoja osattu vielä hyödyntää. (Lahtinen, 2022.)

Lahtinen (2022) esittää, että yritykset voivat hakeutua korkeakoulun kanssa yhteistyöhön viidestä erilaisesta motiivista käsin. Nämä motiivit voidaan karkeasti jaotella seuraavasti: rekrytointi-intressit, vaikuttaminen tulevien työntekijöiden osaamiseen, yhteistyön hyvä hinta-laatusuhde, nopea ja vaivaton yhteistyömuoto sekä uusien ajatusten ja ideoiden saaminen. Vihervaara (2015) on samoilla linjoilla tämän jaottelun suhteen.

Syyt, minkä vuoksi työnantajat ryhtyvät yhteistyöhön ammatillisten oppilaitosten kanssa ovat siinä moninaisia. Yleisesti ottaen yritysten tulee toki kokea, että he hyötyvät oppilaitoksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä, kuten osaamisesta tai resursseista, oli sitten kyseessä sitten tiedonvaihto tai esimerkiksi opiskelijat tulevaisuuden osaavana työvoimana.

Sitran Taloustutkimukselta tilaaman selvityksen tuloksista selvisi, että yli puolet, 56 % yrityksistä tekee joko satunnaisesti tai aktiivisesti yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja osa löytävät myös sitä

kautta uusia osajia. Kyseisessä Sitran vuoden 2021 Yritys-oppilaitoskyselyssä haastateltiin puhelimitse yli 2 000 yritystä yhdeksältä eri alueelta Suomessa, joita olivat Hämeenlinna, Seinäjoki, Raahen seutukunta, Ylä-Savon seutukunta sekä maakunnista Etelä-Savo, Kainuu, Lappi, Pirkanmaa sekä Varsinais-Suomi. (Vesa, 2021.)

Sitran Yritys-oppilaitoskyselyn (2021) mukaan, jos toteutunutta oppilaitosyhteistyötä tarkastellaan toimialakohtaisesti, pääasiallisesti muut kuin kaupan, rakentamisen, teollisuuden ja palvelualan yritykset tekevät muita harvemmin oppilaitosyhteistyötä. Taloustutkimuksen Turjan ja Myllymäen (2021) koontiraportista käy ilmi, että mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä yleisempää yhteistyön tekeminen oppilaitosten kanssa on. Pienissä yrityksissä koetaankin, että yhteistyö ei ole joko tarpeellista, mahdollista tai kiinnostavaa. Kaikilla edellä mainituilla yhdeksällä, eri alueella vajaa 20 prosenttia yrityksistä tekee säännöllisesti eli jatkuvaa yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Tätä vähemmän eli satunnaisesti yhteistyötä tehdään useimmin Ylä- ja Etelä-Savossa sekä Varsinais-Suomessa. Turjan ja Myllymäen (Mt.) raportissa mainitaan, että aluekohtaiset, pienet erot tuloksissa saattaa mahdollisesti johtua yritysten kokoihin liittyvistä vaihteluista kuin itse alueesta. (Turja & Myllymäki 2021, 6.)

Yrityksistä, jotka tekivät yhteistyötä oppilaitosten kanssa tai olivat siitä kiinnostuneita, 60 prosenttia toteaa yhteistyön keskeisimmäksi motiiviksi uusien osajien löytämisen ja 57 prosenttia tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautumisen. Yli puolet vastanneista mainitsivat yhteistyön syyksi lisäksi alueellisen elinvoiman edistämisen sekä yhteiskuntavastuun toteuttamisen. Vajaa puolet vastanneista yrityksistä kertoivat motiivikseen oman tai henkilöstön osaamisen täydentämisen, kehittämisen ja uudistamisen. (Turja & Myllymäki 2021, 7.)

### **4.3 Uuden työvoiman hankinta eli rekrytointi yhteistyön lähtökohtana**

Henkilöstön hankinta on organisaation liiketoimintastrategian perusteella toteutettava prosessi, joka kuuluu henkilöstöhallintoon. Tämä prosessi kattaa suunnittelun, haun ja arvioinnin toimenpiteet, joiden avulla pätevät työntekijät voidaan palkata ja sijoittaa organisaatioon siten, että sen tavoitteet saavutetaan. Rekrytoinnin tarkoituksena on myös edistää organisaation taloudellista, henkistä ja sosiaalista pääomaa (Strömmer 1999, 73–74). Arthur (2005, 5–6) esittää teoksessaan *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*, jopa 26 eri tekijää, jotka edistävät

rekrytoinnin onnistumista. Rekrytoinnissa on siis useita vaiheita, ja työnantajan on otettava huomioon useita seikkoja, jos halutaan saavuttaa menestystä.

Työnantaja etsii rekrytoidessaan työntekijää avoimeen työpaikkaan, tehtävään tai virkaan (julkinen sektori). Rekrytointiprosessi sisältää yleensä useita vaiheita. Kaijalan mukaan (2016, 142) tyypilliseen rekrytointiprosessiin kuuluu ainakin seuraavia tehtäviä: rekrytointitarpeen tunnistaminen, työnkuvan tai profiilin luominen, työpaikkailmoituksen laatiminen, työpaikkailmoituksen julkaiseminen, työhakemusten arviointi, työhaastattelut ja mahdolliset arvioinnit. Jos sopiva henkilö löytyy, hänet palkataan ja häntä koulutetaan ja perehdytetään työhön ja työyhteisöön. Rekrytointia suorittavat sekä työnantajat itse, kuten henkilöstöosastot ja rekrytoivat esimiehet, että erikoistuneet henkilöstöpalveluyritykset (Viitala 2013, 103–105.)

Rekrytointi on työsuhteen alkuvaihe. Rekrytointi on yleensä ensimmäinen kohtaaminen esihenkilön ja tulevan alaisen välillä, ja siitä alkaa heidän suhteensa. (Rötkin 2015, 44.)

Rekrytointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa, että avoin tehtävä täytetään organisaation sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat tehokkuus ja luotettavuus, koska valittu työntekijä on jo tuttu organisaatiolle, eikä pitkää perehdytysjaksoa tarvita. Sisäistä rekrytointia voidaan myös pitää taloudellisesti edullisena vaihtoehtona, koska rekrytointiprosessi itsessään on halvempi: ei tarvitse julkaista työpaikkailmoituksia eri kanavissa, ei tarvitse käyttää aikaa hakijoiden seulontaan tai hakemusten läpikäyntiin, eikä yleensä tarvita arviointia. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus siirtyä tai edetä organisaation sisällä, se voi lisätä heidän motivaatiotaan ja kannustaa heitä kehittymään. (Viitala 2013, 75–77.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa avoin tehtävä täytetään organisaation ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin etuna on laajempi hakijajoukko, joka tuo mukanaan erilaista osaamista. Ulkopuolelta tulevat työntekijät tuovat uusia näkökulmia ja ideoita organisaatioon ja edistävät sen toimintaa. Toisin kuin sisäinen rekrytointi, ulkoinen rekrytointi on usein kallista ja aikaa vievää. (Viitala 2013, 77–78.)

Rekrytoinnin toteuttaminen vaatii aina uuden oppimista ja osaamista, mutta se tarjoaa myös organisaatiolle ja uudelle työntekijälle hienoja mahdollisuuksia. Uusi työntekijä tuo usein uutta

energiaa, potentiaalia ja voimavaroja organisaatioon. Hän tulee oppimaan ja kehittymään, mutta myös edistämään ja menestymään. Ennen kuin nämä voimavarat voidaan saada käyttöön organisaatiossa, oikea henkilö on löydettävä (Vaahtio 2005, 11.)

Rekrytointi on merkittävä investointi organisaatioille, ja siksi siihen tulisi panostaa ja hoitaa huolellisesti, olipa kyseessä sisäinen tai ulkoinen rekrytointi. Kiireellisesti tehty rekrytointi voi pahimmillaan johtaa virheellisiin päätöksiin ja sopimattoman henkilön palkkaamiseen. Rekrytoiva tahopuoli tulisi myös muistaa, että jokainen rekrytointi kertoo organisaation muulle henkilöstölle ja asiakkaille, millä arvoilla se toimii (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)

Rekrytoinnin tarkoituksena on työllistää uutta henkilöstöä, kun nykyisellä henkilöstöllä ei ole riittävästi resursseja tai tarvittavaa osaamista tehtävän hoitamiseen. Joskus organisaation tarpeena on rekrytoida uusi työntekijä täysin uuteen rooliin tai tehtävään. Rekrytointi on laaja prosessi, jonka tavoitteena on usein saavuttaa pitkäaikaisia tuloksia. Prosessi voi kestää useita viikkoja tai jopa kuukausia. Vaikka rekrytointi voi olla pitkäkestoinen ja vaatia investointeja, se voi johtaa menestykseen (Viitala 2013, 71; Koivisto 2004, 32; Vaahtio 2005, 11.)

Työnantajien näkemykset parhaista rekrytointikanavista voivat vaihdella suuresti. Jokainen kanava ei sovi kaikille, eikä ole yhtä ainoa parasta kanavaa. Useita kanavia voidaan käyttää samanaikaisesti, ja luovuus kannattaa myös työntekijöitä etsiessä. Paras työnhakukanava on kuitenkin se, joka työnantajan mielestä auttaa löytämään sopivimmat työnhakijat. Työnantajien tulisi oppia tuntemaan erilaiset henkilöstöhankintakanavat, seurata niiden kustannuksia ja laatua sekä arvioida rekrytoinnin onnistumista. Rekrytointi helpottuu, kun työnantaja pitää yhteyttä valitsemaansa hankintakanavaan, olipa se sitten konsulttiyritys, henkilöstöpalveluyritys tai julkinen toimija kuten TE-palvelut (Vaahtio 2005, 44–46.)

### **Rekrytointikanavat**

Breaugh (2013) esittää, että rekrytoinnista vastaavan tahon tulisi valita useampi kuin yksi rekrytointiväylä, jotta potentiaaliset työnhakijat saavat tiedon avoimesta työpaikasta (Sopanen & Kurki 2021, 55). Arthur (2005, 22) huomauttaa, että monet rekrytoivat tahot välttelevät useiden kanavien käyttöä ja turvautuvat yleensä yhteen kanavaan löytääkseen työnhakijoita. Tämä voi johtaa

tahattomaan syrjintään tietyille hakijoille tai hakijaryhmille. Luottaessaan jatkuvasti samaan rekrytointikanavaan, organisaatio voi vahingossa haitata tiettyjen vähemmistöjen jäseniä, joilla ei ole samanlaisia mahdollisuuksia käyttää kyseistä kanavaa tai jotka kokevat sen vaikeaksi (Sopanen & Kurki 2021, 22.)

Mudulin & Trivedin (2020) muistuttavat, että nykyään on olemassa monenlaisia rekrytointikanavia, joita työnantajat voivat hyödyntää sopivien hakijoiden löytämiseksi. Näitä tapoja ovat esimerkiksi työpaikkailmoitukset verkossa ja työportaaleissa, suullinen viestintä (suusanallinen tiedonkulku, *puskaradio*) ja sosiaalinen media (Sopanen & Kurki 2021, 55.). On kuitenkin varmistettava, että valitut kanavat tuovat riittävästi hakijoita (Cook 2016, 23). Aikaisempi tutkimus osoittaa, että rekrytointipäätökseen vaikuttavat tekijät riippuvat rekrytoinnin tuloksista ja vaikutuksista (Muduli & Trivedi 2020). Fisher et al. (2014) ja Wei et al. (2016) ovat myös yhtä mieltä siitä, että rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat tekijät voivat olla esimerkiksi odotettujen hakemusten määrä, hakijoiden laatu, nopeus, työn suoritus rekrytoinnin jälkeen, poissaolot sekä hakijoiden sitoutuminen ja tyytyväisyys (Sopanen & Kurki 2021, 55–56.)

Breaugh (2013) esittelee seuraavia rekrytointimenetelmät: oppilaitosrekrytointi, työnantajan verkkosivut ja muut kuin työnantajan sivustot (Sopanen & Kurki 2021, 56–57). Lisäksi Arthur (2006, 34–35) mainitsee muita menetelmiä, kuten radion, television ja erilaisten rekrytointiyritysten käytön sekä entisten työnhakijoiden. Viime vuosina on tehty paljon tutkimusta korkeakoulujen kampusrekrytoinneista (Collins & Stevens 2002; Collins & Haan 2004; Collins 2007). Oppilaitoksen tiloissa järjestettävät rekrytointitilaisuudet, eli kampusrekrytoinnit, mahdollistavat organisaation esittelyn ja kaksisuuntaisen tiedonvaihdon. Tutkimukset osoittavat, että tämä lisää organisaation tunnettuutta ja viestin luotettavuutta. Kampusrekrytoinnissa organisaation maine ja imago ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöiden asenteisiin ja hakuaikeisiin sekä auttavat yksilöitä käsittelemään saamaansa tietoa tarkemmin (Collins & Stevens 2002.)

Rekrytointiyritysten käyttö voi laajentaa hakijajoukkoa. Lisäksi rekrytointiyritykset voivat tutkia parhaiten avoimeen tehtävään soveltuvia hakijoita, mukaan lukien ne, jotka ovat jo työsuhteessa. Nopeus on usein yksi syy rekrytointiyritysten käytön taustalla, koska ne pystyvät usein rekrytoimaan uuden henkilön nopeammin kuin yritys itse. Kuitenkin monet organisaatiot eivät välttämättä käytä rekrytointiyrityksiä korkeiden kustannusten takia (Arthur 2005, 34–39.)

Hill (2009, 74) toteaa, että päätös rekrytointiyrityksen käytöstä riippuu organisaation budjetista ja rekrytointiprosessin osaamisesta sekä haettavan tehtävän tasosta. Vaikka rekrytointiyrityksen käyttö saattaa aluksi vaikuttaa kalliilta vaihtoehdolta, se voi olla kustannustehokas pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi rekrytointiyrityksen ammattitaito työpaikkailmoitusten markkinoinnissa voi olla hyödyllistä. Lisäksi, kun rekrytointiyritykselle annetaan lyhyt kuvaus haettavasta tehtävästä, se auttaa selkeyttämään organisaation ajatuksia siitä, mitä haetaan. Rekrytointiprosessi on nykyään siirtynyt yhä enemmän Internetiin. Internet on tärkein kanava löytää potentiaalisia ehdokkaita avoimiin tehtäviin kaikilla tasoilla. Holm (2012) mainitsee, että perinteiset rekrytointimenetelmät eivät enää riitä houkuttelemaan oikeita ja päteviä hakijoita. (Tracy 2016, 20.)

### **Etupainotteinen rekrytointi**

Kun työnantaja ryhtyy toteuttamaan etupainotteista rekrytointia, hän haluaa herättää alan opiskelijoiden kiinnostuksen yritystä kohtaan. Tavoitteena on löytää lahjakkaita ja motivoituneita nuoria jo opintojen aikana. Tämä voidaan toteuttaa työharjoittelujaksojen, yhteisten projektien, yritysvierailujen, opinnäytetöiden ja keinojen avulla. Yritykset voivat myös järjestää esimerkiksi avoimia päiviä tai tarjota kesätyöpaikkoja ja muita mahdollisuuksia opiskelijoille tutustua työelämään. Etupainotteinen rekrytointi vaatii hyvää ja suunnitelmallista markkinointia, jossa yleensä keskeisessä roolissa on kohderyhmää kiinnostava, ajantasainen ja informatiivinen markkinointimateriaali. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi esitteiden, pienten yrityslahjojen tai erilaisten näyttöiden avulla. (Viitala 2013, 104.)

Etupainotteisella rekrytoinnilla tavoitellaan henkilöstöressurssien saatavuuden takaamista erityisesti, kun ammattitaitoista työvoimaa haastava löytää. Etupainotteiseen rekrytointiin panostavat yritykset pyrkivät luomaan positiivisen työnantajakuvan, joka auttaa tulevaisuuden henkilöstön hankinnassa. Tämän rekrytointimuodon tavoitteena on saada potentiaaliset tulevat työntekijät näkemään yritys houkuttelevana työnantajana. (Viitala 2003, 246.)

Etupainotteisen rekrytoinnin toteutuessa, se kohdistuu koulutuksella oleviin henkilöihin. Opiskelijoita sitoutetaan yritykseen jo opiskeluvaiheessa yhteistyön avulla oppilaitosten kanssa. Yhteistyön toimintamallin tulee olla tiivis ja suunnitelmallinen, esimerkiksi järjestämällä yritysvierailuja, esitelyjä, messuosastoja ja kummiluokkatoimintaa. Keskeistä on tarjota potentiaalisille työntekijöille

mahdollisuuksia työssäoppimiseen, kuten työelämään tutustumisviikkoja, avoimien ovien päiviä, tai harjoittelu- ja kesätyöjaksoja sekä opinnäytetyömahdollisuuksia. (Viitala 2003, 246.)

Järvisen ja Korosuon (1990) sekä Heinosen ja Järvisen (1997) mukaan etupainotteinen rekrytointi hyödyttää yritystä luomalla positiivisen työnantajakuva ja sitouttamalla opiskelijoita yritykseen. Tämä edistää opiskelijoiden suuntautumista yritykseen valmistuessaan. Lisäksi yritys voi kasvattaa tulevaisuuden tarpeisiin sopivia resursseja. (Viitala 2003, 246.)

### **Syitä oppilaitosyhteistyöstä jättäytymiselle**

Sitran Yritys-oppilaitoskyselyn 2021 mukaan syy siihen, miksi yhteistyötä ei tehdä oppilaitosten kanssa, liittyy useimmiten siihen, että yritysten johto kokee liiketoiminnan tai henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä uusien osaajien hankkimisen järjestävän paremmin muilla keinoilla. Melko monessa tapauksessa yritykset kertoivat, että myös yhteistyöhön vaadittava panostus ja hyötysuhde sekä ajankäytön haasteet olivat syitä, mikä vuoksi yhteistyö ei oltu aloitettu tai jatkettu. Eriyisesti teollisuusalan yritykset ovat kokeneet, että työntekijöiden osaaminen ja liiketoiminnan kehittäminen edistyy paremmin muutoin kuin oppilaitosyhteistyön avulla. Sitran Yritys- ja oppilaitoksen kyselyn vastauksista selvisi myös, että suuret yritykset tavallisesti tekevät oppilaitosyhteistyötä, kun pienet yritykset eivät. Vastauksista selvisi, että eritoten yritykset, joissa on 5–9 työntekijää ajattelivat, että yrityksen liiketoiminnan sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen ja uusien osaajien löytäminen tapahtuu helpommin muulla tavalla, kuin oppilaitoksien kanssa yhteistyötä tehden. (Turja & Myllymäki 2021, 10.)

#### **1.1.1 Työnantajien toiveet ja kehittämis ehdotukset yhteistyölle**

Karvin julkaisusta Arviointi työelämässä oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä ammatillisessa koulutuksessa (2022) käy ilmi, että työnantajat toivovat, että oppilaitokset huolehtisivat etenkin opiskelijoiden perusosaamisesta sekä työelämävalmiuksista. Työnantajat toivat esiin haastatteluissa heidän mielestään tärkeimpiä kehittämiskohteita oppilaitosten kanssa toteutettavassa yhteistyössä. Esiin tuoduista asioista osa koski työelämässä oppimista ja osa tarkasteli yhteistyötä laajemmin eli myös muista näkökulmista. (Hievanen ym. 2022, 116–117.)

Karvin arvioinnin (mt. 2022) tavoitteena oli selvittää, kuinka oppilaitosten työelämälle tarjoamat palvelut ja yhteistyö vastaavat työnantajien tarpeita. Kyseisen *Ammatillisen koulutuksen työelämässä oppimisen ja työelämäyhteistyön* arviointi tuotti tietoa työelämässä oppimisen toteutumisesta, sen tavoista, toimivuudesta sekä vaikuttavuudesta. Lisäksi arvioinnissa tuotettiin tietoa koulutuksen järjestäjien ja työelämän yhteistyön rakenteista ja muodoista sekä niiden toimivuudesta ja kehittämistarpeista. (Karvi 2021.)

Arvioinnissa kävi ilmi, että työnantajien mielipiteet ja käsitykset oppilaitoksista vaihtelivat suuresti. Osa haastatelluista työnantajista kertoi ammatillisen oppilaitosten palveluiden vastaavan hyvin heidän tarpeitaan ja kiittivät palvelujen eteen tehtyä kehitystyötä sekä oppilaitosten halua kehittää toimintaansa työnantajien toiveita vastaavaksi. Osa vastaajista olivat kuitenkin huolissaan opettajien omasta osaamisesta ja siitä, miten hyvin he pystyivät kouluttamaan opiskelijoille tulevaisuuden työelämän tarvitsemaa osaamista. Esimerkiksi eräs haastatelluista työnantajista kertoi, että se miten hyvin oppilaitoksen palvelut vastaavat heidän tarpeitaan, oli riippuvainen siitä, kenen kanssa he oppilaitoksessa tekivät yhteistyötä. Palvelun laadun koettiin olevan henkilösidonnaista. (Hievanen ym. 2022, 3.)

Mikäli työelämässä oppimisessa haluttiin onnistua parhaalla mahdollisella tavalla, työnantajat näkivät, että opiskelijoille tulisi opettaa oppilaitoksessa perusasiat kunnolla ennen kuin he siirtyivät oppimaan työelämään. Tämän lisäksi vastauksista käy ilmi, että opettajien toivottiin huolehtivan, että työssäoppimisjakson aloittamisen edellytykset täyttyivät opiskelijoiden kohdalla. Tarvittavien teoriaopintojen tulisi olla suoritettu niin, että sovittu jakso ei peruuntuisi tämän vuoksi. Työnantajat toivoivat myös, että teoriaopinnot ja työelämän oppiminen linkittyisi entistä tiiviimmin keskenään ja lomittuisi toisiinsa, sillä sen koettiin edistävän opiskelijan oppimista. (Hievanen ym. 2022, 117–118.)

Työnantajat painottivat myös opiskelijoiden valmiuksia työelämässä ja kommunikaatiotaitojen merkitystä. Ammatillisten oppilaitosten tulisi varmistaa, että nämä vastaavat työpaikan odotuksia ja vaatimuksia, jotta työssäoppimisjakso sujuisi onnistuneesti. Työnantajat katsoivat myös, että työssäoppimisjaksojen ajoitusta tulisi paremmin sovittaa työpaikkojen aikatauluihin. He toivoivat saavansa palautetta oppilaitokselta työssäoppimisjaksolta, mikäli sellaista kerättiin. Tämän avulla



työpaikka voisi kehittää toimintaansa. Positiivisen palautteen tapauksessa se korostaisi onnistunutta opiskelijan ohjausta työyhteisössä. (Hievanen ym. 2022, 119.)

Sitran (2022) teettämän kyselyn perusteella paras tapa yhteistyöhön on löytää oikeat yhteyshenkilöt ja sijoittaa palvelut asianmukaisiin paikkoihin. Kansainvälinen yhteistyö, yhteiskunnan rahoitus tai tuki yhteistyölle ja oppilaitosverkostojen kautta verkostoituminen on harvinaisempaa. Alan erityispiirteiden välillä on melko vähän eroja, ja useimmat palvelualan yritysten edustajat ovat tyytyväisiä. Rakennusalan ja teollisuusalan yritysten edustajat ovat hieman kriittisempiä useissa asioissa. Yleisenä havaintona todettiin, että suurimpien yritysten edustajien osalta tyytyväisimpiä yhteistyöhön oltiin erityisesti palvelujen sijainnin, tiedon saannin, rahoituksen saannin, verkostoitumisen ja tutkimus- ja kehitysyhteistyön osalta. Erot pienempien yritysten välillä ovat kuitenkin selvät. Alueellisesti havaitut erot ovat melko pieniä. (Turja & Myllymäki 2021, 11-12.)

Karvin arvioinnissa (2022) havaittiin, että työnantajat toivoivat helpompaa yhteydenpitoa oppilaitoksiin. Lisäksi he halusivat pystyä saamaan nopeasti yhteyden opettajaan työssäoppimisjakson aikana. He toivoivat myös, että oppilaitosten edustajat olisivat aktiivisesti yhteydessä työnantajiin erilaisten yhteistyöehdotusten suhteen. Tämä johtui siitä, että työnantajat eivät usein kyenneet arjen kiireiden vuoksi miettimään yhteistyömahdollisuuksia. Siksi he toivoivat, että oppilaitokset lähestyisivät heitä valmiilla yhteistyöehdotuksilla. (Hievanen ym. 2022, 119–120)

Arvioinnissa todettiin myös, että säännölliset oppilaitosten ja työnantajien väliset yhteistyökoukset ovat tärkeitä työnantajien näkökulmasta. Lisäksi työnantajat toivoivat, että oppilaitokset käyttäisivät selkeämpiä termejä ja olisivat joustavampia koulutuksen suhteen. Arvioinnissa korostettiin myös, että työvoimapula-alalla toimivat työnantajien edustajat toivoivat oppilaitosten panostavan alan maineen parantamiseen omien toimiansa kautta ja kannustavan opiskelijoita osallistumaan järjestettäviin rekrytointitilaisuuksiin. (Mts. 120.)

Koulutuksen järjestäjien tarjoamia palveluja ei kuitenkaan aina ole helposti saatavilla työelämän näkökulmasta, ja yhteydenpito nojaa liikaa henkilökohtaisiin suhteisiin. Työelämä haluaa, että järjestäjät kykenevät tarjoamaan työpaikoille mahdollisuuksia ennakoivasti vastaamaan osaamisen kehittämistarpeisiin ja tukemaan toiminnan kehittämistä ennakoivan tiedon pohjalta. (Hievanen ym. 2022, 143–144.)

Haastateltujen työnantajien mukaan he kehittävät yhteistyötään oppilaitosten kanssa antamalla palautetta ja käymällä avointa vuoropuhelua. Eräs haastateltava mainitsi työpaikkansa osallistumisen oppilaitosten yhteistyöverkostoihin. Toisen haastateltavan mukaan työpaikan edustajat osallistuvat eri oppilaitosten ohjausryhmiin ja neuvottelukuntiin, joissa heillä on mahdollisuus vaikuttaa muun muassa paikallisen opetussuunnitelman sisältöön. (Mts. 144.)

## **4.4 Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyön keinoja**

### **4.4.1 Työvoimakoulutukset**

TE-palveluiden työvoimakoulutukset ovat tarkoitettu pääsääntöisesti työttömille työnhakijoille sekä työttömyysuhan alaisille (henkilö, joka ei ole työtön, mutta on vaarassa jäädä työttömäksi kahden viikon kuluessa) ja ne rahoittaa pääsääntöisesti työ- ja elinkeinoministeriö. Koulutukset suunnittelee ja hankkii Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus) ja koulutuksen toimeenpanevana tahona toimii työ- ja elinkeino- eli TE-toimisto, joka tänä päivänä tunnetaan nimellä TE-palvelut (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a.)

Koulutuksen käytännön järjestelyistä sekä opetuksesta vastaa ja hoitaa oppilaitos, vaikka TE-toimisto osallistuu usein esimerkiksi haastatteluihin. Maksuttomia ammatillisia ja valmentavia työvoimakoulutuksia järjestetään ammatillisissa oppilaitoksissa, korkeakouluissa sekä yksityisissä oppilaitoksissa. Kun kyse on ammatillisista työvoimakoulutuksista, tavoitteena on, että osallistuja suorittaa joko perus-, ammatti-, erikoisammatti- tai osatutkinnon. Työvoimakoulutusten avulla annetaan opetusta myös eri ammattialoilla jatko- tai täydennyskoulutusten muodossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a.) ELY-keskuksella on kolme yhteishankinnan tuotetta, joita ovat RekryKoulutus, joka tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena; TäsmäKoulutus, eli työssä olevan henkilöstön kouluttaminen sekä MuutosKoulutus, jonka avulla tuetaan irtisanottuja kouluttautumaan uudelle alalle tai täydentämään jo olemassa olevaa osaamista kouluttautumisen avulla (ELY-keskus 2021a.)

### **RekryKoulutus**

Työvoimakoulutuksena järjestettävä Rekrykoulutus eli rekrytointikoulutus on yksi keino, jolla työnantajat ja ammatilliset oppilaitokset voivat toteuttaa yhteistyötä työllistämisen näkökulmasta.

Kyseisessä koulutuksessa yhdistyy oppilaitosten tietopuolinen opetus sekä työssäoppiminen mukana olevassa yhteistyöyrityksessä. Tästä johtuen koulutukset toteutetaan yhteistyössä työnantajien kanssa, joilla on tarve rekrytoida uusia työntekijöitä. RekryKoulutuksen tavoitteena on, että osallistuja saa työnantajan tarvitseman ammattitaidon ja koulutuksen jälkeen hän työllistyy kyseessä olevan työnantajan palvelukseen. (TE-palvelut 2023a.)

Kun ELY-keskus suunnittelee ja toteuttaa ammatillista koulutusta yhteistyössä työnantajien sekä oppilaitosten kanssa, on se viralliselta nimeltään yhteishankintakoulutus. Työnantaja osallistuu koulutuksesta koituviin kustannuksiin, mutta saa niihin myös korvausta ELY-keskukselta (Ely-keskus 2023a.)

Jotta Rekrykoulutuksessa saavutettaisiin toivottu lopputulos, työnantajalta vaaditaan vahvaa ja isoa roolia myös koulutuksen suunnitteluvaiheessa. Koulutusta voidaan järjestää joko vain yhden työnantajan tarpeisiin tai vaihtoehtoisesti usean työnantajan kanssa yhteistyössä, jolloin tavoitellaan useamman koulutukseen osallistuvan työllistymistä. RekryKoulutus voidaankin toteuttaa niin, että se on suunnattu kokonaisuudelle opiskelijaryhmälle tai vain yhtä henkilöä ajatellen, jolloin työnantaja rekrytoi hänet onnistuneen koulutuksen jälkeen. Kun koulutusta suunnitellaan, tulee työnantajan tarpeet ottaa huomioon ja koulutus edetä sekä toteuttaa niiden pohjalta. RekryKoulutuksen toteutus pitäisikin olla mahdollisimman joustava työnantajalle, mikä tarkoittaa esimerkiksi tapojen ja aikataulujen sovittamista työnantajan toiveiden ja lähtökohtien mukaan. (Ely-keskus 2023a.)

Yhteistä kaikille RekryKoulutuksille on, että koulutusten tulee olla ammatillisesti suuntautunutta ja niiden kestosta sovitaan tavoitteiden sekä koulutustarpeiden mukaisesti. Koulutukset voivat kestää vähintään noin kaksi viikkoa, tai korkeintaan kaksi vuotta, mutta tällöin koulutuksen aikana usein suoritetaan joku ammatillisista tutkinnoista. Normaalisti koulutukset kestävät 3–9 kuukautta. Ne on suunnattu työttömille työnhakijoille tai työttömyysuhan alaisille, joiden edellytykset ja omat intressit vastaavat kyseisen alan työtehtäviä sekä jotka osoittavat halukkuutta kouluttautua alalle. Osassa RekryKoulutuksista vaaditaan aiempaa osaamista, mutta useimmissa koulutuksissa aloitetaan perusteista ja opiskelijalta ei näin edellytetä aiempaa osaamista. Koulutuksiin voisi hakeutua henkilöt, jotka ovat esimerkiksi alanvaihtajia ja heidät koulutetaan uudelle alalle alkeista alkaen. (Ely-keskus 2023a.)

Tilastojen mukaan rekrytoivilla koulutuksilla on hyvä työllistävyys. Koulutukseen osallistuminen ei sulje pois muita työmarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia ja opiskelija voi jatkaa työnhakua edelleen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b.)

#### **4.4.2 Oppisopimuskoulutus**

Oppisopimuskoulutus eli oppisopimus on määräaikainen työsopimus, jonka aikana työnantaja kouluttaa uuden työntekijän työpaikalla työtehtävään. Oppisopimusta voidaan tarjota myös jo työsuhhteessa olevalle henkilölle. Oppisopimuksessa koulutaudutaan eli suoritetaan tutkinto tai tutkinnon osa työtä tehden. Teoriaopetuksesta vastaa oppilaitos, mutta muutoin oppiminen tapahtuu työpaikalla aidoissa työtehtävissä. Työntekijä eli opiskelija saa palkkaa ja kerryttää työkokemusta. Oppisopimuksella voi suorittaa minkä tahansa toisen asteen ammatillisen tutkinnon tai tutkinnon osan. Näihin lukeutuvat ammatillisen perustutkinnon lisäksi ammattitutkinto tai erikoisammattitutkinto ja niiden osat. Ammatillisissa oppilaitoksissa tai lukioissa suoritettu tutkinto vastaa oppisopimuksella suoritettua tutkintoa. Oppisopimus tarjoaa myös mahdollisuuden hankkia lisäkoulutusta suorittamalla yksittäisiä tutkinnon osia. Se on työelämälähtöinen tapa opiskella ammatti, vaihtaa alaa, saada todistus omasta osaamisesta, jatkaa kesken jääneitä opintoja tai hankkia lisäkoulutusta. Valittavana on yli 160 erilaista tutkintoa ja lukematon määrä tutkinnon osia (OPSO 2023).

#### **4.4.3 Työelämässä oppiminen eli työssäoppimisjaksot (työharjoittelu)**

Opetushallituksen, OPH:n (2022) mukaan koulutuksen järjestäjän eli oppilaitoksen tulee arvioida työpaikan edellytykset toimia oppimisympäristönä. Edellytyksiä arvioidaan kyseisen tutkinnon ammattitaitovaatimusten pohjalta. Työnantajalta edellytetään, että sillä on koulutuksen ja näyttöjen kannalta riittävästi tuotanto- tai palvelutoimintaa, tarpeelliset työvälineet, ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevä henkilöstö. Lisäksi on tärkeää arvioida työpaikan turvallisuus opiskelijalle; työnantajalla on vastuu opiskelijan työturvallisuudesta kuin siitä työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään. Kun työnantajalla on edellytykset tarjota työpaikkaansa oppimisympäristönä, voidaan tehdä koulutussopimus. (OPH 2023d.)

Hyvin usein työssä oppiminen, myös työharjoitteluna tunnettu toiminta, on keskeinen osa ammatitaidon oppimista, varmistamista sekä kehittämistä. Oppilaitokset kutsuvat työharjoittelua usein työssäoppimisjaksoksi, kun taas työnantajien kuullaan käyttävän termiä työharjoittelu. Kun opiskelija osallistuu oppilaitoksen kautta työharjoitteluun työpaikalla, hän oppii työtä tehdessä aidossa työympäristössä ja työtilanteissa. Työharjoittelun tavoitteena onkin, että opiskelija pääsee sovelta-  
maan koulussa opittua teoriaa työelämän käytännön tehtävissä sekä kehittämään ammatillista osaamistaan. Työharjoittelut toteutetaan oppilaitosten ja työnantajien yhteistyönä ja kirjallinen sopimus tehdään osapuolten kesken. Oppilaitos vastaa työharjoittelun käytännön järjestelyistä, mutta työnantaja ottaa vastuun opiskelijan ohjauksesta ja esimerkiksi työturvallisuudesta. (OPH 2023d.)

### **Koulutusopimus**

Koulutusopimus on sopimus oppilaitoksen ja työnantajan välillä, joka perustuu ammatillisten opintojen työelämäopetukseen ja tutkintojen osaamisvaatimukseen. Koulutusmuoto mahdollistaa opiskelijoille ammatillisen osaamisen hankkimisen ja sen soveltamisen työelämässä. Työssä oppiminen toteutetaan yhteistyössä oppilaitoksen ja yrityksen välillä, ja oppilaitos vastaa työssä oppimisen käytännön järjestelyistä. Koulutusopimukseen perustuva opetus tapahtuu siis pääasiassa työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä, tarvittaessa täydennettynä muissa oppimisympäristöissä tapahtuvalla osaamisen hankkimisella. Opiskelija ei ole työsuhteessa työnantajaan, joten hänelle ei makseta palkkaa tai muuta korvausta. Sopimuksen kesto määräytyy opiskelijan yksilöllisen tarpeen perusteella eikä sille ole asetettu määriteltyä minimiaikaa. Koulutusopimuksella voi suorittaa tutkinnon osia, mutta myös tutkinnon osaa pienempää kokonaisuutta. Sitä voidaan soveltaa myös työvoimakoulutuksessa ja vankilaopetuksessa. (OPH 2023d.)

Yleensä koulutusopimukseen perustuvasta koulutuksesta ei makseta korvausta myöskään työnantajalle. Poikkeustapauksissa, kuten vaativaa erityistä tukea tarvitsevan opiskelijan kohdalla, koulutuksen järjestäjä myöntää erillistä korvausta. Jotta koulutusopimuksen voidaan tehdä, se edellyttää, että koulutuksen järjestäjä on todennut työpaikan sopivaksi oppimisympäristöksi. Tämän lisäksi opiskelijalle tulee olla laadittuna henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS) kyseiselle työpaikalle. Koulutuksen järjestäjä ja koulutusopimustyöpaikan edustaja solmivat määräaikaisen sopimuksen, jossa alkamis- ja päättymispäivän lisäksi sovitaan osapuolten

tehtävät sekä käytännön järjestelyistä, kuten opiskelijan työajasta, ruokailuista, työmatkoista, opetuksen ohjauksesta sekä tuesta työpaikalle sekä työpaikkaohjaajalle. HOKSissa tulee olla selkeät tavoitteet, miten opiskelija saavuttaa asetetut osaamistavoitteet työtehtävien avulla. (OPH 2023d.)

#### **4.4.4 Yhteiset rekrytointitilaisuudet ja yritysvierailut**

Yhteiset rekrytointitilaisuudet tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuden tutustua eri työnantajiin ja työmahdollisuuksiin. Nämä tapahtumat voivat sisältää esimerkiksi työnantajien infotilaisuuksia, rekrytointiprosessien esittelyjä, työnhakuneuvontaa ja mahdollisuuden jättää työhakemuksia. Opiskelijat saavat arvokasta tietoa työelämästä ja työnhaun käytännöistä suoraan työnantajilta, mikä auttaa heitä valmistautumaan tuleviin työnhakutilanteisiin. Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteiset rekrytointitilaisuudet ja yritysvierailut ovat tehokkaita tapoja edistää opiskelijoiden työllistymistä ja luoda vahvoja yhteyksiä työelämään. Näissä tapahtumissa oppilaitokset ja yritykset pääsevät kohtaamaan toisensa suorassa vuorovaikutuksessa, mikä hyödyttää sekä opiskelijoita että työnantajia. (Laitinen 2020.)

Yritysvierailut puolestaan antavat opiskelijoille mahdollisuuden tutustua yritysten toimintaympäristöön ja -kulttuuriin käytännössä. Opiskelijat voivat vierailla yrityksissä tutustumassa niiden toimintoihin, työtehtäviin ja työntekijöiden arkeen. Yritysvierailut auttavat opiskelijoita hahmottamaan eri ammatteja ja niiden vaatimuksia sekä saavat heidät innostumaan mahdollisista tulevista työmahdollisuuksista. Joskus myös työnantajat vierailevat oppilaitoksissa kertomassa alasta, työtehtävistä sekä omasta organisaatiostaan. (Lindroos 2023, 23.)

Yhteiset rekrytointitilaisuudet ja yritysvierailut ovat hyödyllisiä myös työnantajille. Ne tarjoavat yrityksille tilaisuuden esitellä omia työmahdollisuuksiaan ja palkkaustarpeitaan suoraan opiskelijoille. Tällaiset tilaisuudet auttavat työnantajia löytämään potentiaalisia työntekijöitä ja luomaan verkostoja ammatillisiin oppilaitoksiin. Lisäksi työnantajat saavat näiden tilaisuuksien kautta arvokasta palautetta opiskelijoiden osaamisesta ja valmiuksista, mikä voi auttaa yrityksiä kehittämään rekrytointiprosessejaan. (Riveria 2023.)

Yhteiset rekrytointitilaisuudet ja yritysvierailut ovat tärkeitä linkkejä oppilaitosten ja työnantajien välillä, jotka edistävät opiskelijoiden työllistymistä ja auttavat yrityksiä löytämään sopivia

työntekijöitä. Näiden tapahtumien järjestämisessä on tärkeää huolehtia osallistujien tarpeista ja luoda toimiva vuorovaikutusfoorumi oppilaitosten ja työnantajien välille.

## 5 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jota kuvaa hyvin prosessimaisuus. Tutkimuksen edetessä näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät vähitellen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muovautuu ja muuttuu eri vaiheissa. Tutkimuksen toteutus ja suunnitelmat eivät ole tiukasti rajattuja, vaan joustavuus ja sopeutuvuus olosuhteisiin ovat keskeisessä roolissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Kiviniemi 2010, 70.)

### 5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Uudenmaan alueella sijaitsevat työnantajat sekä ammatillisen oppilaitoksen edustajat, jotka toimivat eri alojen opettajina tai tekevät oppilaitoksissa työelämäyhteistyötä. Molemmat osapuolista edustavat aloja, joilla on tällä hetkellä työvoimapula. Haastateltavat tulivat puhtaus-, sosiaali- ja terveystyö-, logistiikka- sekä rakennusosalta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui edellä mainitut alat pohjautuen tutkijan omaan perehtyneisyyteen työvoimapulaloista sekä TE-toimistojen ja Ely-keskusten ylläpitämän Ammattibarometrin tietoihin vuodelta 2022.

Tutkimukselle ei haettu erikseen tutkimuslupaa, sillä tutkimuksessa ei tulla kuvaamaan organisaatioiden nimiä, osallistujien henkilötietoja tai käsitellä esimerkiksi oppilaitosten opiskelijoiden tai työnantajien työntekijöiden henkilötietoja eikä kerätä asiakirjoja, jotka voisivat vaarantaa anonyymiteetin. Tutkimuksen eettisiä näkökulmia tarkastellaan tarkemmin pohdintaluvussa. Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän henkilöä neljältä eri alalta; kolme työnantajaa ja neljä oppilaitoksen edustajaa. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tavoitteena oli, että jokaiselta edellä mainitulta alalta osallistuisi sekä työnantaja että oppilaitoksen edustaja. Koronapandemian sekä muiden henkilökohtaisten esteiden vuoksi ryhmähaastatteluun saapui lopulta paikalle kuusi henkilöä kahdeksan henkilön sijaan. Kaksi työnantajaedustajaa puhtaus- ja logistiikka-alalta jäi uupumaan haastatteluista. Työnantajien pienempi edustus ryhmähaastattelussa pyrittiin korvaamaan

yksilöhaastattelun avulla, joka järjestettiin logistiikka-alan työnantajalle noin kuukausi ryhmähaastattelun jälkeen.

Tavoitteena oli, että tutkimuksen kohderyhmään valikoitui sellaisia henkilöitä, jotka tekivät tällä hetkellä, tai joiden tavoitteenaan oli yhteistyö toisen osapuolista kanssa. Koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yhteistyön käytännön haasteita ja tarkastella yhteistyötä työllistämisen näkökulmasta, työpajaan kutsuttiin henkilöitä, jotka toimivat ns. opiskelijarajapinnassa. Tällä tarkoitetaan henkilöitä, jotka mm. vastaavat työharjoitteluista tai perehdyttävät ja rekrytoivat uusia työntekijöitä. Näin ollen heillä oli omakohtaista kokemusta työnantaja-oppilaitosyhteistyöstä, työllistamisestä sekä alan työvoiman saatavuuteen liittyvistä seikoista.

## **5.2 Aineistonkeruumenetelmä**

### **5.2.1 Ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelu**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua sekä yksilöhaastattelua. Ryhmähaastattelun ohella tilaisuudessa oli myös ryhmäkeskustelua, mikä kuuluu usein oleellisena osana ryhmähaastattelua. Ryhmäkeskustelulla on pitkä historia etenkin yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, mutta tänä päivänä niitä hyödynnetään myös varsinkin markkinoinnin ja johtamisen alojen tutkimiseen. Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan tilaisuutta, johon paikalle on kutsuttu, joko paikan päälle tai etäyhteyksin, ennalta määritelty joukko vapaaehtoisia henkilöitä keskustelemaan annetusta aiheesta. Tämä tulisi toteuttaa vapaamuotoisesti, mutta fokusoidusti (Valtonen & Viitanen 2020, 118.) Sekä ryhmä- että yksilöhaastattelussa käytössä olleet PowerPoint-diat löytyy liitteistä (Liite 1.), joista käy ilmi haastatteluissa käydyt kysymykset. Haastatteluissa oli käytössä sama haastattelurunko, koska myös haastattelujen teemat olivat samat: keinot, haasteet ja toiveet. Haastattelujen haluttiin täydentävän toisiaan, eikä ottaa tarkasteluun uusia näkökulmia.

Haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä on monia hyviä puolia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 72) toteavat, että haastattelun etu on ennen kaikkea sen joustavuus, sillä kysymyksiä voi toistaa, tarkentaa ja käydä samalla keskustelua. Joustavuutta lisää, että tutkija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin tilanteessa parhaaksi näkee. Haastattelun tavoite ja idea on hyvin yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä henkilö ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tapaa, tutkijan on helpointa ja järkevintä kysyä sitä suoraan. (Mts. 72–73.) Haastattelut voidaan Hirsjärven, Remeksen ja



Sajavaaran (2018, 208–210) mukaan jakaa kolmeen ryhmään: lomakehaastatteluun eli strukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun.

Avoimesta haastattelusta puhuttaessa voidaan käyttää nimityksiä kuin syvähaastattelu, kliininen haastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu sekä keskustelunomainen haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Kun halutaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ilmiöihin voidaan hyödyntää lomakehaastattelua, teemahaastattelua ja avointa haastattelua. Tässä tutkimuksessa yksilö- ja ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, mikä sopi hyvin tutkimuksen luonteeseen ja tavoitteisiin. Lomakehaastattelut ja lomakekyselyt ovat usein käytännössä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä. (Mts. 74.)

Toinen haastatteluista oli yksilöhaastattelu ja se järjestettiin etäyhteyksin Teamsin välityksessä keväällä 2022. Haastattelun pituus oli noin yksi tunnin. Teemahaastattelut ovat strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2018, 195). Teemahaastatteluista käytetään myös termiä puolistrukturoitu haastattelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija etenee etukäteen valittujen, tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. Tutkijalle jää siis päätettäväksi tuleeko kaikille haastateltaville esittää kaikki kysymykset, onko järjestys sama ja sanamuodot identtisiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Tässä tutkimuksessa kaikille haastatteluun osallistujille esitettiin samat kysymykset ja he saivat hetken miettiä omia vastauksiaan. Tämän jälkeen osallistujat kirjoittivat ajatuksensa käytössä olleelle Miro-alustalle (verkossa toimiva fasilitointityökalu). Kun vastaus- ja kirjoitusaika päättyi, käytiin kunkin muistiinpanot läpi. Miro-alustaa ei hyödynnetty yksilöhaastattelussa.

### **5.3 Aineiston analyysi**

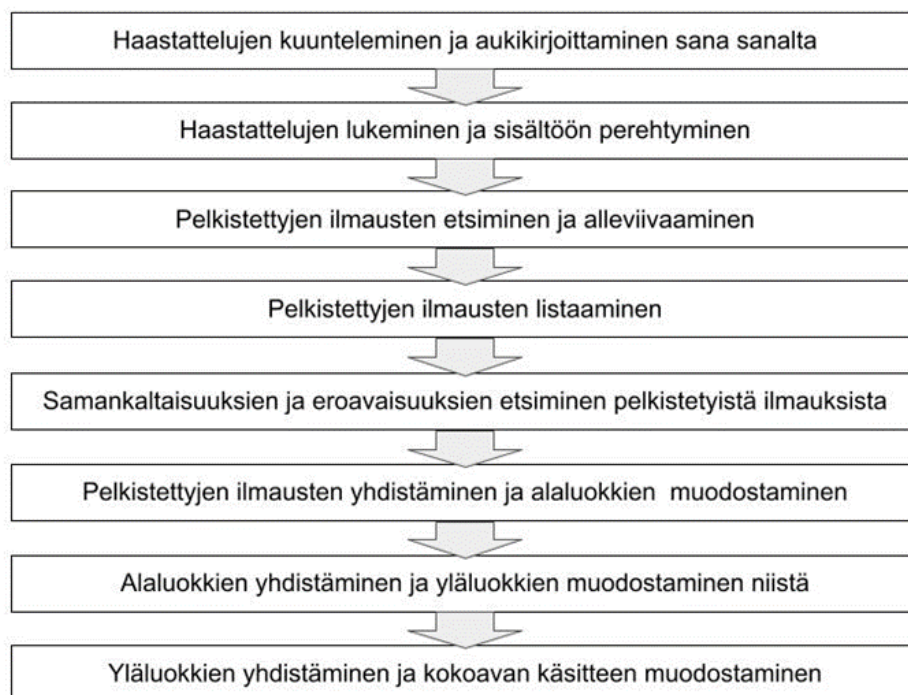
Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin induktiivisena eli aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, jossa kartoitettiin ammatillisten oppilaitosten edustajien ja työnantajien välisen yhteistyön keinoja, haasteita ja toiveita, kun yhteistyön tavoitteena on, että opiskelija työllistyy. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista muodostaa toistettavia ja valideja päätelmiä teksteistä tai muista aineistoista (Krippendorff 2013, 18) ja voidaan muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin sekä muihin aihetta koskeviin tutkimuksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Induktiivinen lähestymistapa ei perustu teorian tai hypoteesien testaamiseen. Tutkija määrittää, mikä on merkityksellistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, s. 155.) Aineistolähtöinen analyysi voi vaikuttaa satunnaiselta ja intuitiiviselta. Kuitenkin tutkijan on prosessin aikana heijasteltava tekojaan, arvioitava tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä niin, että lukija saa tietoa tutkimuksen taustoista ja tehdyistä valinnoista. Induktiivinen sisällönanalyysi soveltuu joustavuutensa vuoksi hyvin tällaiseen tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia yhteistyön keinoja, haasteita ja toiveita tarkastelemalla osapuolten omia kokemuksia ja näkökulmia aiheesta. Sisällönanalyysi oli perusteltu myös monipuolisen tiedon hankkimisen kannalta. (Mts. 154-156.)

Tuomen & Sarajärven (2009, 108) mukaan tutkimuksen analyysin tavoitteena on, että aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että kadotetaan informaatiota sen sisältä. Aineistoa tulee käsitellä loogisen päättelyn ja tulkinnan keinoin: aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja tämän jälkeen kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Tekstin sanat,

lauseet ja muut yksiköt tulee luokitella merkityksensä perusteella erotellen tutkimusaineistosta samankaltaisuudet ja eroavaisuudet (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23).

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa aineistoon, ja teoria rakentuu aineiston perusteella. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin



Kuvio 4. Aineistolähtöisen tai teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018)

väitteisiin, mikä tunnetaan induktiivisuutena. Tämän lähestymistavan keskeisenä ajatuksena ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen. On kuitenkin tärkeää huomata, että täysin induktiivinen

päätely ei ole mahdollista, koska se perustuu pelkästään havaintojen kuvaamiseen ilman ennakkokäsityksiä ilmiöstä, jota tutkitaan. Tämän vuoksi on vaikeaa toteuttaa täysin aineistolähtöistä tutkimusta, koska ihmisten havainnot ovat aina teoriapohjaisia. Objektivisia havaintoja ei siis ole olemassa. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat esimerkiksi tutkijan itsensä määrittelemiä, ja ne vaikuttavat siten tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.)

### **5.3.1 Analyysin toteutus**

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Analyysia aloittaessa sisällönanalyysissä määritetään analyysiyksikkö, joka käsittää tarkastelun kohteena olevan kokonaisuuden kaikki ominaispiirteet. Tämä voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai useita lauseita sisältävä kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.) Aineistolähtöisen analyysin eteneminen esitellään tarkemmin kuviossa 6.

Tässä tutkimuksessa aineisto muodostui litteroidusta ryhmähaastattelusta ja yksilöhaastattelusta, eli videonauhoitteet ovat muutettu kirjalliseen muotoon. Microsoft Teamsin kautta järjestetyt haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin siihen tarkoitettuun työkalun avulla. Kun tekstit oli litteroitu mekaanisesti, ne käytiin vielä läpi kuuntelemalla haastattelut uudelleen ja tekemällä korjaukset manuaalisesti. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä noin 50 sivua fontin ollessa kokoa 12.

Tutkimukseen osallistuneiden vastaukset olivat hyvin eri pituisia. Alkuperäinen aineisto sisälsi myös paljon tekstiä, joka ei sisällöllisesti liittynyt tutkittavana olevaan aiheeseen ja näin analyysi aloitettiin pelkistämällä aineistoa.

#### **Aineiston pelkistäminen**

Aineiston pelkistäminen eli redusointi tarkoittaa tarpeettoman tiedon poistamista tutkimusaineistosta. Tämä voi sisältää tiedon tiivistämistä tai sen jakamista osiin. Tavoitteena on löytää tutkimustehtävän kannalta merkitykselliset ilmaukset, jotka saadaan joko litteroimalla tai koodaamalla. Analyysiyksikkö määritellään aineistosta ja se voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai useamman lauseen ajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110.)

Tutkimuksen analyysi aloitettiin siis pelkistämällä aineisto. Tutkimuskysymyksiin vastanneet virkkeet, tai useamman virkkeen asiakokonaisuudet kirjoitettiin ylös samalla jaotellen ne haastattelun teemojen (keinot, haasteet ja toiveet) mukaan. Tässä vaiheessa analyysiä aineistosta on eritelty ne alkuperäisilmaukset, jotka vastasivat johonkin tutkimuskysymyksistä. Tässä vaiheessa on käytetty värikoodeja eli jokaisella tutkimuskysymyksellä on ollut oma värinsä, jotta analyysi kohdistuisi oikein. (Puusa & Juuti 2020, 152.) Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisia yhteistyön keinoja työnantajilla ja ammatillisilla oppilaitoksilla on tänä päivänä, kun tavoitteena on opiskelijan työllistäminen?
2. Millaisia haasteita työnantajien ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä on ilmennyt?
3. Millaisia toiveita työnantajilla ja oppilaitoksilla on yhteistyölle?

Aineistoista eriteltiin siis alkuperäisilmaukset, jotka vastasivat yllä oleviin tutkimuskysymyksiin. Pelkistäminen havainnollistetaan esimerkin avulla taulukossa 4.

Taulukko 4. Esimerkki kerätyn tutkimusaineiston pelkistämisestä.

Tutkimuskysymys	Alkuperäisilmaus	Pelkistys
2. Millaisia haasteita työnantajien ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä on ilmennyt?	<p><i>Et varmaan suurin haaste vois kuvitella, jos jos lähtis etsimään jotain uutta oppilaitosta, niin löytää se oikea yhteyshenkilö ja saada se puheyhteys sinne.</i></p> <p><i>Jos siellä on ollut haasteita siellä työssäoppimisen aikana, niin niitä ei ole selkeästi tuotu sinne oppilaitokseen esille - - -</i></p> <p><i>- - - yritykset ei välttämättä aina aina tiedä, mitä ne miten niiden mahdollista saada opiskelijoita sinne.</i></p>	<p>Oikean yhteyshenkilön löytäminen ja puheyhteyden saaminen</p> <p>Haasteita ei ole tuotu selkeästi esille</p> <p>Yritykset eivät tiedä kuinka saada opiskelijoita</p>

### Aineiston ryhmittely eli klusterointi

Analyysiä tehdessä tutkija voi klusteroinnin avulla ryhmitellä samankaltaisia tai toisiinsa liittyviä sisältöjä tai teemoja tutkimusaineistostaan. Tämä auttaa hahmottamaan kokonais kuvaa, tunnistamaan keskeisiä käsitteitä ja näkemään suhteita eri ilmiöiden välillä. Aineistoa klusteroidessa eli ryhmitellessä tutkimuksen analysoitavat ilmaukset käytiin huolellisesti läpi, jotta niistä voitiin löytää samankaltaisia ja erilaisia käsitteitä. Käsitteet, jotka kuvaavat samaa asiaa, yhdistettiin luokaksi

ja niille annettiin niitä kuvaava nimi. Tässä analysointivaiheessa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi tutkitavan ilmiön ominaisuutta, piirrettä tai käsitettä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Luokittelun perustana ovat siis aina luokittelukategoriat, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Yhden tapauksen, alkion luokittelu yhden muuttujan suhteen ei pitäisi vaikuttaa sen luokitteluun muiden muuttujien suhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

### **Aineiston käsitteellistäminen**

Kolmas vaiheista aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on käsitteellistäminen eli abstrahointi. Käsitteellistäminen tarkoittaa alkuperäisen aineiston kielellisistä ilmauksista etenemistä teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Ryhmittelyn voidaan katsoa olevan osa käsitteellistämistä. Käsitteellistämistä voidaan jatkaa yhdistelemällä luokituksia niin kauan, kuin aineiston sisällön näkökulmasta se on mahdollista. On tärkeää tarkkailla, että aineistossa säilyy koko ajan yhteys alkuperäiseen aineistoon eli dataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–126.)

Tässä tutkimuksen analyysissä kategorioita muodostettiin tutkimuskysymyksien alle siten, että jokainen tutkimuskysymys oli oma kokonaisuutensa. Kun erilaisista pelkistyksistä oli muodostettu omat luokat eli luokitukset, aloitettiin käsitteellistäminen ja alaluokat sijoitettiin omiin yläluokkiin eli sarakkeisiinsa, jotka vastasivat sisällöltään toisiaan. Näitä kategorioita eli yläluokkia analysoitiin tämän jälkeen vielä tarkemmin ja niitä yhdistettiin niiden merkitysisältöjen mukaan. Näin saatiin analysoinnin tuloksena pääluokkia. Analyysiä tehdessä on huomioitava, että erilaisilla kategorioilla saattaa olla jo yhdistävä kategoria, mikäli niiden sisällöt ovat toisensa poissulkevia. Mikäli alakategoriat eivät ole toisiaan täysin poissulkevia, niistä muodostetaan yläkategoria, jolle annetaan sen sisältöä kuvaava nimi. (Puusa & Juuti 2020, 151.)

Tässä analyysin vaiheessa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Tämän avulla tuloksissa voidaan esittää empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteitä tai esimerkiksi aineistoa kuvaavia teemoja. Luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet, kategoriat tai niiden sisällöt kuvataan myös tuloksissa. Kun tutkija tekee johtopäätöksiä, hän pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Sekä ryhmähaastattelu että yksilöhaastattelu oli jaettu kolmeen teemaan, jotka myötäilivät tutkimuskysymyksiä: yhteistyön keinot, haasteet ja toiveet. Käsitteellistämisen seurauksena muodostuneet pääluokat ovat hyvin erilaisiksi näiden kolmen eri teeman osalta. Esimerkiksi yhteistyön keinoja analysoidessa pystyttiin pääluokat muodostamaan jo alaluokkien perusteella, koska käsitteet olivat hyvin yksiselitteisiä. Tähän vaikutti myös varmasti pitkälti tutkimuskysymyksen laatu. Keinoja analysoidessa muodostui vain muutamia alaluokkia ja niiden pääluokkia, kun taas haasteiden ja toiveiden osalta alaluokkia, yläluokkia sekä lopulta pääluokkia muodostui selvästi enemmän.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Empiirinen tutkimus toteutettiin yhden ryhmähaastattelun ja yhden yksilöhaastattelun keinoin. Ryhmähaastatteluun osallistui kuusi henkilöä, jotka olivat ammatillisista oppilaitoksien ja työnantajien edustajia, ja yksilöhaastatteluun osallistui yksi työnantajaedustaja. Hirsjärven ym. (2014, 212) mukaan haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat.

Tässä kappaleessa esitellään tutkimukseen osallistuneiden ammatillisen oppilaitoksien työelämäyhteistyöstä vastaavien henkilöiden ja eri alojen työnantajien (ks. 60, [5.1. Tutkimuksen kohde-ryhmä](#)) ajatuksia ja näkökulmia ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välisen yhteistyön keinoista, haasteista ja toiveista, kun tavoitteena on opiskelijan työllistäminen.

Tutkimustulokset ovat jaoteltuna kappaleessa omiksi alaluvuiksi tutkimuskysymysten mukaisesti. Tulokset pohjautuvat aineiston analysointivaiheessa muodostuneisiin luokkiin, jonka lisäksi aineistoa on käsitelty teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Kappaleessa tutkimuksen tulokset on kirjotettu auki ja havainnollistamisen tueksi on käytetty suoria lainauksia tutkimusaineistosta.

Tulokset on teemoitettu tutkimuskysymysten ohjaamina seuraavien kokonaisuuksien mukaan:

1. Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyön keinot
2. Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyön haasteet
3. Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien toiveet yhteistyölle

## 6.1 Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyön keinot

Yksilö- ja ryhmähaastatteluiden ensimmäisenä teemana oli ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyön keinojen kartoittaminen. Haastatteluihin osallistuneilta kysyttiin, mitä keinoja heidän taustaorganisaationsa, eli oppilaitos tai yritys käyttävät:

*- Mitä yhteistyön keinoja te työnantajana tai oppilaitoksena käytätte toisen osapuolen kanssa työllistämisen näkökulmasta?*

Tarkoituksena ei ollut selvittää mitä eri keinoja haastateltavat tietävät, vaan haluttiin erityisesti tietää heidän käyttämistään keinoista. Alakysymyksinä, ja niin sanottuina keskustelun herättäjinä toimivat seuraavat alakysymykset:

*- Mitä muita keinoja tiedät olevan, mutta te työnantajana/oppilaitoksena ette käytä niitä ja mistä se johtuu?*

*- Parhaimmaksi tai tehokkaimmaksi todettu keino, ja mistä se johtuu?*

Ensimmäistä teemaa eli keinoja analysoidessa tutkimusaineistosta nousi esille erilaisia alaluokkia liittyen yhteistyökeinoihin, joita ammatilliset oppilaitokset ja työnantajat käyttävät. Vastauksista pystyi muodostamaan selvästi kolme pääluokkaa: **koulutusten avulla toteutuva yhteistyö** sekä **rekrytointitilaisuudet** ja **muu yhteydenpito**. Kukin pääluokka muodostuu omista alakäsitteistään, jotka antavat tarkempaa lisätietoa pääluokan sisällöstä.

### 6.1.1 Koulutusten kautta toteutuva yhteistyö

#### Työssäoppimisjaksot

Yhdeksi pääluokan, **koulutusten avulla toteutuva yhteistyö**, alakäsitteeksi muodostui työssäoppimisjaksot. Lähes kaikki haastateltavat toivat vastauksissaan esiin työssäoppimisen, joka tunnetaan myös työssäoppimisjaksona tai työharjoitteluna, yhteistyökeinona, jota he käyttävät opiskelijoiden työllistämisen edistämiseksi.

Miltei kaikki tutkimukseen osallistuneet työnantajat ovat täyttivät edellytykset toteuttaa työssäoppimisjaksoja työpaikoillaan ja myös järjestivät työharjoitteluja työpaikoillaan. Haastattelussa kartoittaessa keinoja, oltiin kiinnostuneita myös, miksi tietyt keinot ovat hyviä.

Kaksi oppilaitoksen edustajaa avasivat ajatuksiaan työharjoittelusta seuraavasti:

*N5: Jokaisessa tutkinnon osassa on työssäoppimisjaksoja, joissa pääsee niitä asioita harjoittelemaan, mitä on koulussa sitten opiskeltu teoriaa ja sitten harjoiteltu koulussa, niin pääsee sitten työmaalle myös työmaaolosuhteissa tekemään. Ja tietysti siinä on tavoitteena, että opiskelija itse on mahdollisimman aktiivinen, koska se on tavallaan samalla työn tai työpaikan hakemista myös se oppisopimuksen tai työssäoppimispaikan hakeminen.*

*T5: Meillä on tämmösiä vähän lyhyempiäkin osatutkintokoulutuksia, niin niissä me tota järjestetään semmosia pitkiä työssäoppimisen jaksoja, ja niissä on ollut sillain mukava tilanne, että meillä on hirveän paljon työllistynyt sitä kautta, kun ne kestää 3–4 kuukautta ne jaksot, niin siinä tulee, opiskelija perehtyy hyvin työpaikkaan ja tehtiin, niin niistä on työllistynyt hyvin.*

*N5: Ehdottomasti työssäoppimisjaksot, että siinä paljastuu kyllä myös millaisesta tota työntekijästä on kyse, et millainen työntekijä siitä opiskelijasta on tulossa, että ne, jotka näkee sen ja huomaa sen, että täähän on nyt mun mahdollisuus antaa käyntikorttini tälle firmalle, missä minä olen, eikä näe sitä sellaisena niinku tavallaan pakkolisena pakkopullana tehdä ja käydä siellä työmaalla tai työpaikassa.*

Työnantajaedustajat kertoivat työssäoppimispaikkojen tarjoamiseen keskeiseksi syyksi olevan sen mukanaan tuleva mahdollisuus löytää uusia työntekijöitä eli rekrytoida opiskelijoita.



Työharjoittelujaksojen aikana työnantajat saivat tutustua rauhassa opiskelijaan, ja opiskelija näyttää millaiset edellytyksen hänellä olisi pärjätä työssä. Työharjoittelujaksot nähtiin myös eräänlaisena työpaikan perehdytyksenä. Näin eräs oppilaitoksen edustajista kuvaa työssäoppimisjaksojen merkitystä:

*N5: Jokaisessa tutkinnon osassa on työssäoppimisjaksoja, joissa on, pääsee niitä, niitä asioita harjoittelemaan mitä on koulussa sitten opiskeltu teoriaa ja sitten harjoiteltu koulussa, niin pääsee sitten työmaalle myös työmaaolosuhteissa tekemään. Ja ja tietysti siinä on tavoitteena, että opiskelija itse on mahdollisimman aktiivinen, koska se on tavallaan samalla työn ja työpaikan hakemista.*

*S7: Ja tota muutaman oppilaitoksen kanssa, tai itse asiassa Xxxx:n ammattioppilaitoksen kanssa tehtiin siten, että sieltä tuli, kun ollaan siis palaveerattuaja ja niiku käynnistely tätä yhteistyötä, niin sieltä tuli meille ihan selkeästi, et meillä on tällaisia näyttötutkinnon suorittamiseen henkilöitä, siis eli tarvitsisi näyttötutkinnon eli harjoittelupaikan antaakseen sen näyttötutkinnon ja suorittaakseen tutkinnon. Niin tota tuli niinku ryhmä oppilaita. Me otettiin ne nyt viime syksynä ja sit siellä muutaman kuukauden sitten olivat työssä ja tota ja jatkossa tarkoitus, et edelleenkin ammattioppilaitoksen opettajat minulle laittelevat tietoja, jos heillä on hyviä, meille soveltuvia, niin kuin tulevia työntekijöitä, niin mielellään tota otetaan sitten harjoitteluun, niin kun tätä kautta. Siinä on yksi keino tehdä yhteistyötä eli harjoittelut on myös yksi keino tehdä näitä oppilaitosyhteistyötä.*

Työnantajat ja oppilaitoksen edustajat olivat samaa mieltä siitä, että työharjoittelujakso toimii myös eräänlaisena, lainaten haastateltavaa N5, *käyntikorttina* opiskelijalle. Jos työharjoittelu onnistuu hyvin hänen, voi se tarkoittaa parhaassa mahdollisessa tapauksessa työllistymistä samaiseen työpaikkaan. Oppilaitoksen edustajat kertoivat, että jos työharjoittelujakso, tai useammat jaksot, menevät huonosti opiskelijalta, syystä tai toisesta, on hyvin todennäköistä, että opiskelija on edelleen työtön koulutuksen päätyttyä. Osassa tapauksia käy myös niin, että opiskelija kokee työharjoittelun aikana, tai useamman harjoitteluiden jälkeen, että ala ei olekaan hänelle sopiva, tai työpaikka kokonaisuudessaan koetaan huonona vaihtoehtona.

Kun työssäoppimisjaksot tulevat ajankohtaiseksi opinnoissa, joko koulutuksen vastuuopettajat tai opiskelijat itse etsivät itselleen työpaikan työharjoittelua varten. Oppilaitokset tekevät usein yhteistyötä samojen yritysten kanssa, eli heillä on omat työnantajaverkostonsa, joiden avulla pystytään löytämään opiskelijoille työharjoittelupaikkoja. Opiskelijoilta odotetaan kuitenkin omaa aktiivisuutta, eli viime kädessä työpaikan löytäminen on hänen vastuullaan.

*J5: Mut se oli hyvä kommentti se, et se on just silleensä, et jos se koetaan mielekkääksi jonkun nuoren ohjaaminen, niin sitähan kyl sit tehdään. Kyllähän ihmiset usein ohjautuu sellasiin tehtäviin, mikä koetaan mielekkääksi ja kun sulla on sellanen nuori, joka on tosi innokas, niin sitä on aika kiva loppujen lopuksi, et se se on mukavaa hommaa niiku jakaa sitä tietoo, et ei se ole aina välttämättä siitäkään kiinni, että ei olis aikaa, että, mut sen nuoren pitää sit kyl vaan olla vähän sellasen erityisen innostunut siitä, et olla siinä koko ajan tyrkyllä siihen, et se on vastaanottavainen sille tiedolle. Niin sillon se kyl varmasti toimii. Että organisaation sisällä, niin kyllähän ne yksilöt siellä ratkasee, ketkä ottaa sen opiskelijan vastaan siellä ja ohjaa sitä tekemistä, että sillä on valtava merkitys.*

Työssäoppimisjakson järjestäminen kaikille opiskelijoille ei ole kuitenkaan itsestään selvää. Toisinaan joillekin koulutusaloille tai tutkintoihin on vaikeaa löytää osaamisen hankkimiseen ja näyttöihin soveltuvia työpaikkoja. (Välillä syyksi paljastuu, että työnantajat eivät yksinkertaisesti halunneet ottaa harjoittelijoita yritykseensä syystä tai toisesta tai opiskelija ei ole yksinkertaisesti osannut etsiä sopivaa työpaikkaa itselleen.)

*S7: Me ollaan aikaisemmin menty siten, et kun meille on tullut harjoittelupyynnöjä, tai ylipäättään keskustelua tästä, niin me ollaan todettu, et me otetaan suoraan töihin ihmisiä, et tota nyt me ollaan alettu mahdollistaa paremmin sitä harjoittelua myöskin - - -*

## Oppisopimus

Erään oppilaitoksen edustajan mielteitä oppisopimuksesta:

*N5: --- täysin tota blanco paperi tai siis opiskelija ja kouluttaa hänet juuri tekemään asioita sillä tavalla, kun tämä tämä urakoitsija on tottunut tekemään, niin siinä on myös hyvä mahdollisuus saada todella taitava ja hyvä työntekijä ---*

Oppilaitoksen edustajat ihmettelivät, minkä vuoksi työnantajat eivät hyödyntäneet paremmin oppisopimusta. Oppisopimus nähtiin hyvänä vaihtoehtona juuri opintojen loppuun saattamiseksi, kun teoriaosaamista on karttunut. Kun oppisopimukseen valittiin uusi työntekijä, jolla ei ollut aikaisempaa työkokemusta, tai alalta laisinkaan aikaisempaa koulutusta, tuli työnantajan olla hyvin varma työntekijästä ja tämän kyvykkyydestä suoriutua koulutuksesta sekä työstä.

Osa eri ammattialojen edustajista arveli oppisopimuksen vähäisen hyödyntämiseen syynä olevan riski opiskelijan riittävästä osaamisesta suhteessa kustannuksiin ja siihen liittyviin muihin resursseihin. Oppisopimuksen ajalta tulee maksaa opiskelijalle maksaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa ja työnantajalta vaaditaan sitoutunutta työpaikkaohjaajaa.

Oppisopimus nähtiin myös yhtenä tärkeänä keinona tehdä yhteistyötä. Työnantajat ovat oppilaitoksiin yhteydessä ja kysyvät oppisopimuksen järjestämisestä joko uusille tai nykyisille työntekijöilleen (haastateltava S7), mutta tämän lisäksi opiskelijoita jatkaa oppisopimuskoulutuksissa työssäoppimisjaksojen jälkeen. Etenkin sosiaali- ja terveystieteiden tutkintojen saattaminen loppuun oppisopimuksen keinoin on hyvin tavallista.

*S7: Vakituksille työntekijöille, joista siis valitaan ne soveltuvimmat, mut siihen halukkaitahan, niin ois vähän enemmän kuin mitä pystytään ottamaan, mutta tota, mut mut, joo 12 henkeä tässä, on tällä hetkellä oppisopimuksella. Mutta me ollaan kyllä mietitty, että alettaisiin tätä käyttämään myös uusien työntekijöiden rekrytoimiseksi.*

Henkilön oppisopimukseen hakeminen, tai vastavuoroisesti työnantajan oppisopimuksen tarjoaminen, aivan kuten RekryKoulutuksetkin, on yksi keinoista, jotka selvästi tähtäävät työllistymiseen,

tai työllistämiseen. Oppilaitoksilla on omat yksikkönsä ja/tai työntekijät, jotka markkinoivat oppisopimusta opiskelijoille mahdollisuutena kouluttautua ja työllistyä ja työnantajille mahdollisuutena löytää uusia työntekijöitä, sekä tekevät oppisopimussopimuksia osallistuvien osapuolien kanssa.

*T2: Mekin ollaan lähdetty niiku luomaan uusia palveluita ja uusia lupia, jotka mahdollistaa oppisopimuskoulutuksen ihan meidän kautta. Ja mun mielestä, niin kaikki keinot on käytettäväkin, että saadaan sitä työvoimaa*

Oppilaitoksen edustajat totesivat haastatteluissa, että työnantajat ei tunne vielä riittävästi oppisopimuskoulutusta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Oppisopimusta voitaisiin hyödyntää vielä nykyistä paljon enemmän.

### **Työvoimakoulutukset**

Työvoimakoulutukset myös esiintyivät myös suurimman osan vastaajista vastauksissa. Kaikki oppilaitoksen edustajat järjestivät omilla aloillaan työvoimakoulutuksia. Oppilaitoksen edustajat kertoivat myös, että he ymmärtävät, että työvoimakoulutuksen avulla edistetään yhteiskunnallista tasa-arvoa, kun eri taustoista tuleville ihmisille annetaan mahdollisuus ammatilliseen opetukseen ja tätä kautta myös väylä työelämään.

*MA6: Ensimmäisenä tuli mieleen työvoimakoulutukset taikka työllistävät koulutukset (RekryKoulutukset), mitä me voidaan hakea, monella monesta eri lähteestä hankkia niitä opiskelijoita elikkä niitä on monenlaisia hankintamenetelmiä. --- on aikuisia, on maahanmuuttajakoulutuksia, elikkä meillä niinku on koulutuksia ja koulutettavia monenlaisia, ja monella eri, monesta eri taustoista ja että on monenlaisia eri taidoilla olevia henkilöitä ja heitä me yritämme sitten saada tuonne työelämään ja nimenomaan se työllistyminen näkökulmana.*

Työnantajat ja ammatilliset oppilaitokset suhtautuvat kaiken kaikkiaan myönteisesti työvoimakoulutuksiin. Työvoimakoulutukset tarjoavat mahdollisuuden kehittää työttömien työnhakijoiden osaamista ja taitoja vastaamaan työnantajan tarpeisiin. Työvoimakoulutuksissa nähtiin myös omat haasteensa. Osa haastatelluista työnantajista kuin oppilaitoksen edustajistakin kertoivat kuinka

työvoimakoulutuksiin hakeutuvilla henkilöillä ei aina ole edellytyksiä suoriutua koulutuksista ja siirtä elämään. Seuraavassa työnantaja kertoo omia kokemuksiaan työvoimakoulutuksista:

*S7: Mä tiedän rekrykoulutuksista, jo mun edellisessä työssäni kokeiltiin sitä, niin ne on aika laihoja ollu ne tulokset, ellei siihen yhdistetä kielikoulutusta. Et tota, joo, tällä hetkellä tarjolla olevat tuet ei ehkä ihan palvele tarkoitustaan. Et sielt, niinkun sanotaan nyt joku rekrykoulutus, sinne hakeutuu sit aika usein pitkäaikaistyöttömiä, joilla ei kertakaikkisesti sit vaan ole edellytyksiä ehkä työllistyä edes ... --- sä olet silti työnhakijana vailla sen kummempaa mahdollisuutta työllistyä ehkä. Siis näitä tapauksia varmasti paljon.*

Eräs haastatteluun osallistuneista oppilaitoksen edustajista oli sitä mieltä, että usein työnantajat tarjoavat mielellään työharjoittelupaikkoja, mutta koulutuksen jälkeen nämä työnantajat eivät ole valmiina työllistämään opiskelijoita.

*MA6: --- toinen mikä on tullut varsinkin työvoimakoulutuksissa esiin, niin on nimenomaan se, että otetaan mielellään harjoitteluun, mutta sitten kun pitäisi työllistää, niin 'ei, ei ole työpaikkaa, ei työllistetä'. Eli se on semmonen, että kun meidän tavoitteena esimerkiksi työvoimakoulutuksessa nimenomaan työllistyminen ja me mitataan myöskin työllistymisprosenttia näissä, kun meillä on näitä toteutuksissa, niin se on sit pikkusen haastavaa, kun opiskelijankin kannalta, et miksi hän ylipäätään koulutetaan, jos hän ei työllisty, varsinkin, jos on halu työllistyä.*

### **6.1.2 Rekrytointitapahtumat ja muut tilaisuudet**

Kaikki vastanneista totesivat, että osapuolten yhteiset rekrytointitilaisuudet ovat yleistyneet viime vuosina ja ne herättävät paljon mielenkiintoa niin työnantajien kuin ammatillisten oppilaitosten edustajien keskuudessa. Työnantajat näkivät nämä tilaisuudet hyödyllisinä tapoina tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä, mutta myös edistää yrityksen brändiä. Tämän lisäksi eräs työnantaja kertoi, että yhteisissä rekrytointitilaisuuksissa työnantajat voivat verkostoitua toisten yritysten kanssa ja saada ajankohtaista tietoa muiden yritysten tapahtumista ja trendeistä.

Ammatillisten oppilaitosten edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajien kanssa järjestettävät, yhteiset rekrytointitilaisuudet olivat hyödyllisiä opiskelijoiden kannalta, sillä ne tarjoavat heille mahdollisuuden tavata ja tutustua useampaan työnantajaan samanaikaisesti saman katon alla. Usein tilaisuuksiin osallistui myös henkilöitä, jotka ovat vasta hakemassa tai suunnittelevat kouluun hakemista ja heille rekrytointitilaisuudet antavat mahdollisuuden tutustua eri alojen työmahdollisuuksiin sekä miettiä omia uravalintojaan.

Eräs oppilaitoksen edustajista nosti myös verkostoitumisen mahdollisuuden oppilaitoksen näkökulmasta. Rekrytointitilaisuuksissa ammatilliset oppilaitokset voivat verkostoitua ja tiivistää yhteistyötään työnantajien kanssa ja saada esimerkiksi tietoa millaisia taitoja ja osaamista yritykset etsivät tulevilta työntekijöiltään. Niin työnantajat kuin oppilaitoksen edustajatkin kokivat, että koronapandemian jälkeen tapaamiset kasvotusten eli ns. läsnäolotilaisuudet vahvistivat keskinäisiä suhteita – vuorovaikusta tapahtui eri tavalla kuin etäyhteyksin, esimerkiksi Teamsin välityksellä.

*S7: Rekrymessut on helppoa. Tulee kutsu, että tule paikalle maanantaina klo 10.*

*Sinne voidaan sitten mennä ja se on helppoa.*

Näin totesi eräs työnantajaedustajista, kun haastattelussa kysyttiin, minkä yhteistyömuodoista työnantajat kokevat helpoksi. Oppilaitokset järjestävät yleensä vähintään kerran vuodessa rekrytointitilaisuuksia oppilaitosten tiloissa, jotka kattavat kaikki koulutusalat – tilaisuudet eivät ole suunnattu vain tietyille osaajille.

Työnantajat voivat esimerkiksi järjestää yritysvierailuja oppilaitoksissa, osallistua opiskelijoiden uratapahtumiin tai toimia koulutusohjelmien ohjausryhmissä. Ammatilliset oppilaitokset puolestaan voivat järjestää työelämään suuntautuvia projekteja, tarjota yrityksille mahdollisuuksia osallistua koulutuksen kehittämiseen ja kutsua yritysten edustajia puhujiksi tai asiantuntijoiksi oppitunneille.

*N5: Sitten on työmaakäyntejä, jossa joku mielenkiintoinen yritys, mennään sinne tutustumaan heidän toimintaansa ja sitten on myös tehty tällaisia yhteistyö- ja yritys-esittelyseminaareja, joissa sitten opiskelijat saavat saavat vähän paremmin tutustua työelämään ja yrityksiin.*

Yhteiset rekrytointitilaisuudet nähtiin hyödyllisiksi niin työnantajien kuin ammatillisten oppilaitosten edustajienkin näkökulmasta. Vastaajien mukaan ne tarjoavat mahdollisuuden verkostoitua ja työnantajien tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä. Lisäksi ne voivat auttaa työnantajia ja oppilaitoksia saamaan tietoa alan trendeistä ja markkinoista sekä siitä, millaisia taitoja ja osaamista opiskelijat eli eri alojen tulevat työntekijät tarvitsevat.

### 6.1.3 Muu yhteydenpito ja tiedonvaihto

Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välistä yhteydenpitoa tapahtuu useilla eri tavoilla. Tavallisesti yhteydenotot tapahtuvat puhelimitse, sähköpostilla tai verkon kautta, esimerkiksi Teamsilla.

Sekä työnantajat että oppilaitokset kertoivat yhteydenpidon olevan tärkeää. Oppilaitoksen edustajat kertoivat vastauksissaan, että tiedonvaihdon avulla oppilaitokset pysyvät ajan tasalla ylipääntänsä työelämän tarpeista ja muutoksista, mikä puolestaan auttaa opiskelijoita saamaan ajantasaista tietoa esimerkiksi alan vaatimuksista ja tarpeista. Yhteydenpidon koettiin olevan erityisen tärkeää etenkin työssäoppimisjakson aikana. Oppilaitoksen edustajat kertoivat, että ajankohtainen tieto jakson kulusta ja mahdollisista muutoksista edesauttoi niiden onnistumista.

Myös spontaanit yhteydenotot koettiin tärkeiksi ja toisinaan hyvinkin hedelmällisiksi. Eräs haastateltavista oppilaitoksen edustajista kertoi, että heihin työnantajat olivat hyvin matalalla kynnyksellä yhteydessä:

*T2: Sitten meillä on joitakin työnantajia, jotka aina ottaa yhteyttä ja kertovat että he he kaipaa nyt työntekijöitä ja muita niin mä sit kyl viestitään valmistumassa olevia tai jo niistä osa tutkinnoista valmistuneita opiskelijoita, niin laitetaan vinkkiä, että heillä on tiedossa, että nyt etsitään, että laitapa hakemusta, jos ei oo vielä töitä ja sitten myös sitä pyritty tekemään, että jos vähän kuulostaa siltä, että olisi mahdollista solmia sitä oppisopimusta, niin koulutusopimuksen sijaan, sitten tarjotaan noita oppisopimuksia.*

Kaikenlaiset yhteydenpidon ja tiedonvaihdon ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välillä koettiin siis olevan ensiarvoisen tärkeä osana yhteistyötä. Välillä myös spontaanin yhteydenoton

lopputuloksena opiskelijalle löydettiin esimerkiksi työssäoppimispaikka ja parhaimmassa tapauksessa opiskelija työllistyi.

## 6.2 Yhteistyön haasteet

Toisena teemana haastatteluissa oli osapuolten yhteistyön haasteet. Ammatillisten oppilaitosten edustajien sekä työnantajien pyydettiin tuomaan esille sekä omaan organisaatioonsa että toimintaympäristöönsä liittyviä tekijöitä, jotka vaikeuttivat yhteistyön tekemistä. Tähän kappaleeseen on avattu vastauksista nousseet yleisimmät haasteet. Tutkimusaineiston analysoinnin tuloksena nousi esille haasteita, jotka joko vain toinen osapuolista koki haasteeksi, tai molemmat osapuolista. Osapuolet eivät siis kokeneet kaikkia haasteista yhtä merkittävänä. Osa haasteista esiintyivät monta kertaa esimerkiksi juuri työnantajaedustajien vastauksista tai vastavuoroisesti oppilaitosten edustajien vastauksista.

Sekä työnantajat ja ammatillisten oppilaitosten edustajat kuvasivat haasteita hyvin rikkaasti ja monisanaisesti. Kuvatut haasteet olivat moniulotteisia, eikä vastakkainasettelulta voinut täysin välttyä. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun kolmesta eri teemasta (*yhteistyön keinot, haasteet ja toiveet*) haasteista puhuttaessa vastaajilla oli selvästi eniten kerrottaa ja aihe herätti keskustelua. Monet haasteista näyttivät liittyvän toisiinsa eli niillä on syy-seuraussuhde. Esimerkiksi aikaresurssien puute (ks. seuraava kappale) vaikutti siihen, kuinka aktiivisesti yhteistyön tahot olivat yhteydessä toisiinsa, mikä taas omalta osaltaan vaikutti yhteisymmärryksen syntymiseen (ks. s.).

Haasteita analysoidessa tutkimusaineistosta vastauksista pystyi muodosteituista yläluokista yhdistelemään neljä käsitettä: **riittävien resurssien löytäminen yhteistyöhön, avoimuuden ja kommunikation puute, saavutettavuus** sekä **yhteisymmärryksen puute**. Yhteisymmärryksen puutteen osalta on tarkoituksenmukaista esitellä siihen sisältyvät kaksi pääluokkaa, jotka ovat **erilaiset näkemykset oppilaitoksen ja työnantajan vastuista ja rooleista** sekä **erilaiset odotukset opiskelijoista**, koska ne merkityssisällöltään eroavat toisistaan huomattavasti.

### 6.2.1 Riittävien resurssien löytäminen yhteistyöhön

*T2: Meillä ei oo niin kuin yrityksen sisällä ketään, joka hoitaisi tämmöistä asiaa. Yhteistyö ehkä lähtis ehkä toimimaan, jos olis aktiivista se niinkun yhteistyö ja nytkin*



*niin kuin mitä meillä on yhteistyötä sen koulun kanssa, niin niitä hoitaa vähän joku silloin tällöin, et se pitäis olla niinku semmosta selkeätä ja suunnitelmallista toimintaa.*

Haasteista puhuttaessa yhdeksi hyvin konkreettiseksi yhteistyön haasteeksi koettiin resurssipula, niin työnantajien kuin oppilaitoksen edustajien kokemana. Resurssipulalla tarkoitettiin lähinnä työajan riittämättömyyttä molempien tahojen osalta. Ajan eli resurssien löytäminen yhteistyöhön vaikuttivat vastaajien mielestä moneen sen onnistumisen kannalta kriittiseen tekijään kuten aikataulujen yhteensovittamiseen, tiedon kulkuun ja työharjoitteluiden laatuun.

Vastaajat kokivat, että riittävän ajan varaaminen omasta työajasta yhteistyölle oli yksi perusedellytys yhteistyön onnistumiseksi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyön tulisi varata riittävästi työaikaa joko omasta työajasta tai organisaatiossa tulisi olla kokonaan oma resurssinsa eli työntekijä tai työntekijät yhteistyön tekemiseen toisen puolen kanssa. Eräs työnantajaa kuvaili riittävän ajan tärkeyttä yhteistyölle seuraavasti:

*S7: Se vaatii sen, että molemmat osapuolet ottaa siihen aikaa. Ja sit meillä on vielä se kolmas osapuoli, se itse harjoittelija siellä. Et se tiedonkulkukatkos saattaa tulla, niiku muodostua jossain kohtaa haasteeks siellä. Harjoittelija ilmoittaa oppilaitokseen jotain, tieto ei tuu meille mikä vaikuttaa kuitenkin tekemisiin. Et se vaatii kuitenkin tosi tiivistä yhteydenpitoa kaikkien osapuolten kesken. Niin se on varmaan se haaste, mikä on siis mikä on aikatauluista riippuvainen. Että nähdään se vaiva ja otetaan aikaa tärkeälle asialle, niin se on niinkuin haasteena.*

Välillä niin resursseihin kuin yhteistyöhönkin vaikuttivat tekijät, joihin kumpikaan osapuolista ei ole osannut varautua tai niihin ei ole nopeita ratkaisuja olemassa. Oppilaitoksen edustaja sosiaali- ja terveysalalta avasi haasteita resurssien näkökulmasta nostamalla esiin erilaiset prosessit, joita yhteistyölle on luotu:

*P3: Resurssit ovat niukat ja tää näkyy sekä työpaikalla että oppilaitoksissa, että vaikka meillä on sinällään prosessit, niin aina nämä prosessit eivät näiden osoitettujen resurssien vuoksi toimi sillä tavalla niin kuin niiden tulisi toimia. Ne toisaalta*

*testattu kyllä, että niiden pitäisi ihan oikeesti kyllä meidän alaa koskien toimia kyllä, mutta nyt sitten kun korona ja työvoimapula ja muu, niin ne on tuonut osan muita haasteista koskien näitä meidän prosesseja.*

Edellisessä alaluvussa yhdeksi yhteistyön tärkeimmäksi keinoksi todettiin olevan työharjoittelut eli työssäoppimisjaksot työpaikoilla. Useampi oppilaitoksen edustaja näki, että juuri työvoima- tai aikaresurssin puute, niin työnantajan kuin oppilaitoksenkin osalta aiheuttaa haasteita niin yhteistyölle kuin yhteistyön kohteenakin olevalle toiminnallekin. Eräs oppilaitoksen edustajista kertoi ajan puutteen aiheuttavan haasteita, kun ongelmia ilmenee esimerkiksi työharjoittelussa ja työnantajiin tulisi olla yhteydessä:

*N5: Ongelma on sitten myös resurssipula, että kuka sitten, kun tulee ongelmia, niin niin kenellä on aikaa aika lähteä selvittämään näitä kaikkia. --- Se vastuupettaja, sillä on koko ajan yleensä joku ryhmä, jota opettaa, niin siinä on ne tunnit aika vähissä, jolloin on aikaa käydä yritysten luona tai työmailla keskustelemassa asioista ja kun ei ole aikaa tarpeeksi ja hoitaa niitä asioita, niin sitten ne myös vähän kärsii ja se jää kyllä sitten opiskelijan tehtäväksi ja vastuulle hoitaa.*

Aikaresurssin lisäksi eräs työnantajista mainitsi myös kustannukset, joita työnantajalle saattaa koitua yhteistyöstä esimerkiksi työharjoittelua ajatellen:

*S7: Niin, sitten tietysti varmaan monet toimenpiteet edellyttää myös yritykseltä ihan rahallista panostusta. Se saattaa muodostua esteeksi monesti, kun suunnitellaan jotain. Et pelkästään jo harjoittelijan ottaminenkin, niin onhan se myös jo kustannus yritykselle. Et siinä mielessä niinku tulee perehdytyskustannuksia ynnä muita, niin vois kuvitella, että kaikilla yrityksillä ei oo ees rahkeita tällaiseen.*

### **6.2.2 Avoimuuden ja kommunikaation puute**

Kuten myös muissa vuorovaikutussuhteissa, niin myös ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välisessä yhteistyössä avoimuus ja kommunikaatio nähtiin yhtenä tärkeänä peruspilarina sen toimivuuden kannalta. Avoin vuoropuhelu lisää luottamusta, mikä johtaa yhteistyön syvenemiseen:

*M6: Mut siis avoin vuoropuhelu auttaa siinä hyvin paljon, että mistä siinä (ongelmatilanne) todellisuudessa on kysymys. Ja tota nimenomaan siinäkin, että kun meillä haetaan niitä harjoittelupaikkoja, niin ollaan avoimia, että meillä ei kaikki ole ihan priimaa, vaan meillä on monenlaisia hakijoita ja tota keskustelu siinä että, jos työnantaja tosiaan ei ole aivan tyytyväinen, niin voi lopettaa sen työharjoittelun siihen paikkaan. --- tää vuoropuhelun käyminen niin on edesauttanut sitten sitä yhteistyötä myöskin yrityksen kanssa, et se yhteistyö on syventynyt, luottamus on saatu rakennettua siihen meidän yhteiseen toimintaan.*

Kommunikaation puute voi johtaa myös siihen, että yhteistyö kärsii niin pahasti, että se loppuu osapuolten osalta täysin. Eräs työnantajista avaa kokemuksiaan:

*J5: Kun tulee se huono kokemus, se kommunikaatio ei pelaa, niin mä tiedän et meidänkin firmassa sellasiakin tapauksia, se jää sit siihen. Et se kaveri on siellä sen työssäoppimisen loppuun asti ja sitten pistetään se pois ja sen jälkeen ajatellaan, että olipa huono kaikille ja ei haluta olla missään tekemisissä tällasen kanssa. Se on niinku se huonoin mahdollinen tapaus, et sit se ei niinku palvele ketään.*

Kuten myös edellisessä puheenvuorossa avataan, myös muiden haastateltavien puheenvuoroista kävi ilmi, että kommunikaation ja avoimuuden tuli tapahtua myös ajoissa. Haasteiden ilmetessä, niin työnantajalla kuin oppilaitoksen edustajallakin tuli olla rohkeutta kertoa haasteista avoimesti, jotta pettymyksiltä välttyttiin. Avoimuuden ja kommunikaation avulla myös opiskelija sai hyvin todennäköisesti totuudenmukaisen kuvan omasta tilanteestaan vastaajien kertoman mukaan.

*T4: Joskus oon törmännyt siihen, että jos siellä on ollut haasteita siellä työssäoppimisen aikana, niin niitä ei ole selkeästi tuotu sinne oppilaitokseen esille, että niihin oltiin voitu ajoissa puuttua ja mahdollisesti kääntää niinku sitä kurssia parempaan suuntaan opiskelijan osalta.*

### **6.2.3 Saavutettavuus**

Saavutettavuuden nähtiin olevan yksi keskeisemmistä haasteista: ilman yhteyden saamista toiseen osapuoleen, ongelmien ennakointi sekä epäkohtiin puuttuminen koettiin hankalana tai esti jopa

yhteistyön aloittamisen. Yhteistyötahojen saavutettavuus koettiin olevan aika ajoin olevan haasteena niin työnantajien kuin oppilaitosten edustajienkin osalta. Haasteeksi koettiin usein oppilaitoksen saavutettavuus: oikean yhteyshenkilön tai oikean palvelun löytäminen työnantajan tarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien lähtökohdista.

Työnantajat kertoivat, että usein tiukkojen aikataulujen ja resurssien vuoksi, heidän oli vaikea löytää aikaa yhteistyölle, varsinkin oikean yhteyshenkilön etsimiseen.

*S7: Et varmaan suurin haaste vois kuvitella, jos lähtis etsimään jotain uutta oppilaitosta, niin löytää se oikea yhteyshenkilö ja saada se puheyhteys sinne.*

Oppilaitoksen edustajista kaikki paitsi sosiaali- ja terveysalan edustaja totesivat, että työnantajia oli toisinaan vaikea saavuttaa esimerkiksi työharjoittelujaksoja opiskelijoille kartoittaessa.

Eräs haastatteluun osallistuneista työnantajista pohti, että huono saavutettavuus saattoi johtua osapuolien erilaisista odotuksista ja tarpeista. Hänen mielestään työnantajat odottivat usein oppilaitoksilta tiivistä yhteistyötä ja että koulutukset sekä opiskelijat vastaisivat heidän tarpeisiinsa. Työnantaja pohti, että todennäköisesti oppilaitokset taas pyrkivät varmistamaan, että kaikki heidän koulutuksensa opiskelijat saivat työharjoittelupaikan heidän erilaisista edellytyksistään, taidoista tai motivaatiosta huolimatta.

Eräs työnantaja koki taas yksinkertaisesti yhteistyön aloittamisen haastavana, koska kanavan löytäminen oli hankalaa:

*J7: Yhteistyön löytäminen ois niinku mielekästä. Mut rakennusalalla se on hankalaa, kun me ollaan niin pirstoutunut näihin pienempiin toimijoihin, että et nyt se yhteistyökanavan löytäminen on niinku hankalaa.*

Oppilaitoksen edustajat olivat myös sitä mieltä, että ammatillisista oppilaitoksista ja erilaisista yhteistyömahdollisuuksista tulisi tiedottaa työnantajia enemmän ja ne tulisi olla paremmin näkyvillä:

*N4: Yritykset ei välttämättä aina tiedä, miten on mahdollista saada opiskelijoita sinne ja mitä kaikkea se mahdollistaa.*

#### **6.2.4 Yhteisymmärryksen puute**

Yhteisen *kielen* löytäminen eli yhteisymmärryksen puute koettiin yhtenä merkittävänä haasteena molempien osapuolten näkökulmista. Tutkimuksen analyysin pohjalta pystyttiin luomaan kaksi alaluokkaa, jotka kuvaavat omalta osaltaan juuri ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien syitä yhteisymmärryksen puutteelle. Nämä kaksi alaluokat ovat:

- 1) Erilaiset näkemykset oppilaitoksen ja työnantajan vastuista ja rooleista
- 2) Erilaiset odotukset opiskelijoista (osaaminen ja muut edellytykset)

Työnantajien vastausten perusteella yhteisymmärryksen puute näkyy esimerkiksi heidän kokemuksenaan siitä, että oppilaitos ei tunne tarpeeksi työelämän vaatimuksia ja sitä, millaisia taitoja ja osaamista työntekijöiltä vaaditaan. Osan vastanneista työnantajista mukaan tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että kun opiskelijat eivät toimi työssäoppimisjaksoilla toivotulla tavalla, he kokevat, ettei opiskelijoille opeta niitä taitoja (ml. työelämätaidot), joita työnantajat odottavat ja vaativat. Tämä voi johtaa pahimmassa tapauksessa siihen, että työnantajat kokevat, että oppilaitoksesta valmistuvilla opiskelijoilla ei ole tarvittavaa osaamista ja tämän vuoksi he eivät halua rekrytoida heitä.

Yhteisymmärryksen puute työnantajien ja oppilaitosten välillä saattoi siis johtaa negatiiviseen lopputulokseen opiskelijoiden työllistymisen kannalta. Oppilaitoksen edustajien vastauksista ilmeni, että myös heidän mielestään on tärkeää, että työnantajat ja oppilaitokset parantavat keskinäistä kommunikaatiotaan ja ymmärrystään, jolloin mahdollisesti opiskelijoiden työllistymismahdollisuudet paranevat. Sekä työnantajat että oppilaitoksen edustajat painottivat, että säännöllinen yhteydenpito osapuolien välillä parantaisi yhteisymmärryksen syntymistä ja näin yhteistyön kehittymistä.

Monet haasteista, joita sekä työnantajat että oppilaitoksen edustajat avasivat, liittyivät opiskelijoihin, heidän osaamiseensa tai heidän edellytyksiinsä menestyä työnantajien erilaisissa tehtävissä. Kun yhteistyön muotona on esimerkiksi työssäoppiminen, opiskelijoiden motivaatio, suomen

kielen heikko osaaminen ja työelämätaidot osoittautuivat tekijöiksi, jotka vaativat erityistä huomiota molemmilta osapuolilta.

### **Erilaiset näkemykset oppilaitoksen ja työnantajan vastuista ja rooleista**

Työnantajaedustaja haastattelussa kertoi seuraavanlaisista kokemuksista, kun heidän odotuksensa ei eivät olleet täyttyneet työharjoittelijan osalta:

*S9: Ollaan puhuttu meidän esimiesten kanssa, että se niinkun motivaatio on hukassa osalta harjoittelijoista ---. --- toiveena niinku ammattioppilaitokseen päin ois se, että käytäis niitä työelämätaitoja enemmän läpi. Et siellä on ihan siis perusasioita, niin kun se, että jos olet sairaana, niin ilmoita ennen työvuoron alkua esimiehelle, että olet sairaana, eikä sitten parin päivän päästä. Että ihan tälläsiä perusasioita.*

Vastauksista kävi ilmi, että työnantajat olivat usein pettyneitä työharjoittelijoiden taito- ja etenkin motivaation tasoon. He näkivät, että oppilaitosten tulisi pitää huoli, että opiskelijoita ei ohjattaisi työharjoitteluihin ennen kuin nämä edellä mainitut asiat olivat kunnossa. Työnantajien mielestä oppilaitoksilla oli viime kädessä vastuu opiskelijoiden *laadusta*, varsinkin niissä tapauksissa, kun oppilaitoksen edustaja oli ohjannut opiskelijan työpaikkaan.

### **Erilaiset odotukset opiskelijoista (osaaminen ja muut edellytykset)**

Haastatteluissa kävi ilmi, että työnantajat ja ammatilliset oppilaitosten edustajat ovat yhtä mieltä siitä, että heillä yhteinen intressi varmistaa, että opiskelijat valmistuvat ja heistä tulee työntekijöitä, jotka ovat varustettu tarvittavilla taidoilla ja tiedoilla, jotka vastaavat työnantajien vaatimuksia. Haastatteluissa työnantajat ja ammatilliset oppilaitokset nostivat esiin odotuksia ja käsityksiä, joita heillä sekä toisella yhteistyön osapuolella on opiskelijoista. Vastauksista ilmeni, että aina opiskelijoiden osaaminen ja muut edellytykset, esimerkiksi heidän motivaationsa eivät vastanneet työnantajan odotuksia. Tämä ilmeni sekä työnantajien että oppilaitoksen edustajien vastauksista.

Haastateltavat työnantajat kertoivat, että aina oppilaitoksesta valmistuneiden opiskelijoiden ammatillinen osaaminen tai esimerkiksi suomen kielen taitotaso eivät yltäneet tasolle, joka vastaisi

heidän vaatimuksiaan ja tarpeitaan työpaikalla, ja tämän vuoksi opiskelija ei ole työllistynyt yritykseen. Heidän mielestään oli oppilaitosten vastuulla, että osaaminen nostettaisiin sille tasolle, että esimerkiksi työharjoittelut sujuisi ja työllistyminen olisi mahdollista.

Eräs työnantajista kommentoi seuraavasti kielitaidon osaamisen puutteista:

*S7: Pointti on se, että vaikka oppilaitos niinku vakuuttaa, että käydään ne opinnot suomeksi ja kielitaitovaatimus on sitä ja tätä, ja että se kehittyy siinä opintojen ohella, niin yllättävän huonolla kielitaidolla kuitenkin on sitten osa opiskelijoista edelleenkin siinä vaiheessa, vaikka haetaan jo harjoittelupaikkaa.*

Suurin osa oppilaitoksen edustajista näki, että työnantajilla on liian kovat vaatimukset opiskelijoille, jotka aloittavat työharjoittelun työpaikalla. Näin yksi haastateltavista kuvaili kokemuksiaan:

*T3: Opiskelijaa ei kohdata opiskelijana, vaan odotukset on liian korkeat: ajatellaan, että siellä on jo täysammattilainen, joka pystyy toimimaan itsenäisesti.*

### 6.3 Toiveet yhteistyölle

Kolmantena teemana haastatteluissa oli osapuolten toiveet yhteistyölle. Työnantajia ja ammatillisten oppilaitosten edustajien pyydettiin kertomaan sekä omasta että oman organisaation näkökulmasta toiveita osapuolien yhteistyölle sen edistymiseksi. Kappaleessa avataan vastauksista nousevat keskeisimmät toiveet. Analysoinnin tuloksena nousi esille toiveita, joita joko vain toinen yhteistyön osapuolista koki haasteeksi, tai molemmat osapuolista. Esiin nousseet toiveet, **aktiivinen yhteydenpito, valmiit yhteistyömallit, luotettavuus sekä joustavuus ja ymmärryksen lisääntyminen**, avataan tarkemmin tulevissa kappaleissa ja pyritään avoimesti esittelemään kenen näkemyksestä on kyse. Osapuolet eivät siis tuoneet kaikkia toiveita yhtä painokkaasti. Osa toiveista esiintyivät useasti esimerkiksi työnantajien vastauksista, mutta ei niinkään oppilaitoksen edustajien vastauksissa. Osa toiveista oli selvästi molempien osapuolten *toivelistalla*, ja myös tämä on pyritty tuomaan tulosluvussa selvästi esiin.

Haastatteluun osallistuvat henkilöt kuvailivat toiveita monisanaisesti. Monet toiveista myös linkittyvät selvästi haasteisiin, mikä on ymmärrettävää: mikä on haastavaa, toivottaisiin olevan toisin.

### 6.3.1 Aktiivinen yhteydenpito

*S7: Aktiivisempaa yhteistyötä. --- jos ja kun katsottais, että sen uuden oppilaitoksen kanssa vielä yhteistyötä, niin se, et se aktiivinen yhteydenotto sieltä oppilaitoksesta päin. He ovat valmiiks miettineet yhteistyötä, et he on jo valmiiks ottaneet ajan esimerkiksi rekrymessuille ja ilmoittaa, että meillä olisi nyt tällainen; tuletko mukaan? No minä olen kyllä tulossa jokaiseen, kun vaan pyyntö tulee. Mut mulla ei oo itselleni aikaa siis lähteä niin kuin kartoittamaan, että voidaaks me tulla.*

Haastatteluissa kävi ilmi, että työnantajat haluavat, että etenkin oppilaitokset ovat heihin aktiivisesti yhteydessä. He toivoivat, että oppilaitokset kutsuisivat heitä esimerkiksi vierailuille oppilaitoksille (opiskelijoille suunnatut työnantajaesittelyt), osallistumaan rekrytointitapahtumiin tai esimerkiksi osallistumistaan erilaisiin kehitysprojekteihin.

Ammatilliset oppilaitokset puolestaan haluavat olla tietoisia erityisesti siitä, mitä työssäoppimisyaksojen aikana tapahtuu, eli kun oppilaitoksen opiskelijat aloittavat työharjoitteluja yrityksissä. Lisäksi oppilaitoksen edustajat toivoivat, että työnantajat itse ilmoittaisivat mahdollisista uusi työharjoittelupaikoista eli mahdollisuuksista. Myös kaikenlainen muu palaute työnantajilta, jonka avulla voidaan kehittää opetussuunnitelmiaan vastaamaan paremmin työmarkkinoiden tarpeita otettiin mielellään vastaan. Oppilaitoksen edustajat näki, että työnantajien oma-aloitteinen ja aktiivinen yhteydenpito voisi helpottaa opiskelijoiden siirtymistä koulutuksesta työelämään.

Työnantajat ja ammatilliset oppilaitokset arvostivat aktiivista yhteydenpitoa myös sen vuoksi, että se tarjoaa mahdollisuuden saada tärkeää tietoa toisiltaan. Oppilaitoksen edustajat muistuttivat, että tämän avulla työnantajat voisivat löytää potentiaalisia työntekijöitä itselleen.

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että erityisesti juuri työnantajat vastaajista toivoivat aktiivisempaa yhteydenpitoa ja yhteistyötä. Monet kertoivat syyksi omat aikaresurssit ja tietämättömyyden. He eivät yksinkertaisesti tienneet kehen ottaa yhteyttä tai millaisia erilaisia yhteistyömahdollisuuksia oppilaitoksilla voisi olla tarjolla. Työnantaja kuvasi haastattelussa hyvää kokemustaan



ammattillisen oppilaitoksen edustajan kanssa, jonka hän näki olevan malliesimerkki aktiivisesta ja oma-aloitteisesta yhteydenotosta:

*S7: Se vaati siltä opettajalta selkeästi aktiivisuutta ja sitä, että hän oli miettinyt sen asian jo hyvin pitkälle ennen, kun hän laittoj sen idean mulle, joka sitten johti siihen, että mun oli sitten niin helppo se asia sitten toteuttaa, kun se tuli sieltä.*

### 6.3.2 Valmiit yhteistyömallit

Sekä ammatilliset oppilaitoksen edustajat että työnantajat kaipasivat selkeämpiä malleja yhteistyön tekemiseen. Oppilaitoksissa koettiin, että näiden saavuttamiseen ei ollut tällä hetkellä tarpeeksi tai oikeinlaisia (osapuolten yhteisten käyttöjärjestelmien puute) resursseja. Työnantajat kuitenkin ilmaisivat toivonsa, että oppilaitokset kehittäisivät valmiita yhteistyömalleja, jotka helpottaisivat heidän osallistumistaan ja sitoutumistaan yhteistyöhön:

*Eikä siten, että mä oisin itse lähtenyt miettimään, että no otetaankohan me niitä harjoittelijoita, et ottaa niiku aikaa, jos niinku joutuu itse miettimään sen koko polun ja sitten tiedustelemaan oppilaitoksesta, mikä johtaa hirveeseen sähköpostirumbaun. Niin nyt tota toivottais enemmän sieltä oppilaitoksista, että he räätälöisi jo valmiiksi ja tekis niin kun selkeitä ehdotuksia, että tehdäänkö näin?*

Työnantajat kokivat nykyiset yhteistyörakenteet epäselviksi ja aikaa vieviksi, mikä vaikeutti heidän yhteistyötään oppilaitosten kanssa. Eräs oppilaitoksen edustajista kertoi, että yhteiskehittäminen olisi tärkeää, mutta myöskään sille ei löydetty aikaa tai siihen ei osattu ryhtyä.

Työnantajat toivoivat myös selkeämpiä tapoja kommunikoida oppilaitosten kanssa ja saada tietoa opiskelijoiden taidoista ja pätevyydestä. Työnantajat korostivat myös tarvetta joustaviin yhteistyömalleihin, jotka vastaisivat työelämän muuttuviin tarpeisiin ja suhteutettaisiin työnantajien resursseihin. Yhteistyö opiskelijan työllistymisen kannalta nähtiin välillä hyvinkin vaikeana eriävistä syistä oppilaitoksen kanssa. Tässä esimerkkinä erään työnantajan kommentti:

*J5: yhteistyön tekeminen on hankalaa, koska näiden työntekijöiden täytyis työllistyä käytännössä meidän alihankkijoiden kautta ja sitten se ketju on sitä kautta niinku*

*pidempi ja ehkä pikkasen eri asiaa, niinku putki- ja sähkö puolella, mutta mut sielläkin työllistyy käytännössä meidän alihankkijoiden kautta, niin sillon nää niinku meillä kokemukset näistä koko ajan vaan vähemmän.*

### 6.3.3 Luotettavuus

Toive luotettavuudesta nousi ensimmäisen kerran haastatteluissa puhuttaessa haasteista. Monet haasteita liittyi tavalla tai toisella luottamuksen puutteeseen. Koska työnantajat eivät aina tienneet oppilaitosten toimintatavoista tai heidän oppilaidensa osaamisesta tai muista edellytyksistä, oli yhteistyön osapuoleen vaikea myöskään täysin luottaa.

Työnantajat odottivat ja toivoivat, että ammatilliset oppilaitokset tarjoaisivat laadukasta koulutusta ja valmistaisivat opiskelijat työelämän tarpeisiin. Luottamuksen rakentumista haittasi, jos työnantajien esimerkiksi tarjotessa opiskelijoille työharjoittelupaikkaa, työnantaja koki, ettei opiskelijalla ollut riittäviä tiedot tai taitoja, jotka vastaavat yrityksen tarpeisiin tai vaatimuksiin. Luottamus siis kärsi, jos työnantajat kokivat, että oppilaitoksen edustaja oli *luvannut*, että opiskelija pärjää työssä, mutta näin ei ollut käynyt, esimerkiksi heikon motivaation tai kielitaidon vuoksi.

Oppilaitoksen edustajat taas kokivat, että luottamusta syntyi silloin, kun työnantajat osoittivat luottamusta olemalla avoimia yhteistyölle ja tarjoamaan esimerkiksi opiskelijoille mahdollisuuksia työharjoitteluun eli työssäoppimiseen. Luottamus toista kohtaan myös vahvistui, kun työnantajat kertoivat rehellisesti ja avoimesti työpaikan tapahtumista ja haasteista oppilaitoksen opiskelijoiden työharjoittelujen aikana. Tämä takasi myös sen, että opiskelijat saivat opintonsa valmiiksi ja valmistuivat opinnoistaan. Työnantajat antama palautetta opiskelijoiden suoriutumisesta vahvisti siis luottamuksen tunnetta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä työnantajilla että ammatillisilla oppilaitoksilla on selkeitä toiveita luottamuksen rakentumisen suhteen. Työnantajat odottavat oppilaitoksista osaavia opiskelijoita, totuudenmukaista tietoa ja luottamuksellisia suhteita oppilaitosten kanssa, kun taas oppilaitokset kaipaavat työnantajien tukea etenkin työharjoitteluiden onnistuneen järjestämisen kanssa sekä avointa tiedon jakamista. Näiden toiveiden täyttäminen katsottiin edistävän yhteistyön ja luottamuksen kehittymistä työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten välillä.

### 6.3.4 Joustavuus ja ymmärryksen lisääntyminen

*S7: Niin tota se helppous työnantajalle olisi niinku avainsana tälle yhteistyölle.*

Tutkimustulokset osoittavat, että sekä työnantajilla että ammatillisilla oppilaitoksilla on selkeitä toiveita yhteistyön joustavuuden ja ymmärryksen lisääntymisen suhteen. Näiden toiveiden ymmärtäminen on tärkeää pyrittäessä rakentamaan tehokkaita ja kestäviä kumppanuuksia työelämän ja ammatillisen koulutuksen välille.

*MA6: Meidän pitää kiinnittää huomiota, jotta ne palvelevat se työelämä paremmin, niin on sekin, joka on meillä tiedossa kyllä ollutkin elikkä yritetään löytää oikea henkilö oikeaan työpaikkaan, että siihen panostettaisiin itsekkin vielä enemmän.*

Työnantajien näkökulmasta joustavuus tarkoitti oppilaitosten mukautuvuutta heidän aikatauluihin ja käytäntöihin. He toivoivat myös, että ammatilliset oppilaitokset pystyivät tarjoamaan erilaisia, joustavia palveluja, jotka vastaisivat heidän toiveisiin. Yhden haastateltavan mukaan, tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi koulutusohjelmien räätälöintiä yhdessä yrityksen tarpeiden mukaan.

Oppilaitoksen edustajat taas korostavat erityisesti ymmärryksen lisääntymistä. He toivoivat, että työnantajat ymmärtäisivät opiskelijoiden tarpeet, ja että he eivät koulussa ollessaan olleet vielä ammatillisia. Lisäksi he toivovat, että työnantajat tekisivät aktiivisesti yhteistyötä heidän kanssaan työharjoittelumahdollisuuksia tarjoamalla. Niiden opiskelijat saivat käytännön ammatillista kokemusta ja soveltaa oppimaansa työelämässä.

Oppilaitoksen edustajat kertoivat, että he haluavat myös kehittää ymmärrystään työnantajan tarpeista ja trendeistä ja näin varmistaa, että opiskelijat valmistuisivat työelämässä tarvittavilla taidoilla.

Yhteenvedon voidaan todeta, että niin työnantajat ja kuin ammatillisen oppilaitoksen edustajatkin toivovat yhteistyöltä joustavuutta ja yhteisen ymmärryksen lisääntymistä. Joustavuus mahdollisti esimerkiksi nopean reagoinnin niin osapuolen haasteisiin kuin toiveisiin.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää eri alan ammatillisten oppilaitosten edustajien ja työnantajien ajatuksia sekä kokemuksia, joita heillä liittyi osapuolten väliseen yhteistyöhön. Yhteistyössä tarkastelun kohteina olivat yhteistyön keinot ja haasteet sekä osapuolten toiveet yhteistyölle. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan aihetta erityisesti opiskelijan työllistymisen näkökulmasta, eli kun osapuolten yhteisenä tavoitteena ja yhteistyön tuloksena opiskelija työllistyy. Sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluissa vastaajia pyydettiin miettimään aihealuetta omien kokemustensa ja ajatustensa pohjalta. Tutkimukselle ei ole asetettu erityistä hypoteesia eli olettamusta. Tutkimusta haluttiin lähteä tutkimaan avoimin mielin ilman ennakkokäsityksiä – vaikkakin tutkijalla oli oman työtaustansa vuoksi jonkinlainen käsitys aiheesta. Taulukossa 5. on koonti tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista.

Taulukko 5. Koonti tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista

Osapuolten yhteistyön keinot	Osapuolten yhteistyön haasteet	Osapuolten toiveet yhteistyölle
1) Koulutusten kautta toteutettava yhteistyö: - Työssäoppimisjaksot - Työvoimakoulutukset - Oppisopimuskoulutukset  2) Yhteiset rekrytointitilaisuudet, muut tapahtumat ja vierailut  3) Muu yhteydenpito ja tiedonvaihto	1) Riittävien resurssien löytäminen yhteistyöhön  2) Avoimuuden ja kommunikaation puute  3) Saavutettavuus  4) Yhteisymmärryksen puute - Erilaiset näkemykset oppilaitoksen ja työnantajan vastuista ja rooleista - Erilaiset odotukset opiskelijoista (osaaminen ja muut edellytykset)	1) Aktiivinen yhteydenpito  2) Valmiit yhteistyömallit  3) Luotettavuus  4) Joustavuuden ja ymmärryksen lisääntyminen

Tämän kappaleen tarkoituksena on vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimukselle oli asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia yhteistyön keinoja työnantajilla ja ammatillisilla oppilaitoksilla on tänä päivänä, kun tavoitteena on opiskelijan työllistäminen?
2. Millaisia haasteita työnantajien ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä on ilmennyt?
3. Millaisia toiveita työnantajilla ja oppilaitoksilla on yhteistyölle?

## 7.1 Keinot

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välinen yhteistyö on tärkeää tekijä opiskelijoiden työllistymisen kannalta ja kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tähän tuli olla erilaisia keinoja. Vastauksista kävikin ilmi, että yhteistyön keinoihin kuuluu monia erilaisia useita eri tapoja toteuttaa sitä, kuten työssäoppiminen, oppisopimuskoulutukset, työvoimakoulutukset, rekrytointitapahtumat ja muut tilaisuudet, sekä yleinen yhteydenpito ja tiedonvaihto.

Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että etenkin ammatilliset oppilaitokset tekevät hyvin monipuolisesti yhteistyötä eri työnantajien kanssa, ja että eri aloilla suositaan eri yhteistyön keinoja. Työelämässä oppiminen kuuluu olennaisena osana ammatillisia opintoja, joten yhteistyö työnantajien kanssa todettiin olevan välttämätöntä.

Yhteistyökeinoista selvästi tehokkaimmaksi ja käytetyimmäksi ammatillisen oppilaitoksen edustajat totesivat olevat työssäoppimisjaksot eli työharjoittelut. Ammatillisten oppilaitosten tutkintojen suorittaminen eli opiskelijoiden näyttöjen tekeminen tapahtuu työssäoppimisjaksoilla, joten niiden rooli on ymmärrettävästi merkittävä. Esimerkiksi puhtausalalla oltiin sitä mieltä, että pitkät työharjoittelu- eli työssäoppimisjaksot toimivat erityisen hyvin, kun tavoitteena on opiskelijan työllistyminen samaan yritykseen.

Kaikki työnantajat eivät kuitenkaan tarjoa työssäoppimispaikkoja opiskelijoille, vaan he ovat kiinnostuneita vastavalmistuneista opiskelijoista. Tämä johtui toisaalta siitä, että heillä ei ollut tarvetta henkilöille, joilla ei ollut vielä täyttä valmiutta toimia tehtävissä tai heillä oli ollut huono kokemuksia työharjoitteluista, joko oppilaitoksen tai opiskelija osalta.

Työnantajat eivät osanneet nostaa yhtään keinoista ylitse muiden, mutta erilaisten yhteisten tilaisuuksien ja tapahtumien, kuten rekrytointitapahtumat kuuluivat tykätyimpiin yhteistyön keinoihin. Työnantajat kokivat tämän keinon helpoksi ja tämän avulla myös yritys sai näkyvyyttä ja kehittämään omaa työnantajamielikuvaa. Myös osa oppilaitoksen edustajista pitivät yhteisiä tilaisuuksia hyvänä keinona tehdä yhteistyötä työnantajien kanssa. Yritysvierailut oppilaitoksissa edesauttoivat opiskelijoiden tiedon saantia yrityksistä ja he pääsivät tutustumaan yrityksen työntekijöihin kasvo-tusten.

Työnantajat suosivat yhtä tai paria yhteistyömallia- tai keinoa kulloisenkin ammatillisen oppilaitoksen kanssa. Toisaalta osa työnantajista halusivat osallistua kaikenlaisiin yhteistyökuvioihin, kun niistä tiedettiin ajoissa, tietoa oli saatavilla ja osallistuminen oli tehty helpoksi.

Yhteistyön keinoina myös oppisopimuskoulutukset sekä työvoimakoulutukset esiintyivät vastauksissa, mutta niiden kautta tehtävä yhteistyö oli selvästi vähäisempää kuin työssäoppimisjaksojen eli koulutussopimusten välityksellä toteutuva yhteistyö. Monet oppilaitoksen edustajat näkivät tämän johtuvan siitä, että työssäoppimispaikkojen tarjoamisesta ei koidu menoja (mm. palkka) työnantajille, kun heidän ei tarvinnut maksaa opiskelijoille palkkaa. Kaikki haastateltavista eivät olleet kuitenkaan samaa mieltä, että yhteistyön keinojen hyödyntäminen riippuisi kustannuksista. Se, että yrityksiin, ei otettu säännöllisesti työharjoittelijoita, johtui siitä, että työnantajat halusivat *valmiita työntekijöitä* yrityksiinsä ja harjoittelijoiden edellytykset työssä pärjäämiseksi eivät aina täytyneet. Poikkeuksena oppisopimuksen hyödyntämisessä oli sosiaali- ja terveysalan edustajat. Alalla oppisopimuskoulutukset ovat hyvin käytettyjä ja suosittuja niin opiskelijoiden kuin työnantajien keskuudessakin.

Yhteistyön keinojen osalta tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä yhteenvedona johtopäätös, että yhteistyön keinoja on olemassa monia erilaisia, mutta kun ammatilliset oppilaitokset käyttävät niistä kaikkia, niin työnantajat haluavat hyödyntää ja keskittyä organisaatioissa yhteen tai pariin keinoista. Yhteistyön keinon valinnassa oppilaitoksen edustajat arvostivat keinoja, jotka edesauttoivat opiskelijoiden ammatillisen osaamisen syventymistä ja mahdollisuutta työllistymiseen. Työnantajille tärkeiksi tekijöiksi osoittautuivat keinon helppous sekä yhteistyön keinosta koituvan hyödyn varmuus ja ennakoitavuus. Joidenkin yhteistyökeinojen hyödyntäminen oli myös lopetettu huonojen kokemusten vuoksi. Työnantajat kertoivat, että ne yhteistyön keinot, jotka olivat helposti saatavilla ja helppoja toteuttaa olivat keinoista mieluisimmat, kuten rekrytilaisuudet.

## 7.2 Haasteet

Tutkimuksen tulokset toivat esiin useita haasteita osapuolten välisessä yhteistyössä. Haasteina nähtiin olevan resurssien löytyminen yhteistyölle, avoimuuden ja kommunikaation puute yhteistyössä ja saavutettavuus. Yhteisymmärryksen puute osoittautui myös yhdeksi tekijäksi, joka haittaa yhteistyötä ja on esteenä sen onnistumiselle. Nämä haasteet juontuvat osapuolten erilaisista näkemyksistä oppilaitoksen ja työnantajan vastuista ja rooleista sekä erilaisista odotuksista

opiskelijoiden ammatillisen osaamisen ja muiden edellytysten, kun työelämäosaamisen ja kielitaidon suhteen.

Riittävien resurssien löytäminen yhteistyöhön osoittautui yhdeksi keskeisimmistä haasteista. Työnantajat sekä oppilaitoksen edustajat totesivat, että ilman riittäviä ja asianmukaisia resursseja yhteistyön toteuttaminen on vaikeaa ja tämä heikentää yhteistyön tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Oppilaitoksen edustajat totesivat, että työelämäyhteistyölle ei ollut riittävästi aikaa, vaikka siihen olisi haluttu panostaa. Erona osapuolten välillä oli ajatus oman työnajan käytöstä yhteistyön edistämiseksi. Työnantajat kokivat, että yhteistyöstä tulisi tehdä niin vaivatonta työnantajille, ettei siihen tarvitsisi käyttää *liikaa* työaikaa. Oppilaitoksissa vuorostaan haluttiin käyttää työelämäyhteistyöhön enemmän aikaa, mutta omat ydintyötehtävät, kuten opetustyö tai muut työt tuli priorisoida.

Niin oppilaitoksen edustajat kuin työnantajatkin olivat sitä mieltä, että yhteistyön tekemiseen toisen puolen kanssa pitäisi olla oma resurssinsa, toisin sanoen henkilö tai henkilöt, jotka ottaisivat yhteistyön tekemisen omalle vastuulle. Näin yhteistyön ylläpitäminen ja kehittäminen nähtiin mahdollisena. Haastateltavien vastauksien perusteella oli selvästi huomattavissa syys-seuraussuhde resurssipulan ja muiden haasteiden välillä. Kun oppilaitoksen edustajilla ei ollut riittävästi aikaa paneutua yhteistyöhön, yhteydenpito eli kommunikointi työnantajien kanssa oli vähäistä, oppilaitoksen palveluista eli yhteistyömahdollisuuksista eri kanavissa tiedottaminen jäi vähälle huomiolle sekä saatavilla olo takkusi.

Avoimuuden ja kommunikaation puute yhteistyön osapuolien välillä oli myös yksi merkittävä haaste yhteistyössä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yhteistyötä tekevien osapuolten välisen avoimen tiedonkulun ja tehokkaan kommunikaation puute voi johtaa väärinkäsityksiin, epäselvyyksiin ja jopa konflikteihin.

Myös saavutettavuus koettiin haasteeksi yhteistyössä. Ilman toisen yhteistyötahon eli osapuolen saatavuutta ei yhteistyöhön voitu ryhtyä laisinkaan. Tulosten perusteella näyttää, että työnantajien mielestä oppilaitoksilla tulisi ottaa aktiivisempi isompi rooli yhteistyön aikaansaanniksi. Jos oppilaitokset halusivat yhteistyöhön heidän kanssaan, tulisi heidän varmistaa, että heillä on työnantajien tarvitsemat resurssit (osaaminen ja kyvyt) ja nämä tiedot olisivat myös helposti saatavilla.

Yhteistyöhön suunniteltujen järjestelmien puute nähtiin myös saavutettavuutta hidastavana, tai jopa estävänä tekijä. Ilman asianmukaisia työkaluja tiedon vaihtaminen koettiin hitaaksi, vaivalleiseksi ja saattoi esti tiedonkulun osapuolen välillä yhteistyön aikana.

Viimeisenä haasteena oli yhteisymmärryksen puute, joka johtui eritoten osapuolten erilaisista näkemyksistä oppilaitoksen ja työnantajan vastuista ja rooleista sekä erilaisista odotuksista opiskelijoiden suhteen. Useat haasteet, joita sekä työnantajat että oppilaitoksen edustajat mainitsivat, liittyivät opiskelijoihin, heidän osaamiseensa tai heidän edellytyksiinsä menestyä työnantajien erilaisissa tehtävissä. Työnantajat näkivät, että opiskelijat tulivat esimerkiksi työharjoitteluihin liian heikolla osaamisella, kun taas oppilaitoksissa ihmeteltiin, minkä vuoksi opiskelija ei pärjää työssä eikä *kelpaa* työnantajalle. He näkivät työnantajilla olevan liian korkeat odotukset opiskelijoista.

Eryteisesti työssäoppimisen kaltaisissa yhteistyömuodoissa opiskelijoiden motivaatio, suomen kielen heikko osaaminen ja työelämätaidot osoittautuivat tekijöiksi, jotka vaativat erityistä huomiota molemmilta osapuolilta.

Työnantajien mukaan yhteisymmärryksen puute ilmeni esimerkiksi siten, että oppilaitos ei tuntenut tarpeeksi työelämän vaatimuksia eikä ymmärtänyt, millaisia taitoja ja osaamista työntekijöiltä vaaditaan. Joidenkin työnantajien mielestä tämä johtui siitä, että opiskelijat eivät toimineet työssäoppimisjaksoilla toivotulla tavalla. Työnantajat ihmettelivät minkä vuoksi oppilaitoksen edustaja oli luvannut muuta, kuin mikä oli todellisuus. Heidän mielestään oppilaitoksissa ei aina opetettu heille tarvittavia taitoja, kuten työelämätaitoja, joita työnantajat odottavat ja vaativat. Tämä saattoi työnantajien mukaan johtaa siihen, että heillä oli myös uusia opiskelijoita kohtaan ennakkoluuloja. On todennäköistä, että työnantajien käsitykset opiskelijoista ilman riittävää osaamista tai muita työelämän vaatimia taitoja johtavat työnantajien halukkuuteen ottaa uusia opiskelijoita työssäoppimisjaksoille – saatikka rekrytoida heitä valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että erilaiset näkemykset osapuolten vastuista johtavat siihen, että heillä on myös erilaisia odotuksia opiskelijoista. Kun oppilaitoksen edustajat näkivät, että opiskelijat menevät työpaikoille oppimaan ammattilaisia ja työelämätaitoja eli syvin osaaminen syntyy työpaikoilla eikä koulussa, niin työnantajat näkivät, että näiden taitojen opettaminen kuuluu oppilaitokselle ja se on heidän vastuullaan.



Tulosten valossa näyttää myös siltä, että yhteisymmärryksen puute työnantajien ja oppilaitosten välillä saattaa johtaa moniin negatiivisiin ja pitkäkantoisiin seurauksiin, jotka vaikuttavat myös opiskelijoiden työllistymiseen.

Kaiken kaikkiaan vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että yhteistyön haasteisiin vaikuttaa moni asia, mutta keskeisiä haasteita ovat etenkin resurssien, avoimen kommunikaation sekä yhteisymmärryksen puute. Muut haasteet olisivat todennäköistä ratkaistavissa, jos molemmilla osapuolilla olisi riittävästi aikaa ja resursseja selvittää näitä haasteita. Avoimen kommunikaation avulla myös monet ongelmat ja haasteet tulisivat varmasti myös paremmin esille, jolloin myös yhteisymmärryksen saavuttaminen olisi varmasti helpompaa.

### **7.3 Toiveet**

Ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien väliselle yhteistyölle on tunnistettu useita keskeisiä toiveita ja tarpeita. Tutkimustulokset osoittavat, että yhteistyön osapuolet arvostavat aktiivista yhteydenpitoa, valmiita yhteistyömalleja, luotettavuutta, joustavuutta ja ymmärryksen lisääntymistä.

Aktiivinen yhteydenpito nousi esille yhtenä keskeisimpänä toiveena yhteistyölle. Molemmat osapuolista ilmaisivat halukkuutensa tiiviin ja jatkuvan yhteydenpidon rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Oppilaitoksen edustajat toivoivat, että työnantajat jakaisivat avoimesti tietoa, jotta ajankoh- taisten tarpeiden ja haasteiden tunnistaminen olisi helpompaa ja tehokkaampaa. Molemmat osapuolet olivat samaa mieltä, että aktiivinen yhteydenpito edistää molempien osapuolten sitou- tumista yhteistyöhön ja auttaa yhteistyön kehittämisessä sekä henkilökohtaisten suhteiden syve- nemisessä.

Tutkimustulokset osoittavat myös toiveen valmiille yhteistyömalleille. Sekä ammatilliset oppilai- tokset että työnantajat haluavat selkeät ja käytännölliset rakenteet yhteistyölle. Valmiit yhteistyö- mallit auttaisivat sujuvoittamaan yhteistyön käynnistymistä. Niin työnantajat kuin oppilaitoksen edustajatkin toivoivat, että keskinäinen yhteistyö olisi järjestelmällistä ja hyvin organisoitua. Tämä edesauttaisivatkin vakaan perustan luomisen yhteiselle toiminnalle. Nähtiin, että mahdollisten epä- selvyyksien ilmeneminen olisi näin myös helpompaa, ja niiden syntyminen olisi todennäköisesti vähäisempään.

Yhteistyön yksi peruspilareista, luottamus, nousi myös yhdeksi toiveeksi, jota haluttiin rakentaa. Osapuolten luotettavuus nähtiin yhtenä tärkeä tekijänä myös ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyössä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ammatilliset oppilaitokset ja työnantajat arvostavat toistensa luotettavuutta ja sitoutumista yhteistyöhön.

Työnantajilla oli herännyt epäily luotettavuudesta joissain tapauksissa, kun esimerkiksi opiskelijat eivät vastanneet heidän odotuksiaan – heidän luottamuksensa oli petetty. Työnantajat halusivat luottaa oppilaitoksen edustajien sanaan opiskelijoiden kyvyistä ja osaamisesta, mutta myös itse opiskelijoihin.

Joustavuus oli myös toivottu ominaisuus yhteistyölle. Ammatilliset oppilaitokset ja työnantajat haluavat, että yhteistyössä on aikaa sopeutua muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Työnantajat näkivät joustavuuden kuitenkin eri tavoin kuin oppilaitoksen edustajat. Työnantajat toivoivat, että oppilaitokset ymmärtäisivät työnantajien lähtökohtia ja käytössä olevia resursseja, kun taas oppilaitokset toivoivat työnantajilta joustavuutta esimerkiksi opiskelijoiden kohdalla.

Tutkimuksen tuloksista korostui toive ymmärryksen lisääntymistä osapuolien välille ja näyttäytyi merkittävänä tekijänä yhteistyön kehittymisen kannalta. Vastauksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että niin ammatilliset oppilaitokset kuin työnantajatkin haluavat, että yhteistyön myötä molemmat osapuolet oppivat toisiltaan ja yhdessä edistävät edustamansa alan kehitystä sekä opiskelijoiden työllistymistä. Tuloksien pohjalta voidaankin sanoa, että ymmärryksen lisääntymisen avulla osapuolet voivat tulevaisuudessa rakentaa vahvempaa pohjaa yhteistyölle, jos molemmat osapuolet ovat motivoituneita edistämään vastavuoroista oppimista ja haluavat rakentaa pitkäaikaisia ja kestäviä kumppanuuksia.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventyä ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyöhön ja saada parempi käsitys siitä, minkä vuoksi on edelleen yrityksiä eli työnantajia, jotka eivät tee yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten kanssa vallitsevasta työvoimapulasta huolimatta. Motiivi asian selvittämiseksi oli etenkin opiskelijoiden työllistymisen näkökulma. Tutkijan lähtöajatuksena oli, ilman, että tutkimukselle oli asetettu tarkempaa hypoteesia, että työnantajat tekivät yhteistyötä monin eri tavoin – mikä piti myös paikkansa, mutta yhteistyössä oli vielä paljon kehitettävää. Myös tämän osalta voidaan todeta, että ennakkokäsitykset pitivät pitkälti paikkansa.

Arvioidessa tutkimusprosessin alkumetrejä, voidaan todeta, että tutkimukselle muodostetut kolme tutkimuskysymystä (ks. edellinen kappale, s. 89) olivat hyvin laajoja. Yksilö- ja ryhmähaastattelujen sekä kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkija joutui toteamaan, että opinnäytetyön aihe oli hyvin laaja ja sen tarkempi rajaaminen olisi ollut järkevää tutkimusprosessin kokonaisuutta ja työn kuormittavuutta ajatellen.

Tutkimusprosessia aloittaessa ja kirjallisuuskatsausta tehdessä havaittiin myös, että aikaisempaa tutkimusta juuri ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välisestä yhteistyöstä ei oltu juuri tehty tai ei ainakaan mainittavasti ja esimerkiksi kansainvälisiin tutkimuksiin sekä artikkeleihin tutustuminen oli välttämätöntä. Tämä kuitenkin antoi myös lisäpontta aihealueen tutkimukseen, koska näytti siltä, että oma tutkimus täyttäisi aukon tutkimuskentällä. Tutkimuksen tarkastelun kohteena olevat kohderyhmät koettiin mielenkiintoisiksi ja aiheen piirissä työskenteleminen koettiin relevantiksi ja jopa tärkeäksikin.

Tutkimuksen tulokset olivat linjassa tutkimuksessa aikaisemmin viitattuun Karvin (2022) *Arviointi työelämässä oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä ammatillisessa koulutuksessa* – tuloksiin. Karvin arvioinnin perusteella todettiin, että ammatillisilla oppilaitoksilla on erilaisia yhteistyön keinoja ja sekä oppilaitoksen edustajat, että työnantajat kokivat tarjottavat palvelut monipuolisiksi. Tämä huomattiin myös tämän tutkimuksen tuloksia. Tämän lisäksi molemmissa tutkimuksissa selvisi, että vaikka keinoja olisi olemassa ja niitä olisi useita erilaisia, niitä tulisi edelleen kehittää.

Oppilaitokset suosivat selvästi esimerkiksi työssäoppimisjaksojen tarjoamista työnantajille – mikä on ymmärrettävää. Ammatillisten tutkintojen suorittaminen perustuu työelämässä oppimiseen ja esimerkiksi näytöt suoritetaan työpaikoilla. Opiskelijoiden valmistuminen tutkintoihin edellyttää siis työssäoppimisjaksojen eli työharjoitteluihin osallistumista. Ne keinot, joita osapuolet käyttivät eniten perustuivat heidän omiin tavoitteisiinsa ja odotuksiinsa yhteistyöstä. Odotetusti myös aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä käsitystä. Pärnä (2012, 58) toteaa, että yhteistyöhön ryhtyvien osapuolten tulee miettiä kriittisesti, mitä he voivat yhteistyöllä saavuttaa, eli mahdollisen lisäarvon saavuttaminen suhteessa resursseihin, joita yhteistyön tekeminen vaatii.

Myös Krausen ja Schnitzlerin (2022, 162) ovat asiasta samaa mieltä ja esittävät, että osapuolet näkevät itsensä mahdollisesti omanedunvalvojina. He suosittelivatkin, että yhteistyön osapuolet selvittäisivät tarkasti ja avoimesti omat sekä toisen osapuolen tavoitteet eli tavoitellut edut yhteistyölle. Tämän pohjalta voidaan kai todeta, että erilaisia yhteistyön keinoja kartoittaessa tulisi ensisijassa miettiä omia tavoitteitaan ja resursseja, joita yhteistyölle on valmis uhraamaan.

Tämän hetkiset, tarjolla olevat yhteistyön keinot tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia niin oppilaitoksille kuin työnantajillekin yhteistyöhön tekemiseen, mutta sen avulla myös oman toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi työvoimakoulutus antaa mahdollisuuden kouluttaa työntekijöitä suoraan työnantajan vaatimusten mukaan ja auttaa vastaamaan myös työnantajien työvoimatarpeisiin. Kuitenkin se, minkä verran tai millaisia keinoja yhteistyön osapuolet käyttävät, liittyvät siihen, kuinka haastaviksi ne koetaan. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että myös huonot kokemukset keinoista voivat johtaa siihen, että keinoja ei haluta käyttää tulevaisuudessa enää lainkaan. Ne ovat voineet viedä liikaa resursseja, eikä lopputulos ole ollut toivotunlainen. Näin oli kertoi eräs haastateltava esimerkiksi työvoimakoulutuksen osalta käyneen. Järvensivu (2019) on tuonut myös esiin yhteisen historian merkityksen. Haastavien kokemusten jälkeen yhteistyön tekeminen vaatii uutta ajattelua ja työtä sen eteen, että yhteistyö saataisiin jälleen toimimaan. Jos vaivaa yhteistyön eteen ei nähdä, tai jos ratkaisua ei ole yksinkertaisesti nähtävissä, voi käydä kuten tutkimukseen osallistunut on kuvaillut – yhteistyö päättyy siihen.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että työnantajat toivoisivat oppilaitoksia suunnitellussa uusissa yhteistyön keinoissa, tai kehitellessä vanhoja, miettimään palveluita erityisesti työnantajien näkökulmasta. Stähle ja Laento (2000) muistuttavatkin, että yhteistyön

osapuolten välille voi syntyä todellista kumppanuutta vain, jos he kokevat sen hyödylliseksi. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan sanoa, että keinojen saatavuus, helppous ja vaikuttavuus ovat tekijöitä, joita työnantajat arvostavat erityisesti. Myös aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä näkemystä.

Yhteisymmärryksen puute, ja toive siitä, on tutkijan mielestä yksi tutkimuksen hedelmällisimmistä tuloksista. Yhteisymmärryksen puutteen syynä voi olla monia syitä, mutta yksi todennäköisimmistä syistä voisi kuvitella olevan resurssien vähyys, joka ilmeni olevan myös yksi keskeisimmistä yhteistyön haasteista. Voidaankin myös miettiä, voisiko yhtenä syynä yhteisen ymmärryksen puutteen (mm. erilaiset käsitykset vastuista ja rooleista sekä erilaiset odotukset) olla yhteydessä Saxtonin (1997) ajatukseen siitä, että yhteistyön osapuolten kesken tulisi olla jonkin verran samankaltaisuuksia yhtenäisen ymmärryksen takaamiseksi. Ammatillisilla oppilaitoksilla ja työnantajilla on todennäköisesti hyvin erilaiset tavoitteet ja käytännöt ydintoimintojensa osalta, kuin myös organisaatorakenteet. Järvensivun (2019) mukaan myös lainsäädäntö voi joskus olla syynä, että osapuolet eivät pysty sitoutumaan yhteistyöhön, eli ulkopuoliset toimintarakenteet estävät tai hidastavat yhteistyötä tai sen tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimus osoittaa, että yhteistyön keskeisimpänä haasteena on ammatillisen oppilaitosten kyky vastata työnantajien vaatimuksiin ja tarpeisiin, niin toimintatapojen kuin opiskelijoiden osaamisen osalta, mikä heidän mielestään johtui pääosin resurssien puutteesta. Myös Järvensivun (2019) mukaan tämä on yleisin haaste yhteistyön tekemisessä. Olisikin tärkeää, että osapuolet yhdessä kehittäisivät työelämäverkostoja ja työpaikkoja oppimisympäristöinä. Yksilöllisen oppimisen näkökulmasta oppimisympäristöjen tulisi myös tarjota opiskelijoille entistä enemmän aikaa ja ohjausta työssäoppimisjaksojen aikana.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat hyödyllistä tietoa ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välisen yhteistyön keinoista ja haasteista. Tulokset voivat auttaa kehittämään ja parantamaan yhteistyön käytäntöjä sekä löytämään uusia ratkaisuja haasteisiin. Yhteistyön keinojen kehittäminen työnantajalähtöisiksi ja mahdollisten haasteiden huomioiminen voivat edistää oppilaitosten ja työnantajien välistä vuorovaikutusta sekä näin edistää yhteistyötä. Yhtenä keinona voisi olla esimerkiksi opettajien tutustumisjaksot työpaikoilla, jolloin he tutustuisivat työnantajien vaatimuksiin, työympäristöön sekä työelämäpelisääntöihin. Näin opettajat pystyisivät todennäköisesti myös

paremmin ohjeistamaan ja opettamaan opiskelijoita, kun heillä olisi itsellään ajankohtaista tietoa ja perehtyneisyyttä alan tehtävistä ja vaatimuksista. Työnantajia tulisi osallistaa enemmän koulutusten suunnitteluun alusta alkaen, jolloin heidän näkemyksensä alan vaatimuksista ja odotuksensa olisivat tiedossa hyvissä ajoin.

Tutkimuksen rajoituksena voidaan nähdä ryhmähaastattelussa osittain koituneen vastakkainasettelun työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten kesken. Osa haastateltavasti saattoi kokea, että he eivät voineet tai halunneet tuoda asioita esiin täysin avoimesti, erityisesti esimerkiksi haasteita yhteistyössä, muiden osanottajien ollessa paikalla. Tämä saattoi omalta osaltaan vääristää tuloksia.

Toinen merkittävä tekijä, jolla oli vaikutusta tuloksiin, oli tutkimuksen tarkastelun alaisena olevan ilmiön ja aihealueen monitahoisuus ja -käsitteellisyys. Jälkeenpäin ajateltuna tutkimuksen tarkemmalla rajauksella ja suunnitelmallisemmalla tutkimuskysymysten asettamisella oltaisiin pystytty syventymään yhteen kokonaisuuteen paremmin ja tutkimustuloksista olisi voinut löytyä yksityiskohtaisempia oivalluksia. Nyt tulokset jäivät odotetun kaltaisiksi, eikä niistä löytynyt kovinkaan paljon eroja aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna - vaikkakin niiden avulla löydettiin konkreettisia haasteita ja toiveita, joita yhteistyön osapuolet voivat lähteä kehittämään. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä jatkaa aihealueen tutkimista ja syventää ymmärrystä ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välisestä dynamiikasta (ks. s. 20, s. 35) sekä etsiä keinoja, joilla vahvistaa osapuolten yhteisymmärrystä.

Luvussa 8.3 (ks. s. 103) annetaan tarkemmat ehdotukset jatkotutkimukselle.

## **8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tuomen ja Sarajärven (2016, 135) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ei voida tarkastella vain yhtä periaatetta noudattaen, kun tehdään laadullista tutkimusta. Kananen (2017, 172) muistuttaa, että luotettavuuden näkökulmasta on ensiarvoista, että tutkimustyö on suunnitelmallista ja tutkija on paneutunut laadunvalvontaan. Tutkimuksen tekeminen tulisi pohjautua hyvän tieteellisen käytännön mukaiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisöjen tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä,

tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

Aineistonkeruu, aineiston analyysi ja arviointi, tulosten kirjaaminen, tutkimusaineiston käsitteleminen sekä aineistojen säilyttäminen tulisivat olla eettisesti kestäviä (Kananen 2017, 189). Kananen (2017, 190) jatkaa toteamalla, että tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta tutkimustyön jokaisessa vaiheessa tulisi muistaa objektiivisuus, huolellisuus sekä rehellisyys. Tutkijalla itsellään on vastuu tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

### 8.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kananen (2015, 343) toteaa, että tieteellistä tutkimusta tehdessä tutkimusprosessin luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista (Kananen 2015, 343). Silvermanin (1997, 207) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja asioita. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 231) mukaan tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan tutkimuksessa niitä asioita, joita sen on tarkoituksena mitata. Tässä tutkimuksessa on paneuduttu ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden haastattelurungon suunnitteluun eli tarkasteltu huolellisesti molempien haastatteluiden kysymyksien ja teemojen relevanttiutta tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Sekä ryhmähaastattelun että yksilöhaastattelun kysymykset on aseteltu niin, että kaikkien vastaajien on mahdollista käsittää kysymykset kuten tutkimuksen tutkija ne käsittää.

Hiltusen (2009) mukaan tutkimusmenetelmän reliabiliteetin ns. tarkistuslistana voivat toimia seuraavat neljä pääkohtaa:

- 1) Yhdenmukaisuus – miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa?
- 2) Tarkkuus – toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus
- 3) Objektiivisuus vs. subjektiivisuus – kuinka muut ymmärtävät tekijän tarkoituksen ja viitekehyksen?
- 4) Jatkuvuus – havainnon jatkuva samankaltaisuus

Silvermanin (1997, 203) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen vastaavanlaisesti, myös tutkimus-tulokset

pysyisivät samankaltaisina. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todentaa esimerkiksi siten, että kaksi tutkimusaineiston arvioijaa päätyvät samankaltaiseen tulokseen (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Tässä tutkimuksessa ei ole ollut mahdollisuutta ottaa avuksi vertaisarvioijaa tutkimus-aineistoa analysoidessa. Tällöin reliabiliteettia tulee tarkastella esimerkiksi aikaisempiin tutkimuksiin tutustuen (Mt. 231).

Tutkimuksen luotettavuuden huomioiminen heti tutkimusprosessin alusta alkaen voidaan nähdä eräänlaisena riskienhallintana. Tällä pyritään varmistamaan, että tutkimusprosessi on kokonaisuudessaan luotettava ja näin varmistetaan luotettavat tutkimustulokset. Luotettavuus-tarkastelu tarkoittaaakin, että jokaiseen tutkimusprosessin vaiheeseen kiinnitetään huomiota tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, mikä pyritään varmistamaan oikeiden ja perusteltujen ratkaisujen tekemisellä. Aineiston aitous ja tulkinnan totuudellisuus kuuluvat laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin. Tutkimuksen tulkinnat eivät tulisi olla ristiriitaisia, toisin sanoen ne tulisivat olla oikein johdettuja. (Kananen 2015, 342–343; 356–357.)

Tutkimusaineiston riittävyys voidaan todeta aineiston kylläntymisellä eli saturaatiolla. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eikä siitä ole löydettävissä enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 62.) Ryhmä- sekä yksilöhaastattelussa käytiin perusteellisesti läpi kaikki etukäteen valitsemani teemat ja koin, että haastateltavien vastauksien avulla saatiin tarpeeksi relevanttia tietoa jokaiseen valitsemaani teemaan tutkimuskysymyksiä ajatellen. Arvioin riittäväksi tutkimusaineistoksi ja sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi yhden ryhmähaastattelun sekä yhden yksilöhaastattelun.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin ei ole tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta yhtä yksiselitteistä ohjeistusta. Olennaista kuitenkin on, että tutkimusta pyritään arvioimaan aina kokonaisuutena, mikä tarkoittaa, että tutkijan tulee pyrkiä avaamaan niin aineiston kokoamista kuin analysointiakin koskevaa prosessia mahdollisimman hyvin ja avoimesti. Tutkimusprosessin ollessa avoin ja selkeä, myös tutkimuksen tulokset ovat paremmin ymmärrettävissä. On tärkeää, että tutkija antaa tutkimuksensa lukijalle riittävästi tietoa sen käytännön toteutuksesta. Tällä tavoin tutkija antaa mahdollisuuden lukijalle arvioida itse tutkimusta sekä sen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 163–164.) Myös Hirsjärven yms. (2013, 232–233) mukaan tutkimusprosessin avoimuudella voidaan parantaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta.



Tutkimusprosessin avoimuuteen kuuluu myös aineiston tuottamiseen liittyvien tekijöiden kuten aineiston tuottamisen olosuhteiden sekä aineistonkeruunmenetelmien esittäminen mahdollisimman selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimusaineiston analysointi-vaiheen luokittelun alkutekijät sekä perusteet tulisi selostaa myös avoimesti. Tätä tukemaan voidaan tutkimusselosteisiin tuoda suoria lainauksia aineistosta, (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 67 232–; 233.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty selittämään käytettyjä menetelmiä ja tehtyjä johtopäätöksiä mahdollisimman selkeästi pitämällä näin huolta tutkimusprosessin avoimuudesta. Kujalan (2007, 33) mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkimusta tehdessä tutkija ei ole koskaan täysin objektiivinen, ulkopuolinen tarkkailija tai *tekstin taakse piiloutuva hahmo*, vaan hänet nähdään olevan ajallisesti ja paikallisesti läsnä.

### 8.2.2 Tutkimuksen eettisyys

Hirsjärvi ym. (2013, 12) muistuttavat, että tutkimuksen tekemiseen liittyy aina eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimusprosessin aikana. Hyviä tutkimuskäytäntöjä noudattaessa, tutkijalta edellytetään eettistä sitoutuneisuutta. Tuomen & Sarajärven (2018, 147–150) mukaan tutkimuksen ja eettisyyden suhdetta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: eettisten tekijöiden vaikutus tutkijan ratkaisuihin ja tutkimustulosten vaikutus eettisiin ratkaisuihin.

Hirsjärvi ym. (2013, 23–24) suosittavat, että tutkimusprosessin aikana tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, mikä tarkoittaa ihmisarvon kunnioittamista koko tutkimuksen ajan, alkaen tutkimusaiheen valinnasta. Tutkijan tulee tarkastella oman tutkimusaiheensa valintaa eettisenä ratkaisuna ja ottaa huomioon tutkimuksen tavoitteet ja kenen ehdoilla tutkimusaiheen valinta on tehty.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineen valinnan lähtökohtina toimi tutkijan oman mielenkiinnon lisäksi aiheen merkityksellisyys ja sen ajankohtaisuus. Tutkimuksen avulla halutaan tietää ja tutustua tarkemmin syihin, minkä vuoksi osapuolet eivät tee yhteistyötä tai ovat lopettaneet sen selvittämällä jo olemassa olevia yhteistyön keinoja, yhteistyön haasteita ja osapuolten toiveita yhteistyölle.

Etenkin ns. ihmistieteissä tutkimustiedon hankintaa liittyvät seikat voivat nostaa erilaisia eettisiä kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 25). Tutkimusta tehdessään tutkijan tulisi antaa kohderyhmän jäsenille mahdollisuuden päättää osallistumisesta tutkimukseen sekä kertoa millaisia riskejä heidän osallistumiseensa liittyy (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 25). Tässä tutkimuksessa tähän on kiinnitetty huomiota siten, että ryhmä- ja yksilöhaastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, osallistujien aikataulut ja oma kiinnostus aiheeseen huomioiden. Ennen yksilö – ja ryhmähaastattelun alkamista kaikille osallistujille kerrottiin avoimesti, minkä vuoksi heidät oli kutsuttu paikalle, eli mihin tarkoitukseen heidän vastauksia tulitaisiin käyttämään ja että tutkimuksen tutkimustuloksissa avatessa ja johtopäätöksissä pyrittiin varmistamaan, että osallistujat ja heidän vastauksensa eivät ole tunnistettavissa. Haastattelujen yhteydessä osallistujille kerrottiin, että tutkimuksessa kerättyjä tietoja käytetään ainoastaan tutkimuskäyttöön. Tieteellisessä tutkimuksessa, joka kohdistuu tarkastelemaan ihmisiä, keskeisiin eettisiin periaatteisiin kuuluukin, että tutkimustoimintaan osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujalla on oikeus keskeyttää tai perua osallistumisensa tutkimukseen. Osallistujilla on myös oikeus saada selkeää ja totuudenmukaista tietoa tutkimuksen toteutuksesta, sen sisällöstä ja henkilötietojen käsittelystä. Tämä auttaa tutkimukseen osallistuvia ymmärtämään tutkimuksen tavoitteet sekä osallistumisen merkityksen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

### **8.3 Ehdotukset jatkotutkimukselle**

Näiden jatkotutkimusehdotusten avulla voitaisiin syventää ymmärrystä ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien välisestä yhteistyöstä. Aihetta voitaisiin tutkia lisää tarkastelemalla aihetta esimerkiksi opiskelijoiden näkökulmasta. Toinen vaihtoehto olisi tutkia ja kehittää yhteistyötä kehittämishankkeen avulla, jonka tavoitteena olisi kehittämään tehokkaita ja toimivia yhteistyömalleja. Mallit tulisi myös jalkauttaa olemassa oleviin rakenteisiin niin, että ne hyödyttäisivät kaikkia osapuolia ja edistävätkin opiskelijoiden työllistymistä sekä ammatillista kehitystä.

#### **Aihealueen tutkiminen opiskelijan näkökulmasta**

Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia ilmiötä eli ammatillisten oppilaitosten ja työnantajien yhteistyötä opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella sitä, miten toimivaksi opiskelijat kokevat yhteistyön ja miten hyvin he kokevat hyötyvänsä siitä. Tutkimuksen tavoitteena voisi olla selvittää, miten hyvin osapuolten yhteistyö edistää todellisuudessa opiskelijoiden

ammattillista kehitystä, työelämätaitojen oppimista sekä ammatillista kehittymistä. Lisäksi voitaisiin selvittää millaisia odotuksia ja toiveita opiskelijoilla on yhteistyöhön liittyen. Tutkimuskysymys voisi kuulua seuraavasti: *Millaisia haasteita opiskelijat näkevät työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyössä, ja miten heidän näkökulmastaan yhteistyötä voitaisiin kehittää?*

### **Erilaisten yhteistyömallien selvittäminen kehittämishankkeena**

Jatkotutkimuksena voisi olla hedelmällistä tarkastella tarkemmin erilaisia yhteistyötapoja ja -malleja, joita ammatilliset oppilaitokset ja työnantajat hyödyntävät. Tutkimuksessa voitaisiin kartoittaa tarkemmin molempien yhteistyötahojen odotuksia sekä tarpeita yhteistyölle ja tehdä niiden pohjalta suunnitelma hyödyntäen erilaisia malleja, joita esimerkiksi tässä tutkimuksessa on esitelty (kts. Pärnä 2012 ja Järvensivu 2019). Myös nykyisten yhteistyömuotojen ja -käytäntöjen kriittinen arviointi olisi myös tärkeää ja kehitysehdotuksia voitaisiin kysyä myös opiskelijoilta.

Tutkimuksen tavoitteena voisi olla selvittää, millaiset yhteistyömallit toimivat parhaiten eri tilanteissa ja miten ne voivat tukea opiskelijoiden ammatillista kehitystä ja työllistymistä. Yhteistyön osapuolten yhteisymmärryksen lisääminen tulisi olla kehittämishankkeen ydintavoite; eli kuinka parhaalla mahdollisella tavalla osapuolet roolit ja vastuu sekä yhteinen tavoite kirkastettaisiin.

## Lähteet

Aira, A., 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit & verkostot

Alhanen, K. 2013. John Dewey'n kokemusfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees, AMACOM, ProQuest Ebook Central. Viitattu 6.10.2022. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=243074#>

Bergström, H. 2019. Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun artikkeli. E-signals. Julkaisija: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.1.2023. <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/tyoelamayhteistyö-ammattillisessa-koulutuksessa/#63654bfc>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Sijoitus tulevaan. Yritysoppilaitosyhteistyö osaamisen kehittäjänä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. Viitattu 2.5.2023. [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2012/5\\_touko/Henko-Sijoitustulevaan.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/5_touko/Henko-Sijoitustulevaan.pdf) ELY-keskus 2023a. Yhteishankintakoulutus. Viitattu 15.2.2023. <https://www.ely-keskus.fi/yhteishankintakoulutus>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsell, M. 2015. Johdanto tieteelliseen kirjoittamiseen. 2. painos. Centria oppimateriaaleja, 3. Julkaisija: Centria-ammattikorkeakoulu. ISBN 978-952-6602-96-7 (PDF). Viitattu 15.2.2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104302/Johdanto+tieteelliseen+kirjoittamiseen.pdf?sequence=1>

Halinen, I. & Jääskeläinen, L. 2015. Opetussuunnitelmauudistus 2016 – Sivistysnäkemys ja opetuksen eheyttäminen. Teoksessa H. Cantell (toim.) Näin rakennat monialaisia oppimiskokonaisuuksia. Jyväskylä: PS-kustannus, 19–36

Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.) 2002. Benchmarking korkeakoulujen kehittämismallina. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 13:2002. Viitattu 30.3.2003 [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_1302.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_1302.pdf)

Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen – Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Riika: Dardedze Holografija.

Hievanen, R, Kiesi, J., Kilpeläinen, P. Hakamäki-Stylman V., Frisk, T. 2023. Yhdessä osaavaa työvoimaa: Ammatillisen koulutuksen ja työelämän välinen yhteistyö arviointien valossa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen tiivistelmät 3:2023. Viitattu 10.4.2023. <https://karvi.fi/wp-content/uploads/2023/03/Yhdessa-osaavaa-tyovoimaa.pdf>

Hievanen, R., Kilpeläinen, P.; Huhtanen, M., Tuurnas A., Loukusa, V., Pylväs, L., Rasinaho, K., Taakala, J., Tujula, M., Vieltojärvi, M. 2022. Kumppanina työelämä: Arviointi työelämässä oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä ammatillisessa koulutuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Julkaisut 23:2022. Viitattu 6.1.2023. <https://karvi.fi/wp-content/uploads/2022/09/Kumppanina-tyoelama-Arviointi-tyoelamassa-oppimisesta-ja-tyoelamayhteistyosta-ammattillisessa-koulutuksessa.pdf>

Hievanen, R., Kilpeläinen, P.; Huhtanen, M., Tuurnas A., Loukusa, V., Pylväs, L., Rasinaho, K., Taakala, J., Tujula, M., Vieltojärvi, M., 2022. Kumppanina työelämä: Arviointi työelämässä oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä ammatillisessa koulutuksessa.

Hill, J., 2009. Recruitment and Selection Revised Edition. London: Routledge. Viitattu 10.12.2022. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=535109>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Opetusmateriaali, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.4.2023. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita - kirjoita ja tutki. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. p. Helsinki: Tammi.

Hyypiä, M., Hämäläinen, A., Hämäläinen, P., Oikarainen, M., Salonius, H., Tuhkunen, A. 2017. Tuunaa & viilaa: Yritysyhteistyön työkirja korkeakouluille. Kokoelma: TUNICRIS-julkaisut [13174]. Tampereen teknillisen yliopiston julkaisut. Viitattu 25.9.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3931-2>

Hyypiä, M., Hämäläinen, A., Hämäläinen, P., Oikarainen, M., Salonius, H., 2017. Tuunaa & viilaa: Yritysyhteistyön työkirja korkeakouluille.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. 2. painos. Helsinki: Books on Demand.

Jiang, Y., Martín-Raugh, M., Yang, Z, Hao, J, Liu, L., Kyllonen, P. 2023. Do you know your partner's personality through virtual collaboration or negotiation? Investigating perceptions of personality and their impacts on performance. Computers in Human Behavior. Volume 141/107608. Viitattu 15.4.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1016/j.chb.2022.107608>

Juuti, P. & Puusa, A. 2018. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

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

Karvi. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen yleisesite. N.d. Viitattu 15.2.2023. <https://karvi.fi/wp-content/uploads/2017/09/Yleisesite-Karvi-suomi-netti.pdf>

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 s. 74-88, toim.Valli, & R. Aaltola, J. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kennedy, R., Owston, R. & Stief, K. 2000. Public-Private Partnerships and Information and Communication Technologies in Education: Risks and Rewards. Final Report prepared for Industry Canada's SchoolNet. Viitattu 31.1.2023. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=5484316>.

Krause, K. & Schnitzler, T. Business Partner Management: Successfully Managing External and Internal Business Relationships. Springer Nature. Viitattu 18.1.2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37475-4>

Kuntaliitto 2023. Kuntien ja kuntayhtymien yhteistoiminta: Kuntayhtymät. Kuntaliiton nettiisivut. Viitattu 10.4.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kuntien-ja-kuntayhtymien-yhteistoiminta/kuntayhtymat>

Kurki, A.-L., Uusitalo, H, Nykänen, M., Mattila-Holappa, P., & Saari, E. 2020. Uudista yhteistyötä!: Käytännön työkaluja työpaikka-oppilaitosyhteistyön kehittäjälle. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 10.12.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619259>

L 531/2017. Laki ammatillisesta koulutuksesta. Viitattu 5.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531>

Laitinen, H. 2020. Työnantajapäivässä työ ja tulevaisuuden tekijät kohtaavat. Savon ammattiopiston verkkojulkaisu. Viitattu 10.1.2023. <https://sakky.fi/fi/valokeilassa/2020/tyonantajapaivassa-tyo-ja-tulevaisuuden-tekijat-kohtaavat>

Lindroos, J. 2023. Työelämäyhteistyöstä kumppanuuteen ammatillisessa koulutuksessa - Tapaus Keuda. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 8.2.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/795762/Lindroos\\_Jyri.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/795762/Lindroos_Jyri.pdf?sequence=2).

Latvala, P. & Vanhanen-Nuutinen, P. 2003. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Opin-  
näytetyö. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia, hoitotyön koulutusohjelma. Viitattu 10.1.2023.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf>

Ling Y., Hu, B., Wang, L, 2021. Rethinking and reflecting on cooperation between schools and en-  
terprises: Research into the concept of school enterprise cooperation. *Thinking Skills and Creativ-  
ity*. Volume 42. Viitattu 6.6.2022 [https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jamk.fi:2443/science/ar-  
ticle/pii/S1871187121000808?via%3Dihub](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jamk.fi:2443/science/article/pii/S1871187121000808?via%3Dihub)

Nuijanmaa, S. 2014. Tuotekehitys. Julkaisussa *Kestävyyden kompassi*. Maaseutumatkailuyrittäjän  
käsikirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 63–70. Viitattu  
24.2.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-362-9>.

Nummela, N. 2012. Looking through a prism—multiple perspectives to commitment to interna-  
tional R&D collaboration. *The Journal of High Technology Management* Volume 14, Issue 1, Spring  
2003, Pages 135-148. Viitattu 3.2.2023. [https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1016/S1047-  
8310\(03\)00008-7](https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1016/S1047-8310(03)00008-7)

Nummenmaa, A.R., 2011. Moniammatillinen ohjaus jaettuna osaamisena: Korkeajännityksiä -  
kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta. Tampereen yliopisto. Kokoelman artikkeli 6221. Tam-  
pere University Press. Viitattu 10.10.2023. <https://urn.fi/urn:nbn:uta-3-941>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023. Ammatillinen koulutus. Viitattu 8.9.2022. <https://okm.fi/amatillinen-koulutus>

Opetushallitus 2023a. Opetushallituksen tehtävät. Viitattu 14.2.2023. [https://www.oph.fi/fi/tie-  
toa-meista/opetushallituksen-tehtavat](https://www.oph.fi/fi/tieto-meista/opetushallituksen-tehtavat)

Opetushallitus 2023b. Opetushallitus. Ammatillinen koulutus. Opetushallituksen sivustot. Viitattu  
15.2.2023. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/amatillinen-koulutus>

Opetushallitus 2023c. Tietoa valtionosuuksista. Lähdeaineisto Opetushallituksen sivustot.  
Viitattu 15.2.2023. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/tietoa-valtiosuuksista>

Opetushallitus 2023d. Osaamisen arviointi ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallituksen sivus-  
tot. Viitattu 27.2.2023. [https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/amatillinen-koulutus/osa-  
amisen-arviointi-amatillisesssa-koulutuksessa](https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/amatillinen-koulutus/osaamisen-arviointi-amatillisesssa-koulutuksessa)

OPSO 2023. Mikä on oppisopimuskoulutus? Suomen Oppisopimusosaajat ry:n kotisivut. Viitattu  
3.3.2023. <https://oppisopimus.fi/opiskelijalle/oppisopimuskoulutus/>

Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina: Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun yliopisto, yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. Viitattu 10.2.2023. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pylväs, L., 2018. Development of Vocational Expertise and Excellence in Formal and Informal Learning Environments.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallinto-tieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Julkisjohtamisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 62.

Silverman, D. 1997. Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction. 4<sup>th</sup> edition. London: Sage.

Sistonen, E. 2010. Yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet puutoimialan verkostoissa. Case: Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymä. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu, Tuotantotalous. Viitattu 10.4.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23540/Sistonen\\_Erkka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23540/Sistonen_Erkka.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.

Turja, T. & Myllymäki, T. 2021. Sitran Yritys-oppilaitoskysely: Koontiraportti 2021. Taloustutkimus Oy. Viitattu 1.8.2022, <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/03/yritysoppilaitoskysely-2021-koko-maa.pdf>

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) Viitattu 10.5.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus. Viitattu 10.2.2023. <https://tem.fi/julkisen-ja-yksityisen-sektorin-kumppanuus1>

Vahtio, E.L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Valkokari, K. & Karvonen, I. 2014. Horisontaaliset verkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden suuntaviivoja. Espoo: VTT

Valkokari, K. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014a. Tämän päivän liiketoimintaverkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT



Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014b. Johdanto. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT

Valtioneuvoston kanslian 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Viitattu 2.3.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf)

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2021. Tarkastuskertomus Ammatillisen koulutuksen reformi. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 2/2021. Viitattu 1.4.2023. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/03/VTV-Tarkastus-2-2021-Ammatillisen-koulutuksen-reformi.pdf>

Verkostojohtamisen opas Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Viitattu 2.2.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf)

Vesa, A.M. 2021. Yrityskysely: Merkityksellisen työn kysyntä kasvaa – yritykset kokevat tärkeimmäksi trendiksi. Sitran julkaisema uutinen verkkosivuilla. Viitattu 10.4. 2023. <https://www.sitra.fi/uutiset/yrityskysely-merkityksellisen-tyon-kysynta-kasvaa/>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Vipunen 2023. Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset. Opetushallituksen tilastopalvelu. Viitattu 15.5.2023. [https://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Oppilaitosverkosto%20-%20ammatillinen%20-%20koulutuksen%20j%C3%A4rjest%C3%A4j%C3%A4.xlsb](https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Oppilaitosverkosto%20-%20ammatillinen%20-%20koulutuksen%20j%C3%A4rjest%C3%A4j%C3%A4.xlsb)

Yle 2023. Tuhansia nuoria on valmistunut 15 vuotta väärille aloille, koska kukaan ei ole puuttanut ammattikoulujen suureen ongelmaan. Ylen sivuilla julkaistu uutinen. Viitattu 13.3.2023. <https://yle.fi/a/74-20016556>

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelujen PowerPoint-diat ja haastattelukysymykset

### TYÖNANTAJA- OPPILAITOSYHTEISTYÖ

#### RYHMÄHAASTATTELU 18.2.2022

Työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten välinen yhteistyö työllistämisen näkökulmasta

#### RYHMÄHAASTATTELUUN 18.2.2022 RUNKO

- Kullekin teemalle on varattu aikaa 35 minuuttia.
- Jokaisella haastatteluun osallistuvalla on aikaa 2,5 minuuttia kirjoittaa lapulle (MIRO) omat ajatuksensa annettuun kysymykseen.
- Kun 2,5 minuuttia on kulunut, kaikilla 2,5 minuuttia aikaa avata kirjoittamansa ja kertoa ajatuksiaan.
- Kun jokaisen laput on käyty läpi, yhteiseen keskusteluun teemasta (ja mahdollisesti alakysymyksille) on aikaa reilu 10 minuuttia ☺

#### 1. TEEMA: Työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön keinot työllistämisen näkökulmasta:

##### Pääkysymys:

- Mitä yhteistyön keinoja te työnantajana tai oppilaitoksena käytätte toisen osapuolen kanssa työllistämisen näkökulmasta?

##### Alakysymykset keskusteltavaksi:

- Mitä muita keinoja tiedät olevan, mutta te työnantajana/oppilaitoksena ette käytä niitä ja mistä se johtuu?

- Parhaimmaksi tai tehokkaimmaksi todettu keino, ja mistä se johtuu?

#### 2. TEEMA: Työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön haasteet työllistämisen näkökulmasta:

##### Pääkysymys:

- Millaisia haasteita yhteistyössä työllistämisen näkökulmasta te työnantajana ja oppilaitoksen edustajana olette kokeneet?

##### Alakysymykset keskusteluun:

- Mistä luulette haasteiden johtuvan?

- Osoittautuuko toiset yhteistyön keinot haasteellisimmiksi kuin toiset?

#### 3. TEEMA: Työnantajien ja ammatillisten oppilaitosten toiveet yhteistyölle työllistämisen näkökulmasta:

##### Pääkysymys:

- Millaisia toiveita teillä on työnantajana tai oppilaitoksen edustajana yhteistyölle?

##### Alakysymykset keskusteluun:

- Mitä tulisi tehdä, jotta toiveet toteutuisivat, esim. konkreettisia toimia? Anna esimerkiksi käytännönesimerkkejä tai kehittämissideita.

- Pitäisikö työnantajien ja oppilaitosten välisen yhteistyön aikaansaamiseksi ja kehittämiseen olla tukitoimintoja esim. valtion rahoittamana (tällä hetkellä työvoimakoulutukset) – onko tarvetta, ja millaisille toimintoille tai tukimuodoille?

Kiitos kaikille osallistumisesta iltapäivään! ☺

Ps. Lisätietoja tutkimuksen etenemisestä saat minulta koska tahansa!  
Ota minuun yhteyttä: honkanenminnak@gmail.com