

TYÖNANTAJAKUVAN VAHVISTAMINEN OPPILAITOSYHTEISTYÖSSÄ

Case: Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia ja ammattikorkeakoulun
opinnäytetyöt

Tiivistelmä

Tekijä(t) Marttinen, Tanja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 80+10	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Työnantajakuva vahvistaminen oppilaitosyhteistyössä Case: Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia ja ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli Fennian työnantajakuva vahvistaminen oppilaitosyhteistyössä kehittämällä yhtiön opinnäyteyhteistyökäytäntöjä, sekä tutkimus- ja kehittämiskokonaisuus, joka tukee sisäisten toimintamallien parantamiseen tähtääviä tavoitteita. Näkökulmana oli työnantajakuvaviestintä oppilaitoksissa. Työskentelytavaksi valittiin tutkimuksellinen kehittäminen. Tutkimusote oli laadullinen ja se toteutettiin teemahaastatteluin. Tavoitteena oli saada tietoa Fennian työnantajakuva ja oppilaitosyhteistyön nykytilasta, opiskelijoiden työelämälle ja opinnäyteyhteistyölle asettamista odotuksista sekä hyväksi koetuista opinnäyteyhteistyön toimintatavoista.</p> <p>Lähtökohta opinnäyteyhteistyölle on aitoon liiketoiminnan tarpeeseen pohjautuva hanke. Tutkimuksen perusteella opiskelijat arvostivat työnantajassa ihmislähtöisyyttä, vuorovaikutuksellista työympäristöä ja dialogista johtamista. Näitä he odottivat toteutettavan myös opinnäyteyhteistyössä. Jotta opinnäyteyhteistyöllä voidaan vahvistaa työnantajakuva oppilaitosyhteistyössä, tulee hankkeen pohjalta saatujen toimintatapojen lisäksi toteuttaa opiskelijoiden esittämiä ihmislähtöisiä arvoja toimimalla vuorovaikutuksellisesti, antamalla riittävästi palautetta ja osoittamalla kiinnostusta yhteistyötä kohtaan. Lisäksi yhteistyötä, sen tuloksia ja merkitystä tulee tehdä näkyväksi aitojen ihmisten ja tekemisen kautta. Saadun tiedon pohjalta kehitettiin opinnäyteyhteistyön toimintamalli osallistamalla yhtiön henkilöstöä sen suunnitteluun ja ideointiin työpajatoiminnalla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena Fennia ei ollut oppilaitoksissa tunnettu, jonka vuoksi ensisijaiseksi toimenpiteeksi valittiin yhtiön tunnettuuden lisääminen aktivoimalla oppilaitosyhteistyötä. Koska yhteistyötä tehdään päätyön ohessa, se ei muutu aktiivisemmaksi ilman selkeää toimintasuunnitelmaa. Tämän vuoksi ehdotettiin, että hankkeen yhteydessä toteutettua osallistavaa työpajatoimintaa jatketaan säännöllisillä opinnäytetyön aiheseminaareilla.</p>		
Asiasanat Työnantajakuva, oppilaitosyhteistyö, opinnäytetyö, opinnäyteyhteistyö		

Abstract

Author(s) Marttinen, Tanja	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 80+10	
Title of publication Strengthening of Employer Image in Collaboration with Educational Institutions Case: Fennia Mutual Insurance Company and Theses of Universities of Applied Sciences		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this study was to strengthen Fennia's employer image in collaboration with educational institutions by developing the company's thesis cooperation practices, and defining a research and development entirety supporting the goals of improving internal operating models. The perspective was employer image communication in educational institutions. Research development was chosen as the working method. The research was qualitative and theme interview was the method of collecting data. The aim was to find out information about the current state of Fennia's employer image and collaboration with educational institutions, what expectations students have for work life and thesis collaboration, and to find out best thesis cooperation practices.</p> <p>The starting point for the thesis cooperation is a project based on real business needs. As a result of the study, the students appreciated a human-orientated employer, an interactive working environment and management based on a dialogue. These values they also expected to be implemented in the thesis cooperation. In order to strengthen the employer image related to collaborating with educational institutions with the use of thesis cooperation, in addition to good practices based on the study, the human-centered values presented by the students should be implemented in an interactive way. Sufficient feedback needs to be provided for the students and there should be interest shown towards the cooperation within the company. In addition, the thesis collaboration activities, their results and indications of those results should be made noticeable by the actions of real people. An operating model of thesis cooperation was developed based on the knowledge obtained by partaking the company's employees in the design-process and generating ideas by implementing an internal workshop.</p> <p>The result of the study revealed that Fennia was not well-known in educational institutions. Therefore, the primary measure chosen to increase the awareness of the company was to activate collaboration with educational institutions. Because this collaboration is done alongside the employees' main work, it does not become more active without a clear action plan. Because of this, it was proposed that the participatory workshop activities implemented in this project through the regular thesis seminars will be continued regularly.</p>		
Keywords Employer image, collaboration with educational institution, thesis, thesis cooperation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Kohdeorganisaatio, opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tulos	3
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	4
1.4	Työn rakenne.....	5
2	TYÖNANTAJAKUVA	8
2.1	Työnantajakuvan määritelmä ja merkitys organisaatiolle	8
2.2	Työnantajabrändi, työnantajamaine ja työnantajaimago	9
2.3	Työelämään astuvien sukupolvien piirteitä työelämän kontekstissa	11
2.4	Uusien sukupolvien arvot ja asenteet muuttavat työelämää	12
2.5	Työnantajakuva oppilaitosyhteistyössä	15
3	OPPILAITOSYHTEISTYÖ	17
3.1	Oppilaitosten ja työelämän yhteistyö.....	17
3.1.1	Yhteistyön motiivit oppilaitoksen näkökulmasta	18
3.1.2	Yhteistyön motiivit opiskelijan näkökulmasta.....	19
3.1.3	Yhteistyön motiivit yrityksen näkökulmasta	20
3.2	Henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtaminen	22
3.2.1	Osaamisen kehittäminen ja oppiva organisaatio	24
3.2.2	Oppilaitosyhteistyö osana osaamisen kehittämistä	25
3.2.3	Yhteistyössä uudistumiskykyä ja muutosjoustavuutta	27
4	KORKEAKOULUOPISKELU JA OPINNÄYTETÖIDEN VAATIMUKSET	30
4.1	Korkeakoulutus Suomessa	30
4.2	Korkeakoulujen opinnäytetyöt.....	32
4.3	Opinnäytetyö toimeksiantona.....	34
4.4	Perustelut opiskelijatyön kustannuksille	37
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITYSHANKKEEN TOTEUTUS	39
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	39
5.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	40
5.2.1	Teemahaastattelut ja toteutus.....	40
5.2.2	Laadun tarkkailu ja aineiston käsittely.....	43
5.2.3	Aineiston analysointi	44
5.3	Kehittämistyö	45
5.3.1	Osallistaminen	46

5.3.2	Työpajan käytännön toteutus.....	47
5.4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu.....	50
6	TULOKSET.....	51
6.1	Työnantajakuvan merkitys ja muodostuminen	51
6.2	Fennian tunnettuus ja työnantajakuvan nykytila.....	53
6.3	Oppilaitosyhteistyön merkitys ja motivaatiot yhteistyöhön	54
6.4	Oppilaitosyhteistyön nykytila Fenniassa.....	57
6.5	Opinnäyteyhteistyökokemukset ja odotukset yhteistyölle	58
6.6	Teemahaastatteluiden tuloksien yhteenveto	62
6.7	Työpajatoiminnan tulokset	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	66
7.1	Tulosten pohdinta ja johtopäätökset	66
7.2	Opinnäyteyhteistyön toimintamalli, julkaisu ja tiedon levittäminen.....	68
7.3	Jatkokehittämissuhteudet.....	72
7.4	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	75
7.5	Luotettavuuden arviointi ja hyödynnettävyys.....	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	91

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Vakuutusala on murroksessa nopeasti kehittyvän digitalisaation ja teknologian muuttamassa koko finanssialaa voimakkaasti. Muutokset vaikuttavat alan markkinarakenteisiin ja toimijoiden liiketoimintamalleihin. Vuosina 2014 - 2015 toteutetun hyvinvoiva finanssiala -hankkeen tavoitteena oli kehittää finanssialalla yhteisymmärrystä alan tulevaisuudesta, muutoksista ja tarvittavista toimenpiteistä. Hankkeen perusteella todettiin, että finanssialan henkilöstömäärä laskee jatkuvasti. Uudet rekrytointitarpeet liittyvät eläköitymiseen ja kehittyviin uuden tyyppisiin, haastaviin ja monimuotoisiin työtehtäviin. Osaamistarpeiden muutos näkyy moniosaamisen vaatimuksena: työntekijän on sopeuduttava mobiiliin, monipaikkaiseen työhön, virtuaaliympäristöt työskentelyssä lisääntyvät ja myynnillinen rooli sekä digitaidot korostuvat. Vakuutusosalalla myös työntekijän rooli asiakkaan neuvonantajana ja ohjaajana kasvaa, jolloin asiantuntijuuden merkitys korostuu entisestään. Hankkeen lopputuloksena kilpailukyvyn näkökulmasta todettiin, että alan toimijoiden on kyettävä ketterästi hyödyntämään teknologiainnovaatioita. Myös asiakaslähtöisyyden ja asiakasymmärryksen merkitys korostuu kilpailun kiristyessä alalla. Hankkeen tulosten pohjalta hahmoteltiin toimenpiteitä, joihin alalla tulisi seuraavien 10 vuoden aikana ryhtyä. Keskeiset teemat olivat muun muassa osaamisen kehittäminen, innovatiivisuuden ja verkostoistumisen tukeminen ja lisääminen sekä alan toimijoiden maineen ja houkuttelevuuden parantaminen. (Rajander-Juusti 2015, 4 - 5, 20, 23, 30- 34.)

Vakuutusalan osaamisprofiilien ja toimintaympäristön muutoksissa organisaatioiden on varmistettava osaavan ja motivoituneen henkilöstön saatavuus myös tulevaisuudessa. Yritysten kilpaillessa parhaista osaajista, onnistunut rekrytointi ja hyvien työntekijöiden sitouttaminen edellyttävät positiivista ja houkuttelevaa kuvaa yrityksestä työnantajana. (Mosley 2014, 1.) T-media on toteuttanut vuosittain Luottamus&Maine -tutkimuksen, joka selvittää luotetuimpia ja maineikkaimpia yrityksiä Suomessa, sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat maineen kehitykseen (T-media 2017a). Vuoden 2017 tutkimuksen osana toteutettiin Finanssialan kiinnostavuus -tutkimus, jonka kohderyhmänä olivat kauppatieteiden yliopisto-opiskelijat sekä tradenomit (Finanssiala ry 2017, 11). Tutkimuksen perusteella vakuutusalan kiinnostavuus kauppatieteiden yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa oli laskenut voimakkaasti vuodesta 2007 vuoteen 2017. Vuonna 2017 ala kiinnosti heitä vertailussa oleviin 11 alaan verrattuna vähiten. Sen sijaan pankki- ja rahoitusala pidettiin kaikista kiinnostavimpana. Tutkimuksen perusteella myös tradenomiopiskelijat pitivät vakuu-

tusalaan pankki- ja rahoitusalaan selkeästi vähemmän kiinnostavana: vakuutusala oli vertailukohteena olevien kymmenen alan listalla toiseksi epäkiinnostavin. Kyselyyn vastasi 35 tradenomiopiskelijaa ja 126 kaupallisten alojen yliopisto-opiskelijaa. (T-Media 2017b.)

Työnantajakuva rakentuu monesta tekijästä ja yhtenä keinona kehittää kuvaa haluttuun suuntaan on yhteistyö opiskelijoiden ja oppilaitosten kanssa. Onnistuneen yhteistyön avulla voidaan varmistaa osaava ja motivoitunut henkilöstö myös tulevaisuudessa vaikuttamalla positiivisesti kohderyhmän mielikuvaan organisaatiosta työnantajana. Oppilaitosyhteistyöllä voidaan vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia opiskelijat saavat toimialasta, työelämästä ja yhteistyöyrityksestä. (Ojala 2008, 160–161.) Vihervaaran (2015, 27) mukaan parhaimmat opiskelijat ovatkin valinneet tulevan työnantajansa jo ennen rekrytoinnin käynnistymistä, mahdollisesti jo opintojensa aikana yhteistyökokemusten perusteella. (Vihervaara 2015, 27.)

Finanssialan muutoksissa henkilöstön osaamisen rooli korostuu. Finanssiala ry:n julkaiseman vuoden 2017 Töissä Finanssialalla -selvityksen mukaan finanssialalla työntekijät ovat lähtökohtaisesti korkeasti koulutettuja. Yleisin koulutustaso oli selvityksen mukaan merkonomitutkinto, mutta korkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä on kasvanut voimakkaasti. (Finanssiala ry 2017, 4, 7.) Yhteistyö oppilaitoksien kanssa ei tuo hyötyjä vain yrityksen näkökulmasta; myös korkeakoulut ovat kiinnostuneita yhteistyöstä työelämän kanssa. Korkeakouluille asetettu alueellisen hyvinvoinnin turvaamiseen liittyvä tehtävä edellyttää oppilaitosten vastaavan työelämässä nouseviin osaamistarpeisiin: Ammattikorkeakoululaki (2014/932) velvoittaa ammattikorkeakouluopetuksen palvelemaan sekä työelämää että aluekehitystä tukevaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä ja Yliopistolaki (558/2009) velvoittaa yliopiston toimimaan vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Yhteistyön avulla korkeakoulut saavat ajantasaista tietoa työelämän osaamisvaatimuksista (Vihervaara 2015, 28).

Teknologian kehittyessä ja muuttaessa vakuutusalaan voimakkaasti, organisaatioiden on varmistettava oma kilpailukykynsä ja muutosjoustavuutensa kehittämällä toimintaansa jatkuvasti. Tulevaisuudessa yhä useamman organisaation on toimittava entistä moninaisemmassa ja vaikeasti ennustettavassa toimintaympäristössä. Epävarmuustekijöiden kasvessa korostuu asiantuntijoiden luova yhteistyö yli organisaatorajojen. Yksi tärkeä edellytys muutosjoustavuudelle ja uudistumiskyvylle on kyky tuottaa yhteistyön avulla uusia ratkaisuja ja reagointitapoja toimintaympäristön muutoksessa. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen, 2017.)

1.2 Kohdeorganisaatio, opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tulos

Fennia-konserni tarjoaa vakuutus-, varainhoito- ja riskienhallintapalveluita yrityksille, yrittäjille ja kotitalouksille. Konserniin kuuluvat vahinkovakuuttamisen palveluita ja tuotteita tarjoava Fennia ja sen tytäryhtiöt, joita ovat vapaaehtoiisiin henki-, eläke- ja säästövakuutuksiin erikoistunut Henki-Fennia, varainhoitopalveluihin erikoistunut Fennia Varainhoito Oy, Kiinteistökehitys Oy ja palveluyhtiö Fennia-palvelu Oy. Fennia on keskinäinen yhtiö, jonka omistajia ovat sen asiakkaat. (Fennia 2018.) Fennia-konsernissa uudistumiskyvykkyys nähdään mahdollisuutena vakuutus- ja finanssialan muutosten edessä. Strategiakauden 2018–2022 tavoitteeksi on asetettu uudistumiskykyinen henkilöstö, joka nähdään voimavarana, jota ilman muita strategisia tavoitteita ei voida saavuttaa. Fenniassa arvostetaan yrittäjyyttä ja myös omaa henkilöstöä kannustetaan yrittäjämäiseen ja aktiiviseen toimintatapaan. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota uudistumiskykyisen henkilöstön hankkimiseen. (Fennia Vastuullisuus- ja vuosikertomus 2017.) Vahinkoyhtiö Fennian tavoitteena strategiakaudella on lisäksi sisäisten työkalujen ja toimintamallien parantaminen niin, että yhtiöstä tulee tehokkaampi ja aktiivisempi (Lassander 2018).

T-median vuoden 2018 Luottamus&Maine -tutkimukseen vastasi yhteensä 2757 henkilöä. Vastaajista kolme neljäsosaa oli työelämässä olevia tekniikan ja kaupallisen alan korkeakoulututkinnon suorittaneita ja yksi neljäsosa näiden alojen opiskelijoita. Kaikista kyselyyn vastanneista 192 henkilöä arvioi Fenniaa. Fennian työnantajuuteen liittyvien väittämien osalta voidaan todeta, että arviot olivat laskeneet hieman aiemmista arvioista vuodelta 2016. Työnantajuutta arvioitiin vastaamalla väittämiin, jotka koskivat työpaikan ilmapiiriä, työtehtävien mielenkiintoisuutta, etenemismahdollisuuksia, palkkatasoa ja turvallisuutta. Näiden väittämien keskiarvo oli 3.35, joka on tutkimuksen asteikolla 1-5 kohtalainen. Tulos on lähes samalla tasolla vertailussa olleiden vakuutusalan yhtiöiden kanssa. (T-Media 2018.)

Fenniassa on aloitettu työnantajakuvan kehittämiseen liittyvä keskustelu ja toimenpiteiden suunnittelu tukemaan yhtiön kilpailukykyä ja houkuttelevuutta työnantajana finanssialan muutoksissa ja nuorten keskuudessa todetussa kiinnostuksen laskussa vakuutusalaan kohtaan. Tämä opinnäytetyö pyrkii tukemaan alkanutta työnantajakuvan määrittelyyn ja kehittämiseen tähtäävää toimintaa. Näkökulmana on työnantajakuvaviestintä oppilaitoksissa.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Fennian opinnäyteyhteistyökäytäntöjä, sekä tutkimus- ja kehittämiskokonaisuus, joka tukee Fennian sisäisten toimintamallien parantamiseen tähtääviä tavoitteita. Toimiva opinnäyteyhteistyö tukee molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa avaten kanavan työnantajakuvan viestimiseen opiskelijoiden keskuudessa.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on selvittää Fennian työnantajakuvan ja oppilaitosyhteistyön nykytila, hyväksi koetut yhteistyökäytännöt ja toimintatavat. Toisena tavoitteena on kehittää opinnäyteyhteistyön toimintatapoja saadun tiedon pohjalta osallistamalla yhtiön henkilöstöä suunnitteluun ja ideointiin. Työskentelytapana on tutkimuksellinen kehittäminen: tavoitteena on tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämisellä tuottaa käytäntöön toimiva ratkaisu.

Työelämän ja oppilaitosten välisestä yhteistyöstä käytetään erilaisia termejä riippuen näkökulmasta, josta yhteistyötä tarkastellaan. Yrityksille suunnatussa kirjallisuudessa esiintyy usein oppilaitosyhteistyö, kun taas opiskelijoiden ja oppilaitosten keskuudessa puhutaan työelämäyhteistyöstä ja yritys yhteistyöstä. Tässä työssä käytetään pääsääntöisesti termiä oppilaitosyhteistyö. Termillä viitataan kaikkeen siihen oppilaitoksen ja työelämän yhteistyöhön, johon osallistuu yrityksen ja oppilaitoksen edustaja sekä opiskelija.

Opinnäytetyön konkreettisenä tuloksena kehitetään yritykselle aiempaa kehittyneempi opinnäytetyöyhteistyön malli. Toimiva yhteistyö mahdollistaa kanavan työnantajakuvan viestimiseen opiskelijoiden keskuudessa: Fennia saa tunnettuutta ja mahdollisuuden tarjota positiivisia yhteistyökokemuksia ja siten vaikuttaa opiskelijan mielikuvaan Fenniasta työnantajana. Hankkeen konkreettisenä tuloksena, saadun tiedon perusteella, laaditaan malli toimeksiantona tehtyyn opinnäytetyöprosessiin. Ohjeistus huomioi tutkimuksessa hyväksi havaitut yhteistyökäytännöt ja antaa kuvan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden vaatimuksista, jotta yhteistyötä voidaan toteuttaa aiempaa paremmin ja yhdenmukaisilla linjauksilla.

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Päätutkimuskysymystä, eli tutkimusongelmaa lähestytään vastaamalla apututkimuskysymyksiin, eli alaongelmiin. Niihin vastauksia haetaan taustatietojen, tietoperustan, Fennian edustajille, ammattikorkeakouluopiskelijoille ja oppilaitosten edustajille toteutettujen haastatteluiden sekä sisäisen työpajatoiminnan avulla kuviossa 1 esitetyn mukaisesti (KUVIO 1). Tavoitteena on tutkimuksen ja osallistamisen avulla kehittää opinnäyteyhteistyötapoja siten, että yhteistyössä voidaan hyvien toimintatapojen avulla vahvistaa työnantajakuvaa sen määrittelyyn liittyvän laajemman toiminnan edetessä. Samalla saadaan työkaluja työnantajakuvan yhteiseen hahmottamiseen ja parantamiseen organisaatiossa, jota tässä työssä vielä ei tehdä.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten Fennia voi vahvistaa työnantajakuvansa oppilaitosyhteistyössä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden avulla?

Päätutkimuskysymystä selvittävät apututkimuskysymykset:

- Mikä on työnantajakuvan merkitys?
- Mikä on Fennian työnantajakuvan nykytila?
- Miksi oppilaitosyhteistyötä tehdään?
- Millaista oppilaitosyhteistyötä Fenniassa tehdään tällä hetkellä?
- Mitä ovat ammattikorkeakoulujen opinnäytteiden vaatimukset?
- Kuinka opinnäyteyhteistyötä tulee Fenniassa kehittää työnantajakuvan näkökulmasta?

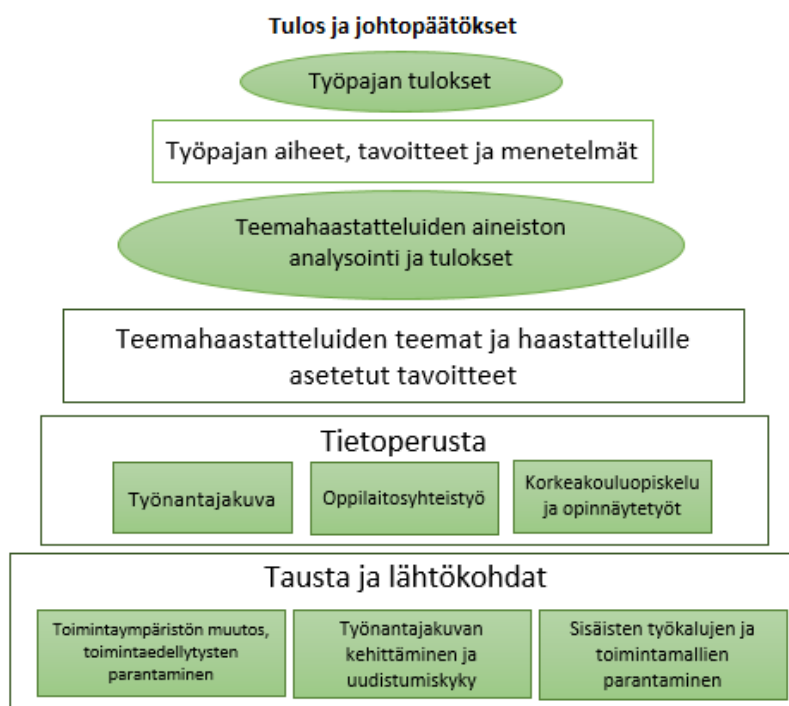
Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona vahinkovakuuttamiseen erikoistuneelle Fennialle. Opinnäytetyön kohdeorganisaatioita eivät ole konsernin muut yhtiöt. Fenniassa potentiaalisimpina yhteistyökumppaneina nähdään korkeakoulut, eli ammattikorkeakoulut ja yliopistot (Fennian henkilöstöjohtaja 2018). Tämän vuoksi oppilaitosyhteistyöllä viitataan tässä yhteistyöhön korkeakoulujen kanssa ja yhteistyö muiden oppilaitosten, kuten peruskoulun, yläasteen, lukion ja ammattikoulun kanssa on rajattu kehityshankkeen ulkopuolelle. Työn empiirinen osuus on rajattu käsittelemään ammattikorkeakouluja aineiston vertailukelpoisuuden ja kohtuullisen laajuuden säilyttämiseksi. Opiskelijoille toteutettavien haastatteluiden kohderyhmänä ovat liiketalouden opiskelijat, jotka ovat jo aloittaneet tai saaneet valmiiksi opinnäytetyön tekemisen. Heillä voidaan olettaa olevan opintonsa vasta aloittaneisiin verrattuna enemmän realistisia kokemuksia ja näkemyksiä opinnäyteyhteistyöstä, jolloin Fennian näkökulmasta he ovat potentiaalisimpia haastateltavia. Kohderyhmänä eivät ole Fenniassa tällä hetkellä työskentelevät opiskelijat. Opinnäytetyön sisältämä kehityshanke toteutetaan keskittymällä ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosessiin sisältäen ylemmän ja alemman ammattikorkeakoulututkinnon. Jotta kehityshanketta varten saadaan tarpeeksi kattava kuva korkeakouluopiskelusta ja sen vaatimuksista työelämäyhteistyön näkökulmasta, on tietoperustassa käsitelty korkeakoulutusta käsittäen ammattikorkeakoulujen lisäksi myös yliopistot.

1.4 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä keskeiset käsitteet ovat työnantajakuva, oppilaitosyhteistyö, opinnäytetyö sekä opinnäyteyhteistyö. Kehittämisosuus edellyttää tietoa korkeakouluopiskelusta ja opinnäytetöiden vaatimuksista Suomessa. Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kolmeen osaan: ensimmäisessä osassa tarkastellaan työnantajakuvaa, sen lähikäsitteitä

sekä työnantajakuvan rakentamista tulevaisuuden työntekijöille; uusille sukupolville. Toinen osa käsittelee oppilaitosyhteistyötä ja sen strategisia kytköksiä organisaatiossa. Koska kehityshankkeen tavoite on kehittää kohdeorganisaation toimintatapoja, on aihetta lähestytty etenkin organisaation motiivien, tavoitteiden ja yhteistyön mahdollistaman hyödyn lähtökohdista. Näkökulmiksi on nostettu oppilaitosyhteistyön kytkeytyminen organisaation strategiseen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä yhteistyö toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisen tukena. Kolmas tietoperustan osa antaa kuvan korkeakoulutuksesta ja opinnäytetöistä Suomessa. Työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta on hyvä ymmärtää korkeakoulututkinnon vaatimuksia ja opintojen rakennetta, sekä tiedostaa korkeakouluopiskeluun liittyviä tilastoja. Tämän vuoksi tässä osassa on lisäksi tietoa Suomen korkeakoulutusta säätelevistä laeista ja asetuksista, sekä opiskeluun ja opiskelijamääriin liittyvistä tilastoista.

Tutkimuksellinen kehittämishanke etenee taustatietojen ja tietoperustan antaman laajemman ymmärryksen saavuttamisen kautta käytettyjen tutkimus- ja kehittämismenetelmien valintaan ja kuvaukseen. Työn neljännessä osassa esitetään käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät ja kehityshankkeen toteutus. Opinnäytetyön taustatietojen sekä edellä esitetyn tietoperustan pohjalta saadun aineiston ja ymmärryksen perusteella, nykytilanne ja haluttu lopputulos huomioiden, laaditaan empiiristä osiota varten haastattelukysymykset ja asetetaan haastatteluille tavoitteet. Hankkeen onnistumisen kannalta on tärkeää saada oikeaa, avointa ja vaikuttavaa tietoa oikea-aikaisesti. Tässä hankkeessa kehittyneempien toimintatapojen suunnitteluun ja jalkauttamiseen osallistetaan Fennian työntekijöitä toteuttamalla työpaja. Aineistoa työpajatoimintaa varten kerätään tietoperustan ja haastatteluiden aineiston avulla, joiden pohjalta hahmotellaan työpajan sisällöt ja tavoitteet. Viidennessä osassa esitetään hankkeen tulokset ja kuudennessa osassa johtopäätökset, pohdinta ja jatkokehitysehdotukset.



KUVIO 1. Opinnäytetyön eteneminen

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön eteneminen aiheen taustatietojen kartoittamisesta tietoperustan laatimiseen, haastatteluihin ja työpajaan sekä lopulta tulosten ja johtopäätösten julkaisemiseen. Vihreällä merkityt osiot viittaavat kaikkeen siihen tietoon ja niihin lähtökohtiin, joiden varaan työn tulos ja johtopäätökset rakentuvat. Opinnäytetyön edessä eri vaiheiden tuloksia ja johtopäätöksiä peilataan taustaan ja tietoperustaan.

2 TYÖNANTAJAKUVA

2.1 Työnantajakuvan määritelmä ja merkitys organisaatiolle

Lubecka (2013) toteaa, että nykypäivänä etenkin monikulttuurillinen ja globaali moderni yritys rakentaa menestyksensä arvoihin, jotka ovat käyneet läpi muutoksen aiemmista kaupallisesti painottuneista arvoista humanistisiin arvoihin. Hänen mukaansa arvomuutos on seurausta poliittisista, taloudellisista sekä sosiaaliskulttuurillisista muutoksista, jotka ovat tyypillisiä suuressa osassa maailmaa demokratian ja kasvavan elintason seurauksena. Tämä puolestaan on vaikuttanut työntekijöiden näkemyksiin yrityksestä työnantajana ja heidän odotuksiinsa työolosuhteista, taloudellisista eduista ja niin sanotuista ei-taloudellisista, kuten sosiaalisista ja imagollisista eduista, joita työsuhde voi heille tarjota. Arvoihin pohjautuva lähestymistapa muuttaa suhdetta työntekijän ja työnantajan välillä työntekijäkeskeisemmäksi. Muutoksen seurauksena työnantajan tavoitteeksi on noussut viestiä nykyisille ja tuleville työntekijöilleen periaatteitaan, yrityksen kulttuuria ja prosesseja, jotka ilmentävät yrityksen sitoutumista ihmiskeskiseen johtamiseen. (Lubecka 2013.) Kauhasen (2012, 69) mukaan hyvä työnantajakuva edesauttaa nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa ja houkuttelee motivoituneita työnhakijoita.

Lievens ja Slaughter (2016) määrittelevät työnantajankuvan tarkoittavan erilaisten yksilöiden muuttuvien mielikuvien yhdistelmää yrityksestä työnantajana. Tässä määritelmässä neljä tärkeää elementtiä ovat yksilö, mielikuvien pysymättömyys, kohdistuminen ja niin sanotusti tiedollisuus. Määritelmälle olennaisia elementtejä voidaan avata tarkemmin siten, että suhteessa laajempaan väestöön mielikuva on yksilön, ja sen sijaan että mielikuva pysyisi vakaana tai muuttumattomana, se saattaa ajoittain vaihdella. Lisäksi työnantajakuva kohdistuu tiettyihin näkökantoihin yleismielikuvan sijaan. (Lievens & Slaughter 2016.) Kanithan ja Srinivasanin (2012) mukaan työnantajakuva määritellään yhdistelmäksi käsityksiä, joita työnhakijalla on organisaation ominaisuuksista, ja sitä ilmentää kuinka hyvin potentiaaliset työnhakijat pystyvät kuvailemaan näitä tekijöitä, joita he yhdistävät organisaatioon. (Kanithan & Srinivasan 2012.)

Tärkeimmät kriteerit, jotka vaikuttavat yksilön päätökseen työnantajan valinnassa, muodostuvat taloudellisten tekijöiden, kuten palkan ja henkilöstöetujen lisäksi esimerkiksi kokemuksesta yrityksen ja yksilön arvojen kohtaamisesta, työpaikan fyysisestä sijainnista, työajoista, työyhteisöstä, työn itsenäisyydestä, mahdollisuudesta henkilökohtaiseen kasvuun ja urakehitykseen sekä organisaation johtamisjärjestelyistä. Osaan tekijöistä organisaatio voi vaikuttaa omalla toiminnallaan paremmin kuin toisiin. Hyvä ja houkutteleva työ

tarjoaa tasapainon palkkioiden ja etujen välillä, joita työntekijä saa työpanoksestaan, motivaatiostaan, innovatiivisuudestaan, sitoutumisesta ja kokemuksestaan. (Lubecka 2013; Kauhanen 2012, 69.) Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan mielikuva organisaatiosta työmarkkinoilla vaikuttaa siihen, millaiset henkilöt hakeutuvat sinne töihin ja tämä mielikuva muodostuu yleensä jo paljon ennen rekrytoinnin alkamista. Organisaatioiden kilpaillessa parhaista työntekijöistä, sen on kyettävä luomaan organisaatiolle maine, joka houkuttelee hyvien asiakkaiden lisäksi myös oikeanlaisia työnhakijoita. Mainetta ei voida luoda pelkästään mainosten ja viestinnän avulla, vaan se edellyttää lisäksi nykyisten työntekijöiden tyytyväisyyttä työnantajaansa: tunnetta työn mielekkyydestä ja hyvästä kohtelusta työpaikalla. Tämä vaatii johtamiselta työn organisointia: työtehtävät muokataan tekijälleen tarpeeksi haastaviksi ja kiinnostaviksi, työntekijöistä huolehditaan ja heille luodaan edellytykset onnistua urallaan. Perusta hyvälle työnantajakuvalle luodaan vaalimalla nykyisiä työsuhteita ja lisäämällä niiden molempia osapuolia hyödyttäviä ominaisuuksia. Tällä tavoin nykyinen henkilökunta viestii myönteisesti organisaatiosta myös työnsä ulkopuolella vahvistaen yrityksen positiivista kuvaa työmarkkinoilla. (Juuti & Vuorela 2015.)

Lubeckan (2013) mukaan työnantajien keskuudessa voidaan nähdä tietoisuuden kasvaneen organisaation menestyksen sekä osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden välillä. Tästä johtuen työnantajakuvaan liittyvät toimenpiteet ovat nousseet yhä merkittävämmäksi työkaluiksi parhaiden, arvoa tuottavien työntekijöiden houkuttelemisessa. Lubecka toteaa, että hyvät työntekijät ovat yritykselle todellinen arvoa tuottava pääoma. (Lubecka 2013.)

2.2 Työnantajabrändi, työnantajamaine ja työnantajaimago

Työnantajakuvaa käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin pohjautuen voidaan todeta, että aiheeseen liittyviä termejä ja käsitteitä on paljon, niiden erot eivät aina ole selkeitä ja niitä käytetään useissa eri yhteyksissä. Työnantajakuvasta puhuttaessa esiintyvät usein myös lähikäsitteet työnantajamielikuva, työnantajabrändi, työnantajamaine ja työnantajaimago. Sen vuoksi on hyvä selventää lähikäsitteiden sudetta työnantajakuvaan käsitteenä. Työnantajakuvan ja työnantajamielikuvan katsotaan tässä yhteydessä merkitsevän samoja asioita.

Kauhanen (2012, 69) toteaa, että työnantajakuvasta puhutaan myös termeillä työnantajamielikuva, työnantajamaine, työnantajaimago ja työnantajabrändi. Hänen mukaansa työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka yrityksen henkilöstöllä ja muilla kohderyhmillä, kuten potentiaalisilla työntekijöillä ja -hakijoilla on yrityksestä. (Kauhanen 2012, 69.) Lievensin ja Slaughterin (2016) mukaan käsitteet työnantajakuva ja työnantajabrändi kuitenkin

eroavat toisistaan. Heidän mukaansa käsitteiden keskeinen ero on siinä, että kun työnantajakuvalla tarkoitetaan yrityksen ulkoisen kohderyhmän näkemystä yrityksestä työnantajana, on työnantajabrändillä sekä sisäinen että ulkoinen näkökulma. Heidän mukaansa työnantajakuva on yksilön muodostama, ulkoisen työnantajabrändin ollessa organisaation tarjoama. Ulkoinen työnantajabrändi voi osittain merkitä samaa kuin työnantajakuva, mutta sisäinen työnantajabrändi kytkeytyy laajemmin organisaatiokulttuuriin ja yrityksen identiteettiin. Lievensin ja Slaughterin toteavat, että sisäisen työnantajabrändin avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, tuottavuutta ja työssä viihtymistä. (Lievens & Slaughter 2016.)

Mosleyn (2014, 3-4) mukaan työnantajabrändi voidaan määritellä useilla tavoilla, kuten, että työnantajabrändi on yrityksen antama lupaus tai että se on yrityksen tavoittelema kuva ja maine kohderyhmien keskuudessa. Hänen mielestään hyödyllisintä on kuitenkin määritellä työnantajakuva niiksi käsityksiksi, ajatuksiksi ja miellelyhtymiksi, joita ihmisillä yrityksestä on, koska se tarjoaa realistisimman mittarin työnantajabrändin todelliselle arvolle. (Mosley 2014, 3-4.) Moroco ja Uncles (2016) määrittelevät työnantajabrändin olevan niiden ponnistelujen seuraus, joiden avulla yritys kommunikoi nykyiselle ja tulevalle henkilöstölleen vahvistaakseen kuvaansa hyvänä työpaikkana. Termillä viitataan siihen taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuuteen, joita työsuhteen viestitään tuovan mukaan ja jotka yhdistetään työnantajaan. (Moroco & Uncles 2016.)

Kauhasen (2016, 57–58) mukaan imagolla viitataan koko organisaatiosta muodostettavaan mielikuvaan sidosryhmien keskuudessa. Imagossa kokonaisuutena yksi tekijä on organisaatiosta välittynyt kuva työnantajana, toisin sanoen työnantajaimago. Kauhasen mukaan työnantajaimago muodostuu muun muassa henkilöstön osaamistasosta ja vaihtuvuudesta sekä työhyvinvoinnista kertovista tekijöistä. (Kauhanen 2016, 57–58.) Juholinin (2008, 274–275) mukaan imago on usein yleinen mielikuva tai vaikutelma, kun taas maine tulkitaan olevan konkreettisten tekojen ja viestinnän seuraus. Maine kehittyy konkreettisten kohtaamisten perusteella tuoden onnistuessaan organisaatiolle aineetonta pääomaa. Juholin toteaa maineen tarkentuvan työnantajamaineeksi, joka on osaavan henkilöstön saamisen ja sitouttamisen ehto. (Juholinin 2008, 274–275.) Lievensin ja Slaughterin (2016) mukaan verrattuna työnantajakuvaan, jolla tarkoitetaan organisaation ulkoisten yksilöiden muuttuvia mielikuvia yrityksestä tiettyinä hetkenä, työnantajamaine puolestaan käsittää laajemman ulkoisen kohderyhmän mielipiteen yrityksestä työnantajana. (Lievensin & Slaughter 2016.)

2.3 Työelämään astuvien sukupolvien piirteitä työelämän kontekstissa

Tarkasteltaessa työnantajakuva rakentamista ja vahvistamista tulevaisuuden työntekijöille oppilaitosyhteistyön avulla, on hyvä ymmärtää työelämään astuvien sukupolvien arvoja ja piirteitä työelämän kontekstissa. Sen vuoksi tässä kappaleessa kuvataan työelämään viimeisenä siirtyneiden sekä vasta siirtyvien ikäluokkien työelämän arvoja ja ominaispiirteitä yleistettynä lähteiden pohjalta.

Vuosiluvut eri sukupolvien nimitysten välillä eivät ole tarkkoja ja vaihtelevat määrittelijän mukaan. Enemminkin kyse on asenteissa ja elämäntavoissa havaittavista muutoksista. (Rajander-Juusti 2015, 37.) Yleisesti ottaen 80-luvun alusta 90-luvun puoleen väliin syntyneitä kutsutaan Y-sukupolveksi tai milleniaaleiksi. Alasoinin (2010, 13, 25) mukaan jo 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana syntyneet ovat Y-sukupolvea ja he astuvat työelämään vuoteen 2020 mennessä. Manka ja Manka (2016) puolestaan määrittelevät 1980–1990-luvuilla syntyneet Y-sukupolveksi, joka nousee vuonna 2020 työelämän suurimmaksi ikäluokaksi. Tämä sukupolvi kokee työn ja sen sisällön tärkeäksi, mutta he arvostavat sitäkin enemmän vapaa-aikaansa. He eivät ole kokeneet vastaavia niukkuuden kokemuksia kuin suuret ikäluokat joka lisää heidän odotuksiaan valinnan vapaudesta. Mankan ja Mankan mukaan tämä tulee haastamaan työkuulttuurin. (Manka & Manka 2016.) Y-sukupolvi edustaa tiimipelaajia, joilla on vahva tarve kuulua ryhmään. He haluavat tuntea arvostusta työssään, kehittyä ja oppia. Jos työympäristö ei tarjoa näitä arvoja, he eivät epäröi etsiä uutta työnantajaa. (Hoole & Bonneman 2015). Y-sukupolvi uskaltaa ottaa kantaa ja kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä aiempia sukupolvia rohkeammin. Heidän asenteissaan arvot ja työnantajan maine merkitsevät paljon työnantajan valintaa tehtäessä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Heille merkitsee yrityksen ja omien yksilöllisten arvojensa kohtaaminen (Alasoini 2010, 14).

Viljakainen (2011, 6, 26, 47) kutsuu vuoden 1985 jälkeen syntyneitä, työelämään jo siirtyneitä epävirallisesti PlayStation -sukupolveksi. Hän kuvaa heitä sukupolveksi, joka symboloi digitaalista muutosta ja ottaa muutoksen omakseen vaikuttaen samalla tulevaisuuden johtamiseen. Viljakaisen mukaan tämä niin sanottu PlayStation -sukupolvi on tiedonhaluinen ja erilaiset tietoverkot ja sosiaaliset verkostot ovat vaikuttaneet heidän elämässään vahvasti. Heidän kommunikointinsa, arvonsa, vapauden käsityksensä ja sosiaalinen viitekehityksensä poikkeavat selvästi aiemmista sukupolvista. Heitä työssä motivoi sosiaalisuus, vahva yhdessä tekemisen kulttuuri ja osallistaminen. (Viljakainen 2011, 6, 26, 47.)

Halosen (2017, 11–12.) mukaan Simon Beames Edinburghin yliopistosta on kuvailut 1990 – 2010 välillä syntynyttä uutta Z-sukupolvea leimaavan digitaalinen identiteetti ja moninaisissa verkostoissa toimiminen. Nichols ja Wright (2018, 178–180) määrittelevät

puolestaan Y-sukupolven (ts. milleniaalit) päättyvän vuoden 1995 paikkeilla ja Z-sukupolven alkavan noin vuodesta 1996 jatkuen aina vuoteen 2018 asti. Toisin kuin useammat milleniaalit, Z-sukupolvi ei ole koskaan elänyt maailmassa ilman älypuhelimia tai sosiaalista mediaa, ja heille tekniikka on ollut aina helposti saatavilla. Tämän vuoksi voidaan ajatella heidän olevan teknisesti suuntautuneita ja milleniaaleja jopa enemmän valveutuneita teknisissä ratkaisuissa ja sovelluksissa. Z-sukupolvelle ryhmän, kuten työyhteisön, monimuotoisuus ei ole ongelma eivätkä he kyseenalaista vähemmistöjä kuten aiemmat sukupolvet. Heidän katsotaan pystyvän tasapainottamaan aktiivisesti työ- ja vapaa-aikansa ja haluavan työskennellä tiimeissä. Nicholsin ja Wrightin mukaan tämä sukupolvi voi kuitenkin suhtautua työelämään Y-sukupolvea konservatiivisemmin johtuen siitä, että he ovat nähneet laman, lomautusten ja työttömyyden vaikutukset aiempien sukupolvien kohdalla. Nämä tekijät ovat voineet vaikuttaa heidän ajattelutapaansa työstä ja koulutuksesta. (Nichols & Wright 2018, 178–180.) Tienari ja Piekkari (2011, 26, 36) puolestaan toteavat, että vaikka Z-sukupolvelle ryhmään, toisin sanoen “laumaan”, kuuluminen on tärkeää, ovat myös yksilö ja vapaus keskiössä. He uskaltavat vaatia inhimillistä kohtelua. Työstä ei etsitä sisältöä elämään, vaan työ on yksi tärkeä osa elämää, jossa inspiraatio ja elämykset korostuvat. (Tienari & Piekkari 2011, 26, 36.)

2.4 Uusien sukupolvien arvot ja asenteet muuttavat työelämää

Mankan ja Mankan (2016) mukaan työelämään kohdistuu voimakkaita muutospaineita, jotka ovat seurausta maailmantalouden murroksesta. Muutoksessa yritysten on kehitettävä toimintatapojaan joustavammiksi, nopeammaksi ja innovatiivisiksi oman arvonsa lisäämiseksi. Jo tällä hetkellä työelämässä on rinnakkain sukupolvi, joka kasvoi ennen digitaalisia palveluita sekä digiaikaan syntynyt sukupolvi. Työkulttuurin ja johtamisen haastavat työelämään astuvat, edellä kuvatut uudet sukupolvet uusine asenteineen ja odotuksineen. (Manka & Manka 2016.)

Teknologian kehittymisen muuttaessa organisaatioiden toimintaympäristöä, avautuu täysin uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja myös osaamistarpeet muuttuvat. Robotiikan ja digitalisaation korvatessa rutiini- mutta myös asiantuntijatyötä, sekä muuttaessa työelämän toimintatapoja, työelämä kehittyy yhä yksilöllisempään suuntaan. (Alasoini 2015, 26-29.) Muutokset pakottavat organisaatiot ennakoimaan systemaattisesti tulevia rekrytointi- ja osaamistarpeita. Toiminnan suunnittelussa yksi tärkeä tekijä on tulevaisuuden työntekijöiden ja osaamisen saatavuuden varmistaminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4). Tarkasteltaessa jo työelämässä pidempään olleita sekä vasta työelämään astuvia sukupolvia, ymmärrys muutoksista dynamiikassa työhön sitoutumisen ja mielekkääksi koetun työn välillä on yritykselle välttämätöntä (Hoole & Bonnema 2015).

Deloitte Global Human Capital Trends -tutkimuksen raportti vuodelta 2018 esittelee työelämän muutoksia, joita yritysjohtajat ympäri maailmaa kohtaavat. Kyselyyn vastasi vuonna 2018 yli 11 000 HR- ja liiketoimintajohtajaa maailmanlaajuisesti. Muutokset juontuvat sosiaalisista, taloudellisista ja poliittisista muutoksista, jotka ovat voimistuneet maailmanlaajuisen finanssikriisin seurauksena. Tutkimuksen mukaan toimintaympäristömme muutokset ilmenevät sosiaalisen pääoman kasvavana merkityksenä organisaation tarkoituksen muotoilussa, sidosryhmien suhteiden ohjaamisessa sekä organisaation menestyksessä. Työelämässä yksilön valta kasvaa ja tämän muutoksen kärjessä ovat milleniaalit, joiden enemmistö työvoimasta laajenee tällä hetkellä monissa maissa. Milleniaalit kyseenalaistavat aiempia sukupolvia aktiivisemmin yritysten keskeisiä toimintatapoja sekä sellaisia talouden ja yhteiskunnan periaatteita, jotka ohjaavat niitä. Tämän ryhmän sisällä sosiaalisella pääomalla on suuri merkitys heidän kulutustottumuksilleen ja sille missä he haluavat työskennellä. Tutkimuksen raportin mukaan 86 prosenttia milleniaaleista ajattelee, että yrityksen menestys tulisi mitata muillakin tasoilla kuin vain taloudellisen suorituskyvyn perusteella: organisaatioita arvioidaan entistä enemmän perustuen niiden yhteiskunnallisiin vaikutuksiin sekä sen työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmiensä välisiin suhteisiin. (Deloitte Insights 2018, 2-4.)

Global Human Capital Trends -tutkimuksen (2018, 2-7) perusteella yritykset reagoivat yksilön odotusten ja arvojen muutokseen: yksilön vallan kasvaessa organisaatiot uudistavat johtamistapojaan, palkitsemisjärjestelmiään ja uramallejaan vastaamaan uudenlaisia vaatimuksia. Organisaatioiden keskuudessa voidaan havaita pyrkimys muuttaa imagoa kustannustehokkaasta liiketoimintayrityksestä kohti niin kutsuttua sosiaalista yritystä. Sosiaalinen yritys on organisaatio, jonka missioon on lisätty perinteisten liikevaihdon ja liikevoiton kasvun lisäksi ympäristön ja sidosryhmien arvostus ja tukeminen. Sosiaalisella yrityksellä on vastuunkantokykyä ja se edistää korkealaatuista yhteistyötä kaikilla organisaatiotasolla. Muutos edellyttää johtamiselta organisaation toimintaympäristöä muokkaavien trendien kuuntelemista, niihin investoimista ja hallitsemista. Erityisesti organisaation ulkopuolisten verkostojen merkitys kasvaa ja yritykset pyrkivät rakentamaan vaikuttavia suhteita kaikkiin sidosryhmiinsä. Onnistuneiden suhteiden rakentaminen haastaa johdon kuuntelemaan, toimivaan avoimesti tiedottamisessa, rikkomaan perinteisiä siiloja yhteistyön tehostamiseksi ja rakentamaan luottamusta, uskottavuutta ja johdonmukaisuutta toiminnassaan. Tutkimuksen mukaan nämä ovat keinoja, joilla organisaatio voi säilyttää maineen, joka houkuttelee ja sitouttaa hyviä työntekijöitä. (Deloitte Insights 2018, 2-7.)

Myös Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen loppuraportissa vuodelta 2015 todetaan, että Y-sukupolvi (ts. milleniaalit) muuttaa työelämää uuden tyyppisillä työn tekemistä ja johta-

mista koskevilla asenteillaan ja odotuksillaan. Heidän asenteissaan korostuu omien työelämää koskevien valintojen mahdollisuudet, huonoksi kokemiensa esimiesten välttäminen ja työnantajien kilpailuttaminen. Rungas vaihtuvuus on heille arkipäivää. Finanssialan opiskelijoiden keskuudessa arvostetaan joustavuutta ja rentoa ilmapiiriä. Raikas, dynaaminen ja palautealtis ympäristö houkuttelee heitä. Finanssialan työn muutos tuo mukanaan verkostoitunutta tapaa tehdä työtä. Muutoksessa keskeistä on työn merkityksellisyyden kokemuksen korostuminen. (Rajander-Juusti 2015, 32, 37–38.) Seligman (2004) mukaan henkilökohtainen merkityksellisyyden kokemus syntyy omien vahvuuksien tunnistamisen kautta ja mahdollisuudesta käyttää vahvuuksia jonkun suuremman asian yhteydessä. Universumin vuonna 2018 toteuttaman opiskelijatutkimuksen perusteella työn merkityksellisyys sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino opiskelijoiden uratoiveiden keskuudessa korostuu; tulevalta työnantajalta odotetaan kilpailukykyisen palkan rinnalla monipuolista työkuvausta, mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen sekä ihmisläheistä, kunnioittavaa työilmapiiriä (Universum 2018a.) Tutkimukseen vastasi yhteensä 10 602 korkeakouluopiskelijaa marraskuun 2017 ja huhtikuun 2018 aikana (Universum 2018b).

Akavan toteutti Aula Reseachin kanssa vuonna 2018 tutkimuksen, jossa selvitettiin 18-35-vuotiaiden suomalaisten korkeakoulutettujen ajatuksia työelämäodotuksista, työelämän arvoista ja asenteista. Kyselyyn vastasi hieman yli tuhat korkeakoulussa opiskelevaa tai valmistunutta. Vastauksien perusteella nuorten keskuudessa on todettavissa halu kehittyä ja kehittää omaa ammattitaitoaan, ja korkeakoulutetut arvostavat kiinnostavaa ja joustavaa työtä. Huomion arvoista on, että suurin osa vastaajista, 95 %, piti kaikista tärkeimpänä saavutuksena 35-ikävuoteen mennessä mahdollisuutta tehdä itseään kiinnostavaa työtä. Toiseksi tärkeimpänä saavutuksena pidettiin läheisiä ystäviä (93 % vastaajista) ja kolmantena saavutuksena hyvää fyysistä kuntoa (89 % vastaajista). (Sahamies 2018, 1-2.) Akavan opiskelijoiden puheenjohtaja Henna Pursiainen totesi T-Median Trainee.fi -seminaarissa 25.10.2018, että kyseisen tutkimuksen perusteella nuorten kohdalla kokemus oman työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä on avainasemassa heidän sitouttamisessa. Nuorelle tulisi tarjota mahdollisuus kehittyä tukemalla ja ohjaamalla häntä kehittämään omaa ammattitaitoaan ja ammatti-identiteettiään. Hän myös totesi positiivisen työnantajakuvan merkitsevän paljon nuorten siirtyessä työelämään. (Pursiainen 2018.)

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen pohjalta voidaan todeta, että työelämään astuvien nuorten asenteet haastavat johtamisen kehittymään valmentavaan ja joustavaan suuntaan. Työntekijöiden toiveiden kuunteleminen ja huomioiminen ovat tärkeitä edellytyksiä hyvälle johtamistyölle. (Rajander-Juusti 2015, 37–38.) Motivoituneiden osaajien sitouttamisessa johtamiskäytäntöihin on kiinnitettävä huomiota ja työelämän muutoksen myötä myös joh-

tajuuden on muututtava. Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan uusien työelämään astuvien sukupolvien mukana odotukset johtajuutta kohtaan ovat muutoksessa. Johtamiselta vaaditaan keskustelevaa ja kuuntelevaa otetta, kyseenalaistamista ja arvostavaa palautetta sekä esimieheltä ja muilta työryhmän jäseniltä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19, 25.)

2.5 Työnantajakuva oppilaitosyhteistyössä

Edellisissä luvuissa käsiteltyjen työelämään astuvien uusien sukupolvien piirteiden pohjalta voidaan yleistäen todeta, että heille yrityksen ja omien arvojensa kohtaaminen on tärkeää, he arvostavat joustavuutta, vapaa-aikaansa ja tiimityöskentelyä, vaikka toisaalta haluavat tulla kohdelluiksi ja nähdyksi yksilöinä. Yksilöillä on erilaisia toiveita uransa suhteen ja heidän koulutuksensa sekä kokemuksensa poikkeavat toisistaan. Vaikka henkilöillä olisi sama koulutustausta ja sama tutkinto, he ovat jäsentäneet työkokemuksensa ja oppimansa eri tavoilla ja hyödyntävät osaamistaan eri tavoin. Rekrytoitaessa tulee punnita työnhakijan arvoja, toiveita, odotuksia, osaamista ja kokemusta ja niiden kohtaamista organisaation ja tehtäväkuvan kanssa. Onnistunut rekrytointi edellyttää, että työnantajan ja työnhakijan arvot ja vaatimukset työlle kohtaavat. Tämä lisää työmotivaatiota, työn hallintaa sekä halua ammattitaidon kehittämiseksi. (Juuti & Vuorela 2015.) Työelämään astuvien uusien sukupolvien odotukset ja vaatimukset työelämälle ja työlle on otettava huomioon entistä paremmin kehittämällä johtamista ihmisten johtamisen ja valmentavan johtamisen suuntaan (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8).

Kauhasen (2012, 69-70) mukaan organisaatiolla voi olla intressinä muokata työnantajakuva juuri opintonsa päättäneiden, työelämässä jo pidempään olleiden mutta myös jo eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden keskuudessa. Hänen mukaansa työnantajakuvan merkitys on kuitenkin suurempi nuorille, joilla ei ole vielä paljoa kokemusta työelämästä. Kaikkien kohderyhmien kohdalla yrityksen on aktiivisesti luotava kontakteja ja rakennettava suhteita ja tunnettuutta kohderyhmien keskuudessa. Työnantajakuvan kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa kartoitetaan aluksi sidosryhmien nykyinen kuva organisaatiosta työnantajana. Kun nykytila on kartoitettu, linjataan tavoiteltava työnantajakuva määritellyssä kohderyhmässä ja suunnitellaan toimenpiteet, joilla tavoitteeseen tähdätään. Organisaatiossa voidaan tutkia ulkoista työnantajakuva itsenäisesti tai toimeksiantona ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla. Moneen mielikuvaa muodostavaan osatekijään voidaan vaikuttaa kohdennetuilla toimenpiteillä, mutta toimenpiteet useimmiten vievät aikaa. Yksittäisillä toimenpiteillä ei myöskään voida helposti kehittää työnantajakuva haluttuun suuntaan, sillä työnantajakuvaan liittyy usein olennaisesti myös organisaation imago esimerkiksi tuotteiden valmistajana tai palveluntarjoajana. Negatiiviset tekijät, kuten virheet tai puutteellinen

toiminta voivat vaikuttaa työnantajakuvaan hyvinkin nopeasti ja ennakoimattomasti. (Kauhanen 2012, 69-70.)

Työnantajakuvan kehittämisessä keskeistä on henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen. Kehittämiskohteet löytyvät kuuntelemalla omaa henkilöstöä, toteuttamalla lähtöhaastatteluja poistuville henkilölle ja seuraamalla niitä yrityksiä, joiden työnantajakuva on yleisen käsityksen mukaan hyvä. Yksi hyvä keino työnantajakuvan luomisessa on myös oppilaitosyhteistyö, jonka avulla voidaan lisätä yrityksen tunnettuutta. (Viitala 2014.) Vihervaaran (2015, 27) mukaan yritykset, jotka luottavat saavansa hyviä hakijoita pelkästään rekrytointi-ilmoituksensa avulla, saavat hakijaksi lähinnä keskitason arvosanoin valmistuneita opiskelijoita. He ovat todennäköisesti hyviä työntekijöitä, mutta eivät parhaita (Vihervaara 2015, 27.) Suunnitelmallinen oppilaitosyhteistyö on yritykselle tehokas keino saada ensikontakteja tulevaisuuden osaajiin ja vaikuttaa heidän ura- ja koulutusvalintoihinsa. Yhteistyön avulla yritys voi tutustua tulevaisuuden osaajiin, heidän arvoihinsa, osaamiseensa ja tapaansa toimia. Samalla voidaan viestiä ja kehittää työnantajakuvaa oman yrityksen, mutta myös koko alan osalta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4.) Yrityksellä on mahdollisuus erottua positiivisesti ja rakentaa haluamaansa työnantajakuvaa tarjoamalla opiskelijoille tutkimuskohteita ja kehittämällä yhteistyötä tutkimustyön ja osaamisen kehittämisen parissa (Ojala 2008, 160-161).

3 OPPILAITOSYHTEISTYÖ

3.1 Oppilaitosten ja työelämän yhteistyö

Lester ja Costley (2010) viittaavat kaikkeen työpaikalla tapahtuvaan tai työhön liittyvistä tarpeista käynnistyvään oppimiseen termillä kokemuksellinen oppiminen. Se voi olla muodoltaan kehitystyötä tai ongelmanratkaisua, joka pohjautuu työssä esiintyviin haasteisiin, tai se voi olla koulutusta, valmennusta tai käynnistyä yksilön halusta tutkia työelämässä esiintyvää ilmiötä. Tällainen kokemuksellinen oppiminen tapahtuu työn ohessa ollen epävirallista tai suunnittelematonta, mutta se voi olla myös oppilaitoksen ja työelämän yhdessä järjestämää. Lester ja Costley toteavat, että paljon tällaisesta kokemuksellisesta oppimisesta kuitenkin rajautuu korkeakoulutuksen ulkopuolelle kehityshankkeen ollessa liian lyhytikäinen tai koska se ei täytä korkea-asteen akateemisia vaatimuksia. Lisäksi tällainen niin sanottu työpohjainen oppiminen on tuloksekasta oppimisen näkökulmasta vain, jos työympäristön on mahdollista tukea oppijan tutkivaa oppimista oikealla tasolla. (Lester & Costley 2010.)

Sivistystyönantajien vuoden 2017 Tohtoreiden monet urat -selvityksen mukaan työelämä toimii entistä voimakkaammin yhteistyössä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa sekä epävirallisissa verkostoissa että suunnitelluilla yhteistyömuodoilla. Yhteistyölle on jaetun ymmärryksen saavuttamisen näkökulmasta tärkeää, että kaikki yhteistyön osapuolet voivat osallistua joustavasti toiminnan, tekemisen ja kehittämisen eri vaiheisiin. Tällöin yhteistyö lisää parhaiten keskinäistä ymmärrystä yhteistyökumppaneiden tarpeista, osamisista ja toimintatavoista. (Holopainen 2017, 1-3.) Ojalan (2008, 160–161) toteaa, että yhteistyö etenkin kaupallisen ja teknisen alan oppilaitoksien ja korkeakoulujen välillä on yleistä monissa yrityksissä. Tavallisia yhteistyön muotoja ovat esimerkiksi seminaarit ja yritysesittelyt. Lisäksi erilaisten opiskelijoille suunnattujen tapahtumien avulla yritykset ovat panostaneet yhteistyöhön potentiaalisten työntekijöiden kartoittamiseksi. (Ojala 2008, 160–161.) Tohtoreiden monet urat -selvityksen mukaan yleisiä tutkimusyhteistyön muotoja ovat erilaiset tutkimushankkeet, tilaustyönä toteutetut tutkimukset sekä muut muodolliset ja vapaamuotoiset yhteistyötavat. (Holopainen 2017, 3.)

Vuonna 2009 toteutettiin opetusministeriön toimeksiannosta tutkimus, jonka perusteella tarkasteltiin toisen asteen ammatillisen koulutuksen, ammatillisen aikuiskoulutuksen sekä ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyötä aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella. Tutkimuksen perusteella tärkeimpänä työelämäyhteistyönä pidettiin asiantuntijavaihtoa ja toiseksi tärkeimpänä nähtiin työelämän ja oppilaitoksen yhteistyössä toteuttamat projektit

sekä oppilaitoksen työelämälle tarjoamat koulutuspalvelut, kuten täydennyskoulutus. Asiantuntijavaihdolla tarkoitettiin opettajien vierailamista yrityksissä ja yritysten edustajien luentoja oppilaitoksissa. Opettajien työelämäyhteydet ja vuorovaikutus työelämän kanssa nähtiin keskeisinä etenkin ammattikorkeakoulun opettajien kohdalla. Tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulujen harjoittelujaksot ja opinnäytetyöt katsottiin perinteisiksi ja tärkeinä pidetyiksi työelämäyhteistyön muodoiksi. (Jokinen, Lähteenmäki & Nokelainen 2009, 5, 154 - 155, 164, 166.)

Yhteistyölle on erilaisia motiiveja ja se tuo mukanaan erilaisia haasteita ja etuja osapuolelta riippuen (Löfström 2018). Seuraavaksi käsitellään yleisiä yhteistyön motiiveja yrityksen, oppilaitoksen ja opiskelijan näkökulmasta kirjallisuuteen ja tutkimuksiin pohjautuen.

3.1.1 Yhteistyön motiivit oppilaitoksen näkökulmasta

Otalan (2008, 165) mukaan yrityksiltä tuleva rahallinen panostus käynnistää helposti yhteistyön oppilaitosten ja työelämän välillä. Kuitenkin vain yhteistyön hyödyllisyys molemmille osapuolille ylläpitää toimintaa. Korkeakoulut ovat yleisesti ottaen kiinnostuneita yhteistyön ylläpitämisestä, sillä ammattikorkeakouluille ja yliopistoille on asetettu alueellisen hyvinvoinnin turvaamiseen liittyvä tehtävä, joka edellyttää oppilaitosten vastaavan työelämän osaamistarpeisiin. Oppilaitoksissa pyritään kehittämään opetussisältöjä tarvittavan tiedon ja taidon jakamiseen nuorille sekä tuottamaan työkuntoa ja ammattitaitoa ylläpitävää ja kehittävästä opetusta työelämässä oleville aikuisille. (Ojala 2008, 165.) Oppilaitokset saavat yrityksiltä yhteistyön avulla tietoja työelämässä tarvittavista taidoista (Vihervaara 2015, 28). Oppilaitoksien on luotava yhteisymmärrys osaamisesta ja osaamisen kehittämistä yhdessä työelämän kanssa ja yhteistyön tulee näkyä opetuksessa (Kotila & Mäki 2015, 9).

Kotilan ja Mäen (2015, 10) mukaan Suomessa etenkin ammattikorkeakoulut ovat vahvasti pyrkineet edistämään työelämälähtöistä opetusta. Ammattikorkeakoululain (2014/932) 2. pykälässä määritellään, että koulutuksen tulee antaa työelämän ja sen kehittämiseen perustuvaa korkeakouluopetusta, joka tähtää ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukee opiskelijan ammatillista kasvua. Lisäksi laki velvoittaa ammattikorkeakouluopetuksen palvelemaan sekä työelämää että aluekehitystä tukevaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä.

Lain velvoittamana ammattikorkeakouluissa kehitetään koulutusta työelämän vaatimusten ja osaamisen ylläpitämistä silmällä pitäen ja ne tarjoavat sekä kehittävät koulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Tätä toteutetaan ylläpitämällä opiskelijoiden työelämäyhteyksiä sekä työelämälähtöistä tutkimus-, kehitys- ja palvelutoimintaa. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2009, 15.)

Myös yliopistojen tehtäviin lukeutuu yhteiskunnallinen vuorovaikutus, jolloin yhteistyön avulla toteutetaan samanaikaisesti sekä opetusta että yhteiskunnallista vaikuttamista tukemalla yhteistyöorganisaatioita ja rakentamalla yhteiskuntaa tietoa ja taitoa jakamalla (Vihervaara 2015, 20). Yliopistolain (558/2009) 2. pykälä velvoittaa yliopiston toimimaan vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Yksi näkökulma yliopistojen yhteistyön motiiviin on lisäksi opettajien osaamiseen liittyvä ulottuvuus: opettajille tarjoutuu mahdollisuus nähdä uusia, myös odottamattomia tilanteita, eikä keskustelu jää vain teoreettiseksi. Opettaja tarjoaa tieteellisiä näkökulmia, jolloin yhteistyö työelämän kanssa tuo opetukseen mukaan ennalta määrittelemättömiä ongelmia, jotka vaativat pohdintaa: valmiita ratkaisumalleja ei aina ole edes yrityksen edustajalla tai opettajalla. Yhteistyössä yliopisto jakaa yritykselle tietoa uusimmasta tutkimustuloksesta, ja yritys antaa ymmärrystä tiedon soveltamisesta käytäntöön. Ihanteellisessa tilanteessa yhteistyö on molemminpuolista tiedon jakamista ja vaihtamista, josta hyötyvät molemmat osapuolet. (Vihervaara 2015, 21–23.)

Eri kausina on tutkittu opiskelijoiden opintojen pitkittymistä erilaisista näkökulmista. Yliopisto-opetuksessa on pidetty pitkittymiseen johtavana tekijänä Pro gradu -tutkielmavaihetta, jolloin kehitettiin toimenpiteitä sen tekemisen ja loppuun saattamisen tukemiseen. Myös opintojen kuormittavuuden sekä myönteisten opiskelukokemusten vaikutusta opintojen etenemiseen on selvitetty. Merkityksellisenä opintojen sujuvassa etenemisessä on myös nähty onnistunut ensimmäinen opintovuosi sekä opetuksen kohtaaminen työelämän kanssa. Sirenin mukaan (2015, 6) opintojen sujuvaa etenemistä tarkasteltaessa on kuitenkin oleellista huomioida opinnot ja yksilö kokonaisuutena, eikä keskittyä tiettyyn opintojen osa-alueeseen. (Sirén 2015, 6.)

3.1.2 Yhteistyön motiivit opiskelijan näkökulmasta

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisemassa "Opintojen aikainen työssäkäynti – ongelma vai mahdollisuus ammattikorkeakouluopinnoissa?" -artikkeli käsittelee ammattikorkeakouluopiskelijoiden opintojen aikaista työssäkäyntiä. Artikkelin pohjautui EUROSTUDENT VI ja Opiskelijabarometri 2014–2015 -tutkimusaineistoihin, joiden perusteella työelämäkäytäntöjen yhdistäminen opetukseen lisää opiskelijan motivaatiota, oppimista ja työelämäosaamisen soveltamista opiskelun avulla käytäntöön. Opiskelijat ja korkeakoulut voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan mahdollisuuksiinsa hyödyntää työelämää opiskelussa. Artikkelin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että mikäli opiskelun aikaisen työn työtehtävät ovat liian vaativia, ne voivat viedä opiskelijan huomion pois opiskelusta. On tärkeää löytää tasapaino työelämän vaatimusten ja opintojen välille. (Vanhanen-Nuutinen, Saari, Kotila, Mäki 2018, 9, 23, 25.)

Akavan vuonna 2017 teettämän Harjoittelubarometrin keskeisimpänä tuloksena todettiin korkeakouluopiskelijoiden kokevan työelämävalmiuksien harjoittamisen jo opintojen aikana tärkeäksi, sillä he katsovat, että samoja taitoja tarvitaan myöhemmin työuralla. Barometrilla kartoitettiin korkeakouluopiskelijoiden harjoitteluolosuhteita ja käytäntöjä. Tulosten perusteella 9 % ammattikorkeakouluopiskelijoista ja 9 % yliopisto-opiskelijoista katsoi harjoittelussa tärkeimmäksi tekijäksi mahdollisuuden tehdä opinnäytetyön tai tutkielman harjoittelupaikkaansa. Kaikista tärkeimmäksi tekijäksi harjoittelussa katsottiin mahdollisuus oman alan työkokemuksen kartoittamiseen (67 % ammattikorkeakouluopiskelijoista ja 82 % yliopisto-opiskelijoista). (Akava 2017, 5, 29, 57.) EU:n rahoittaman Verkkovirta-hankkeen pohjalta vuonna 2016 julkaistun ”Opi työssä – uusia toimintamalleja opintojen aikaisen työn opinnollistamiseen” -oppaan mukaan opiskelun aikainen työnteko lisää opiskelijan tyytyväisyyttä opintoihin, kytkee opiskelijan paremmin työelämään ja tehostaa siirtymistä opinnoista työelämään. Haasteita oppimisen todentamisen kannalta asettaa työssä oppimisen dokumentointi siihen muotoon, että sitä päästään tarkastelemaan ja arvioimaan oppilaitoksen tai työpaikan ohjaajan tai esimiehen toimesta. (Lahti, Nurkka & Tolonen 2016, 5, 7.)

Nykypäivänä työelämässä arvostetaan opiskelussa opitun soveltamista käytännön työhön, eikä sovellustaidon hankkiminen vasta tutkintoon valmistumisen jälkeen enää vastaa työelämän vaatimuksia. Opiskelun aikaisen työelämäyhteistyön avulla opiskelija saa työnantajien arvostamaa työelämäkokemusta ja pääsee soveltamaan teoreettista osaamistansa käytäntöön. Yhteistyö työelämän kanssa opiskeluaikana antaa mahdollisuuden näiden kokemusten kartuttamisen ilman opintojen viivästymistä. Samalla opiskelija voi saada arvokkaita kontakteja työelämään, työllistymismahdollisuuksia ja opintojen edellyttämiä opintopisteitä. Opiskelijan motivaation kannalta on lisäksi merkittävää, että työelämän kanssa tehtävä yhteistyö tarjoaa haasteita, jotka pohjautuvat aitoon ratkaisu- ja tulostarpeeseen. (Vihervaara 2015, 23–25). Löfström (2018) toteaa, että opiskelija voi tavoitella yhteistyöllä uusia tutkimuskohteita, mahdollisuuksia hyödyntää tutkimustuloksiaan sekä soveltaa osaamistaan käytäntöön. Opiskelijalle voi tarjoutua myös mahdollisuus tutustua uusimpaan työelämän teknologiaan ja päästä kehittämään teknologioita, joka voi toimia opiskelijännäkökulmasta yhteistyön motivaattorina. (Löfström 2018.)

3.1.3 Yhteistyön motiivit yrityksen näkökulmasta

Viidan ja Jylhän (2013) mukaan henkilöstön saatavuus ei ole monella alalla itsestäänselvyys. Koska koulutusjärjestelmä ei aina pysty tarjoamaan työelämän nopeiden muutosten edellyttämää osaamista välittömästi, hyödyntävät jotkut yritykset oppisopimuskoulutusta tai muuta koulutusyhteistyötä oppilaitoksien kanssa. Oppilaitoksien tarjoaman koulutuksen

reagoidessa työelämän osaamistarpeisiin viiveellä, oppilaitosyhteistyötä kehittämällä yritykset voivat turvata työvoimaansa liittyviä tarpeita. (Viidan & Jylhän 2013.) Myös Löfström (2018) toteaa, että yhteistyön avulla yrityksellä on mahdollisuus rekrytoida tarvitsemaansa osaamista käyttöönsä.

Vihervaara (2015, 26) toteaa satojen yritysten kanssa käymiensä neuvotteluiden pohjalta, että yritysten motiivit yhteistyölle liittyvät usein rekryointitarpeisiin ja mahdollisuuteen vaikuttaa oppimissisältöihin tarvelähtöisesti. Lisäksi yritykset kokevat hyödylliseksi matalan kynnyksen yhteistyön hyvällä hinta-laatusuhteella sekä uusien ideoiden ja ajatusten syntymisen yhteistyössä. Viheraavan mukaan potentiaalisten tulvaisuuden tekijöiden rekrytointi on yksi tärkeimmistä yhteistyön syistä yrityksissä. (Vihervaara 2015, 26.) Myös Otalan (2008, 160–161) mukaan oppilaitosyhteistyö voidaan yrityksissä nähdä tapana vaikuttaa opetussisältöihin tarpeeseen pohjautuen, keinona muodostaa kuvaa yrityksestä työnantajana opiskelijoiden keskuudessa ja rekrytoida osaamista yrityksen osaamistarpeisiin. Otalan mukaan oppilaitosyhteistyö on osa yrityksen osaamisen kehittämiseen tähtäävää strategiaa, jonka avulla yrityksessä varmistetaan, että organisaatiossa on tarvittavaa osaamista saatavilla. Aktiivisella, toimivaksi kehitetyllä yhteistyöllä voidaan varmistaa tarvittavan osaamisen ja parhaiden osaajien saatavuus myös tulevaisuudessa. (Ojala 2008, 160–161.)

Lesterin ja Costleyn (2010) mukaan yritys voi suhtautua oppilaitosyhteistyöhön strategisesti, nähdessä sen lisäävän organisaatiossa tietoon liittyvää pääomaa tai taktisesti rekrytointimahdollisuuksien näkökulmasta. Toinen lähestymistapa yhteistyöhön on heidän mukaansa epävirallisempi: yhteistyöhön voi motivoida organisaation yksilöiden kehittämishalu. (Lester & Costley 2010.) Yhteistyön avulla yritys saa mahdollisuuden päästä käsiksi uusimpaan tutkimustietoon ja -menetelmiin sekä opiskelijan osaamisen hyödyntämiseen. Tämä mahdollistaa tehokkaamman resurssien hyödyntämisen ja yrityksen kilpailukyyn parantamisen. (Löfström 2018.)

Yritys voi hankkia toimivalla yhteistyöllä lisäarvoa, mutta on hyvä tiedostaa, että opiskelijoiden tekemän työn ensisijainen tavoite on kehittää opiskelijan kompetenssia. Työhön sisältyy aina epäonnistumisen mahdollisuus, sillä kyseessä on ennen kaikkea oppimistilanne. (Vihervaara 2016, 28–29.) Usein työelämässä vallitsee käsitys, että virheitä tulisi välttää. Kuitenkin vain havaitsemalla virheet ja pohtimalla yhdessä, kuinka ne voidaan korjata tai jatkoa ajatellen välttää kokonaan, voidaan kehittyä: virheet opettavat, kun niitä tarkastellaan rakentavasti ja oppimisprosessia tukien. (Juuti & Vuorela 2015.)

3.2 Henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategiaan läheisesti kiinnittyvä suunnitelma, joka mahdollistaa organisaation henkilöstön osalta liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen tulevana vuosina. Henkilöstöstrategiassa määritellään liiketoimintastrategian pohjalta toimenpiteet, joilla varmistetaan oikeanlaisen ja riittävän henkilöstön toteuttavan liiketoimintastrategiaa muuttuvissa olosuhteissa, ja tuodaan näkyväksi keinot, joilla määritellyt tarpeet saavutetaan. Arvioitavia tekijöitä ovat henkilöstöä koskevat määrälliset ja laadulliset tarpeet, työhyvinvointia edistävät toimenpiteet sekä henkilöstön rakenteeseen ja osaamiseen liittyvät tarpeet liiketoimintastrategian kannalta. Henkilöstöstrategian muotoilemiseen vaikuttavat liiketoimintastrategian ohella organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö sekä alaa kohtaavat oletettavissa olevat muutokset. Jotta pitkän aikavälin tavoitteet voidaan määritellä, on punnittava henkilöstövoimavaroja koskevat vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. (Österberg 2014, 25; Viita & Jylhä 2013.)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tarkoittaa yllä kuvattua prosessia, jonka avulla voidaan asettaa organisaation henkilöstövoimavaroja koskevat tavoitteet ottamalla huomioon organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun tavoite on kehittää organisaation henkilöstöstrategia tukemaan tavoitteiden saavuttamista ja laatia henkilöstöpolitiikka tukemaan henkilöstöjohtamisen osa-alueita. (Kauhanen 2012, 22.) Henkilöstöpolitiikka on työkalu henkilöstöstrategian toteuttamiseksi. Se toimii koko organisaatiota koskevana ohjeena ja käytäntöinä henkilöstöä koskevien yksittäisten asioiden käytännön johtamisessa. Henkilöstöpolitiikassa linjataan esimerkiksi palkka- ja palkkiokäytännöistä, miten ja millaisia työntekijöitä rekrytoidaan sekä miten osaamista ylläpidetään ja kehitetään. (Viita & Jylhä 2013.)

Viidan ja Jylhän (2013) mukaan työntekijät ovat yhä enenevässä määrin niukkuustekijä monilla aloilla. Koska henkilöstö on organisaation kriittisin menestystekijä, on sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen panostettava. (Viita & Jylhä 2013.) Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla varmistetaan organisaation kannalta oikeanlainen, riittävä, osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva työvoima. Muita käytettyjä nimityksiä ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstöresurssien johtaminen. Sitä ohjaavat organisaation liiketoimintaa suuntaavat strategisen valinnat, joiden saavuttamisessa henkilöstövoimavaroilla on merkittävä rooli. (Viitala 2014; Viita & Jylhä 2013.) Armstrong ja Taylor (2017, 5-6) määrittelevät henkilöstöjohtamisen olevan strateginen, integroitu ja johdonmukainen lähestymistapa organisaatiossa työskentelevien ihmisten rekrytoimiseen, kehittämiseen ja heidän hyvinvointiinsa. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen tavoitteena on

tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista kehittämällä ja toteuttamalla liiketoimintastrategiaan kytkeytyvää henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohtamiselle asetettuja tavoitteina ovat lisäksi suorituskykyisen kulttuurin kehittäminen ja edistäminen, organisaation tarpeen edellyttävien kyvykkäiden, osaavien ja sitoutuneiden ihmisten saatavuuden varmistaminen sekä positiivisen, keskinäiseen luottamukseen perustuvan ympäristön ja suhteen luominen johdon ja työntekijöiden välille. (Armstrong & Taylor 2017, 5-6.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita Viitalan (2014) mukaan ovat henkilöstön suunnittelu ja hankinta, perehdyttäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvointia edistävät toimenpiteet, irtisanominen ja uudelleensijoittaminen, päivittäisjohtaminen sekä osaamisen kehittäminen. (Viitala 2014) Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä roolia Viitan ja Jylhän (2013) mukaan ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan edellytykset liiketoimintastrategian toteutumiseksi henkilöstön määrän, osaamisen ja sijoittumisen näkökulmasta. (Viita & Jylhä 2013)



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 1997, Iivosen 2007 mukaan)

Kuviossa 2 on esitetty henkilöstöjohtamisen malli, jossa on esitetty tavoitteiden muodossa neljän henkilöstöjohtamisen päätehtävät. Jakoperustana on tarkastelun ajallisuus ja toiminnan kohde, joka jakautuu ihmisiin ja prosesseihin. Nämä kaksi ulottuvuutta hahmotetaan neljän henkilöstöjohtamisen päätehtävän ja roolin kautta: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistamisen ja muutoksen johtaminen. Päätehtävien osalta on huomioitava, että sekä operatiivisen ja päivittäisen johtamisen tuettava organisaation strategisia tavoitteita. Kilpailukykyisen organisaation kehittämisen näkökulmasta on kyettävä toimimaan strategisesti ja operatiivisesti keskittyen yhtä aikaa sekä pitkäaikaisiin ja lyhytaikaisiin tavoitteisiin. (Ulrich 1997, Iivosen 2007, 46–47 mukaan.)

3.2.1 Osaamisen kehittäminen ja oppiva organisaatio

Johtaminen on muuttunut asioiden johtamisesta, eli hallinnollisten tekijöiden, kuten sääntöjen ja työn valvomisesta ihmisten johtamiseksi ilmentyen työsuorituksen ja kykyjen tukemisena sekä aineettoman pääoman kehittämiseen tähtäävänä toimintana. (Juuti & Vuorela 2015.) Organisaation kilpailukykyyn perusta muodostuu sen osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja oppimiskyvystä. Osaamisen johtaminen mahdollistaa strategian edellyttämän osaamisen valitsemisen, kehittämisen, uudistamisen ja hankkimisen. Laadukas osaamisen johtaminen ilmenee kehittyvinä toimintatapoina, innovaatioina, tuotteina ja palveluina ja lopulta myös taloudellisena tuloksena. (Viitala 2014.)

Osaaminen on organisaation tärkeä pääomaerä ja sen varassa muodostuu yrityksen arvo. Inhimillinen pääoma viittaa kaikkeen siihen tietoon, taitoon ja kokemukseen, joka määrittelee, onko organisaatiossa oikeanlaista osaamista ja kuinka sitä kehitetään tulevaisuutta silmällä pitäen. Rakenteellinen pääoma viittaa kaikkeen näkyvään tietoon esimerkiksi prosesseissa, järjestelmissä, ohjeissa ja tietojärjestelmissä. Sosiaalinen pääoma puolestaan tarkoittaa organisaation suhteita sen tärkeisiin sidosryhmiin ja muodostuneisiin yhteistyötappoihin. Sosiaalinen pääoman merkittäviä näkökulmia ovat vaihtokustannusten alentaminen toimivan yhteistyön synnyttämän luottamuksen, nopeuden ja joustavuuden avulla. Hyvät suhteet tärkeisiin sidosryhmiin lisäävät laadukkaampaa oppimista. (Viitala 2014.)

Kauhasen (2012, 158) mukaan oppivan organisaation käsitteen toi esille jo 1970-luvun lopulla Chris Argyris ja Donald Schön. Oppivaksi organisaatioksi voidaan kutsua organisaatiota, joka pystyy tunnistamaan osaamistarpeensa, uudistamaan yksilön ja ryhmän osaamista, hyödyntämään oppimiskykyä ja jonka jäsenet pystyvät kyseenalaistamaan jatkuvasti toimintaansa. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan kokeilemaan ja kyetään uudistamaan toimintaa ja käyttäytymistä uuden tiedon valossa. (Kauhanen 2012, 158.)

Uudistumiseen ja kehittymiseen viittaa myös käsite organisaation oppiminen. Sillä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla organisaatio oppii yksilön, ryhmän sekä koko organisaation ja verkoston tasolla. Vaikka oppimisen ydin on yksilön oppiminen, tarvitaan laajemman ryhmän oppimista sekä uudenlaista ajattelu- ja toimintatapaa, jotta organisaation toiminta uudistuu. Sisäistämällä uusia ajattelu- ja toimintatapoja voidaan kehittää uusia toimintamalleja, prosesseja, innovaatioita ja kerätä toiminnan kannalta tarpeellista tietoa. Tämä on keino oppimisen säilyttämiseen organisaatiossa, vaikka työntekijät vaihtuisivat; tieto ja osaaminen eivät poistu yksittäisten henkilöiden mukana. Tähän viittaa käsite ”organisaation muisti”. (Viitala 2014)

Osaamisen kehittäminen on henkilöstöstrategian osa-alue. Sen avulla tuetaan organisaation kehitystoimintaa ja valmiutta kyseenalaistaa olemassa olevat toimintatavat. Yksilön oppimisen lisäksi toiminnan tavoitteena on kehittää toimintaa koko organisaatiossa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on oleellista ymmärtää kokemuksellisen tiedon ja sen jakamisen merkitys organisaation toiminnalle. (Kesti 2013, 40.) Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan osaamisen kehittäminen on työntekijän ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa kehittämistä ja vuoropuhelua, joka alkaa uuden työntekijän rekrytoinnista ja päättyy työsuhteen päättyessä. Yksilönäkökulman lisäksi osaamisen kehittäminen on myös arvostavan ja kehittävän suhteen edellytysten luomista yksilön ja koko organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2015.)

Strategian toteutumisen kannalta merkityksellistä on tehokas ja toimiva osaamisen ja työn johtaminen. Tähän tähtäävistä toiminnan työkaluista ei kuitenkaan tulisi muodostua itse-tarkoitusta, joka vie huomion pois johtamisen perimmäisestä tavoitteesta, eli strategian mukaisen työn tuloksellisuudesta vastaamisesta. He toteavat, että henkilöstöstrategia voi aiheuttaa osaamisen johtamisen näkökulmasta loukun, mikäli osaamista käsitellään vain osana henkilöstöstrategiaa eikä siihen oteta kantaa liiketoimintastrategiassa. (Tuomi & Sumki 2012, 75, 77.)

3.2.2 Oppilaitosyhteistyö osana osaamisen kehittämistä

Vihervaaran (2015, 30) mukaan oppilaitosyhteistyötä tekevät yritykset kokevat oman osaamisensa kannalta hyödyllisenä opiskelijoiden ennakkoluulottoman ja ideoivan suhtautumisen, johon rutinoituneet ja urautuneet asenteet eivät ole vaikuttaneet. Yritys voi saada yhteistyöllä uusia, innovatiivisia ideoita ja ajatuksia opiskelijoiden tuoreen suhtautumisen ja ajattelutavan ansiosta. Otalan (2008, 160–161) mukaan oppilaitosyhteistyö on organisaatioissa yhä vahvemmin strategista toimintaa kuin pelkästään taktista henkilöstökoulutusta tai operatiivisen tutkimustoiminnan ulkoistamista; oppilaitosyhteistyö voidaan nähdä osana osaamisen kehittämiseen tähtäävää toimintaa. (Otalan 2008, 160–161.) Toisaalta

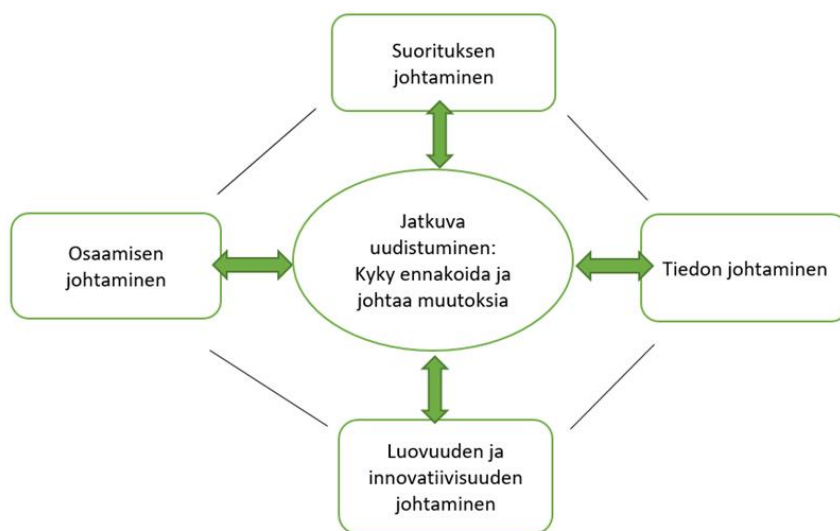
myös opiskelijat odottavat tulevalta työnantajaltaan osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä: Universumin vuoden 2018 opiskelijatutkimuksen mukaan opiskelijat odottavat uraltaan monipuolisia työtehtäviä, jolloin niin sanotun työntekijän huomioivan henkilökoh- taisen osaamispaletin kehittäminen ja suunnittelu yrityksessä korostuu. Myös työnantaja- kuvan kehittämisen näkökulmasta osaamisen kehittämiseen liittyvä suunnittelu ja toimen- piteet ovat tärkeitä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa. (Universum 2018b.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä oppilaitosyhteistyön koordinointi ei ole välttämätöntä, mikäli tieto kulkee riittävän tehokkaasti ja johto tekee päätökset yhteistyöhön liittyen. Suu- remmissa yrityksissä puolestaan useampi osasto saattaa tehdä yhteistyötä omalla tahol- laan tietämättä muiden yksiköiden yhteistyötoiminnasta. Mikäli yrityksessä on käytössä niin sanottu hajautettu malli, päättävät eri yksiköt toiminnastaan omiin intresseihinsä poh- jautuen. Etuna on tällöin tarpeeseen pohjautuvan yhteistyön vahva käytännön hyöty. Haasteena puolestaan on yhteistyön kokonaiskuvan vaikea hahmottaminen, sillä esimer- kiksi toteutettujen tutkimusyhteistyöhankkeiden, opiskelijaprojektien, työharjoitteluiden tai opinnäytetöiden kokonaismäärän arvioiminen on hankalaa. Toiminta voi olla hajanaista, jolloin uhkana on resurssien tehoton hyödyntäminen: yhteistyömahdollisuudet eivät aina tavoita niitä yksiköitä tai henkilöitä, jotka hyötyisivät niistä eniten. Tästä johtuen suurissa yrityksissä usein nimetään yhteistyöstä vastaava henkilö. Tässä toimintatavassa uhkana on kuitenkin liian suppea tai yksipuolinen näkemys yhteistyöstä. Toimiva yhteistyö vaatii- kin vastuuhenkilöltä aktiivista yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa, jotta tunnistetaan tar- peeksi tehokkaasti yhteistyötarpeet ja -mahdollisuudet liiketoiminnan kannalta. Yhteistyön kustannukset eivät myöskään saa rasittaa liikaa ainoastaan yhteistyöstä vastaavaa yksik- köä, jotta yhteistyö ei jää toteutumatta liian suurelta tuntuvien kustannusten takia. (Vihervaara 2015, 76–78.)

Oppilaitosyhteistyö tulisi nähdä strategisena toimintana, jolla voidaan tukea osaamisen saatavuutta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä oppilaitokset mahdol- listavat resurssilisän yritykselle, kun taas pitkällä aikavälillä yhteistyöllä voidaan vaikuttaa resurssien saatavuuteen tulevaisuudessa, osaamisen laatuun sekä yrityksen oman osaa- misen kehittämiseen. (Ojala 2008, 160.) Oppilaitosyhteistyön linkittäminen yrityksen stra- tegiaan mahdollistaa laadukkaan ja tarpeita hyödyttävän yhteistyön. Myös yhteistyöstä vastaavan henkilön roolin merkitys tulee ymmärtää ja yhteistyöstä vastaavalla ohjausryh- mällä on oltava laaja näkemys liiketoiminnasta ja yhteistyön tarjoamista mahdollisuuksista liiketoiminnan ja osaamisen kannalta. (Vihervaara 2015, 78.)

3.2.3 Yhteistyössä uudistumiskykyä ja muutosjoustavuutta

Toimintaympäristössämme havaittavat hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys haastavat organisaatioiden sopeutumiskyvyn: menestyminen edellyttää kykyä muuttua ympäristön mukana kilpailijoita nopeammin ja joustavammin (Juuti & Vuorela 2015.) Koska esimerkiksi teknologian kehittymisen vauhtia ja suuntauksia on kuitenkin vaikea ennustaa, eikä voida tarkasti arvioida millaisia innovaatioita kehitys tuo mukanaan, ei myöskään voida tyhjentävästi ennakoida tulevaisuuden työelämän muutoksia ja muutosvauhtia (Alasoini 2015, 28). Uudistumiskyky on tärkeä yrityksen osaamisalue: ei riitä, että organisaatio uudistuu vain kriisin tai pakottavan tilanteen johdosta, vaan uudistumiskyky on edellytys, jonka avulla yrityksen on mahdollista sopeutua nopeaan toimintaympäristön muutokseen ja pysyä kilpailukykyisenä. Uudistumiskyky vaatii organisaatiolta hyvää muutosjohtamista, joustavuutta sekä ennakointikykyä. (Sydänmaalakka 2009, 58-59.) Kyky jatkuvaan uudistumiseen edellyttää hyvää reagointikykyä ja organisaation sisäistä uudistumista sen resursseja, rutiineja, osaamis- ja tietopääomaa kehittämällä, muokkaamalla ja organisoimalla (Kianto 2008, 117).



KUVIO 3. Jatkuvan uudistumisen elementtejä (Sydänmaalakka 2009, 59)

Katsaus korkeakoulujen verkkosivuille osoittaa, että korkeakoulut tarjoavat uusinta tutkimustietoa sekä innovaatio- ja kehitystoimintaa työelämän kehittämiseksi. Esimerkiksi Aalto-yliopiston sivuilla todetaan yrityksen saavan yhteistyöllä uusinta tutkimustietoa sekä mahdollisuuden parantaa kilpailukykyään (Aalto-yliopisto 2019) ja Helsingin yliopisto kertoo toimivansa tutkijoiden ja työelämän yhdistäjänä edistääkseen tutkimuksen avulla syntyvien innovaatioiden kehittymistä ja siirtymistä työelämään (Helsingin yliopisto 2019). Jyväskylän yliopiston kotisivuilla puolestaan todetaan, että liiketoiminnassa hyödynnetyt yliopiston tutkimustulokset voivat olla alku menestyvään liiketoimintaa (Jyväskylän yliopisto 2018). Yliopistojen lisäksi myös ammattikorkeakoulut tarjoavat työelämälle innovaatio- ja kehitysyhteistyötä. Esimerkiksi Vaasan ammattikorkeakoulu kertoo tarjoavansa henkilöstönsä ja opiskelijoidensa osaamista tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyön tueksi (Vaasan ammattikorkeakoulu 2018) ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kotisivuilla kerrotaan sen tarjoavan uutta tutkimusta ja menetelmiä sekä tukea uusien palveluiden ja tuotteiden kehitykseen (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2018). Lahden ammattikorkeakoulu puolestaan kertoo tarjoavansa työelämän tarpeisiin osaamistaan uusien ideoiden ja ratkaisuiden kehittämiseen (Lahden ammattikorkeakoulu 2018).

Sydänmaalakan mukaan (2009, 59) jatkuvan uudistumisen tärkeitä elementtejä ovat innovaatiojohtaminen, osaamisen kehittämisen toimet ja organisaation jatkuva oppiminen, tiedon hankinta, kehittäminen, yhdisteleminen, jalostaminen ja jakaminen, sekä uudistava suorituksen johtaminen, joka perustuu strategiseen ajatteluun. Teknologian kehittyessä ja muuttaessa finanssialaa voimakkaasti, myös vakuutusyhtiöiden on varmistettava kilpailukykynsä ja resilienssinsä, eli muutosjoustavuutensa, kehittämällä toimintaansa jatkuvasti. Käsitteenä resilienssi on siirtynyt organisaatioiden tutkimukseen toisen tieteenalan piiristä ja se on myös jossain määrin irtaantunut alkuperäisestä merkityksestään ja käyttötavoistaan. Organisaatiotutkimuksessa se on näkökulma pyrkimyksessä ymmärtää organisaatioiden toimintaa muuttuvassa ja kompleksisessä ympäristössä; resilienssillä viitataan kykyyn ennakoida toimintaympäristön muutoksia sekä reagoida ja mukauttaa toimintaa muutoksiin mukautuen. Resilienssi on organisaatioissa sekä tietoisesti että tiedostamatta toteutettujen sopeutumisen- ja muutoksenkykyä lisääviä toimenpiteiden yhteisvaikutusta. Termi viittaa kykyyn selviytyä erilaisista haasteista, toipua vastoinkäymisistä ja sopeutua muutoksiin. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen, Tuovinen 2017, 4, 6, 14.)

VTT:n ja TTL:n Resacas -tutkimushankkeessa vuodelta 2017 tutkittiin resilienssiä. Hankkeessa todettiin, että toimintaympäristön epävarmuustekijöiden kasvaessa menestyvän organisaation toiminnassa korostui asiantuntijoiden luova yhteistyö yli organisaatorajojen. Tulevaisuudessa yhä useamman organisaation on toimittava entistä moninaisemmassa ja vaikeasti ennustettavassa toimintaympäristössä, jolloin yksi tärkeä edellytys resilienssille

tutkimushankkeen mukaan oli kyvykkyys tuottaa yhteistyön ja verkostojen avulla uusia ratkaisuja ja reagoititapoja toimintaympäristön muutoksessa. Tutkimushankkeen perusteella johtamisen pitäisi resilienssin näkökulmasta kannustaa ja tukea työntekijöitä uusien ja luovien ratkaisujen etsimissä, sillä mitä enemmän organisaatiossa kyettiin tuottamaan ja tarkastelemaan potentiaalisia ratkaisuja, sitä todennäköisemmin sillä oli kykyä selviytyä yllättävistäkin muutoksista. (Nieminen ym. 2017, 75–76.)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan yleisesti ajatellaan, että työelämässä toimintaa tulisi jatkuvasti nopeuttaa, tehostaa ja tehdä entistä taloudellisemmin. Samanaikaisesti kuitenkin arvostetaan uudistumista ja toimintojen kehittämistä; innovatiivisuus ja luovuus ovat organisaatiolle kilpailutekijä. Juutin ja Vuorelan mukaan koko organisaation työntekijöiden on kyettävä säilyttämään oppimiskykynsä ja seurattava ympäristössään tapahtuvia muutoksia. Menestyvä yritys vaalii erilaisuutta ja on kokeilunhaluinen. Dynaaminen ympäristö edellyttää innovatiivisuutta, joustavuutta ja oppimiskykyä, joita tuetaan saattamalla sidosryhmiä yhteen keskustelemaan sekä jakamaan tietoa ja osaamista. (Juuti & Vuorela 2015.) Toimivaksi kehitetty oppilaitosyhteistyö on nopea, vaivaton, matalan kynnyksen yhteistyön muoto, jonka avulla yritys voi saada uusia ideoita ja ajatuksia omiin prosesseihinsa. Kuten osaamisen kehittämistä käsittelevässä luvussa todettiin, voivat organisaatiot saada oppilaitosyhteistyöllä uusia innovatiivisia ideoita opiskelijoiden ennakkoluulottoman ja ideoivan asenteen ja suhtautumisen avulla. (Vihervaara 2015, 26, 30). Studentworkin vuoden 2018 Nuoret osaajat työelämässä -tutkimuksen mukaan nuoret myös odottavat työelämän tuovan tilaisuuksia käyttää luovuutta ja mahdollisuuksia innovatiiviseen ajatteluun. He haluavat olla ylpeitä työstään ja tekemisestään ja ovat myös valmiita antamaan vahvan panoksensa kokiessaan saavansa työn avulla itselleen uutta osaamista, merkityksellisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia. (Studentwork 2018, 4, 12-13.)

4 KORKEAKOULUOPISKELU JA OPINNÄYTETÖIDEN VAATIMUKSET

4.1 Korkeakoulutus Suomessa

Suomessa korkeakoulujärjestelmään kuuluvat ammattikorkeakoulut ja yliopistot (Opetushallitus 2018a). Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla oli vuonna 2018 yhteensä 14 yliopistoa 23 osakeyhtiömuotoista ammattikorkeakoulua. Yliopistoista kaksi oli säätiölain mukaisia säätiöitä ja loput julkisoikeudellisia laitoksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimivien korkeakoulujen lisäksi Ahvenanmaalla sijaitsee Högskolan på Åland, sisäministeriön alaisuudessa toimii Poliisiammattikorkeakoulu ja Puolustushallinnon alaisuudessa Maanpuolustuskorkeakoulu. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2018a; Opetus ja kulttuuriministeriö 2018b.)

Ammattikorkeakoulut tarjoavat alempia ja ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja. Lisäksi niissä voidaan toteuttaa erikoistumiskoulutusta, täydennyskoulutusta sekä ammatillista opettajankoulutusta. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen edellyttää vähintään kolmen vuoden alan työkokemusta sekä ammattikorkeakoulututkintoa tai muuta soveltuvaa korkeakoulututkintoa. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2018d.) Opetukselle ominaista on työelämälähtöisyys: ammattikorkeakouluopinnot antavat käytäntöön suuntautuneen oppimistavan yliopisto-opintoihin verrattuna. (Opetushallitus 2018b). Laadukas ja työelämälähtöinen opetus ovat avainasemassa tarkasteltaessa ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista merkitystä: työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen, sekä opiskelijoiden saaman relevantin työelämäosaamisen voidaan katsoa olevan yhteydessä Suomen kilpailukykyyn. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2009, 11–12).

Vuonna 2017 alempaan ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa opiskeli 129 000 opiskelijaa ja ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskeli noin 120 000 opiskelijaa. Kolme suosituinta alaa olivat terveyden ja hyvinvoinnin ala, tekniikan ala sekä kaupan, hallinnon ja oikeustieteen ala. Opiskelijoista terveys- ja hyvinvointi alalla opiskelivat noin 30 %, tekniikan alalla 23 % ja kaupan, hallinnon ja oikeustieteen alalla noin joka viides opiskelijoista. Pääkaupunkiseudulla sijaitsevissa Metropolia ammattikorkeakoulussa ja Haaga-Heliassa oli vuonna 2017 eniten ammattikorkeakoulu opiskelijoita, yhteensä 26 800 opiskelijaa. (Tilastokeskus 2018a.)

Ammattikorkeakoululaki (932/2014) 4. pykälä määrittelee ammattikorkeakoulujen tarkoituksesta seuraavaa:

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua.

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakoulu-opetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee edistää elinikäistä oppimista.

Yliopistojen päätehtävä on tutkimuksen ja siihen liittyvän ylimmän opetuksen lisäksi vaikuttaa yhteiskunnallisesti: opetuksen päämääränä on tuottaa työelämää ja koko yhteiskuntaa hyödyttävää tietoa innovaatioiden ja tuottavuuden kasvun myötä (Sistonen, Riihiaho, Kiesi, Kyösola, Nikoskinen, Ojapelto, & Tuomisto 2015). Yliopistot tarjoavat alempia ja ylempiä korkeakoulututkintoja, jatkotutkintoja, erikoistumiskoulutuksia sekä koulutuksia, jotka sisältävät tutkintojen osia esimerkiksi avoimessa yliopistossa. Opintojen määrä mitoitetaan opintopisteiden ja niihin sisällytettävien työmäärien mukaan. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2018d.) Lähtökohtaisesti opiskelija suorittaa ensin alemman korkeakoulututkinnon ja tämän jälkeen hän voi jatkaa syventäviin opintoihin, jotka johtavat ylempään korkeakoulututkintoon. (Opetushallitus 2018c.)

Vuonna 2017 Suomessa yliopisto-opinnot aloitti yhteensä 24 900 henkilöä. Helsingin yliopiston opiskelijamäärä oli vuonna 2017 muihin Suomen yliopistoihin verrattuna suurin, 31 300 opiskelijaa. Toiseksi eniten opiskelijoita oli Aalto-yliopistossa, noin 17 300 opiskelijaa. Kolmanneksi eniten opiskelijoita oli Turun yliopistossa, jossa opiskeli noin 16 200 opiskelijaa. (Tilastokeskus 2018b.)

Yliopistolain (558/2009) 2. pykälässä todetaan yliopistojen tehtävästä seuraavasti:

*Yliopistojen tehtävä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvat-
taa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.*

Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa varmistetaan korkea kansainvälinen taso eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Ammattikorkeakoulujen opetuksessa korostuu työelämän kehittäminen sekä ammatillinen kasvu asiantuntijatehtäviin. Yliopisto-opetus painottuu vapaan tutkimuksen sekä tieteellisen ja taiteellisen sivistyksen edistämiseen. Yliopistojen opetus on ylintä tutkimukseen perustuvaa opetusta. (Vilkkä 2015.)

Sekä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon että yliopiston ylempään korkeakoulututkintoon suorittaneen on mahdollista hakea yliopistoon suorittaakseen lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon (Opetushallitus 2018a). Sivistystyönantajien Tohtoreiden monet urat -selvityksen

mukaan tohtorit työllistyvät yhä enenevässä määrin tutkimus-, kehitys-, ja innovaatiotehtäviin työmarkkinoilla. Työllistyminen näihin tehtäviin on noussut etenkin yliopistoissa, mutta osuus on kasvanut suhteessa eniten yrityssectorilla, etenkin palvelualoilla. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että koulutuksen monipuolinen työelämäyhteistyö yritys-elämän ja julkisen sektorin kanssa ovat lisänneet tohtorintutkinnon suorittaneiden osaamisen hyödyntämistä työelämässä entisestään. Selvityksessä todetaan, että koulutus antaa sellaista osaamista ja vahvuuksia, joita työelämässä pidetään merkityksellisenä. (Holopainen 2017, 1-2.)

4.2 Korkeakoulujen opinnäytetyöt

Korkeakouluissa työn laajuutta ja työmäärää ilmennetään opintopisteinä. Yksi lukuvuosi vastaa täyspainoisessa opiskelussa noin 60 opintopistettä, joka on ajallisesti esitettynä keskimäärin 1600 työtuntia. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 3 §; Valtioneuvoston asetus yliopistojen tutkinnoista 794/2004 5 §.)

Alempaan ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävä koulutus sisältää 180 - 270 opintopistettä (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 3 §). Opintojen loppupuoliskolle sijoittuvan opinnäytetyön laajuus on yleensä 15 opintopistettä, jolloin työmäärä vastaa noin 2-4 kuukauden opiskelua. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön avulla opiskelija kehittää omaa osaamistaan ja valmiuksiaan soveltaa oppimaansa. Lähtökohtaisesti työ tehdään yhteistyössä työelämän kanssa ja se pohjautuu todelliseen työelämän ongelmaan. Aiheena voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksen tai verkkosivujen toteutus tai työtapojen ja työmenetelmien kehittäminen yrityksessä. (Ammattikorkeakouluopinnot 2018.) Ammattikorkeakoulussa opiskeltavan insinööritutkinnon laajuus on 240 opintopistettä. Insinööriliiton mukaan insinöörityö, eli insinöörien opinnäytetyö, on ammatillinen, opiskelijan itsenäisesti tehtävä 15 opintopisteen tutkielma, joka parhaimmillaan luo jotakin uutta teoriatietoon ja käytäntöön pohjautuen. Insinöörityönä voidaan toteuttaa esimerkiksi tuotekehitystyö, kartoittava tutkimus tai suunnittelutyö. Eri alojen opinnäytetyöt ovat luonteeltaan erilaisia ja niiden aihe voi löytyä elinkeinoelämästä, julkiselta sektorilta tai ammattikorkeakoulusta. (Insinööriliitto 2015.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon laajuus on 60 - 90 opintopistettä (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 3 §). Opinnäytetyön osuus opinnoista on 30 opintopistettä, eli työmäärällisesti noin 6 kuukauden päätoimista opiskelutyötä. (Ammattikorkeakouluopinnot 2018). Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteena on, että tutkinnon suorittanut voi toimia työelämän kehittäjänä vaativissa tehtävissä teoreettisen tietämyksensä, oppimiskykynsä sekä oman ammattialansa tuntemuksen pohjalta. Hänellä on näkemys toimialansa merkityksestä ja asemasta työelämässä sekä valmiuksia oman

ammattitaitonsa jatkuvaan kehittämiseen. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 5 §). Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön painopiste työn ohjauksen näkökulmasta painottuu vahvasti työelämälähtöiseen oppimiseen kehittämishankkeen tai asiantuntijaryhmätyöskentelyn muodossa (Leinonen 2015, 109).

Alempia ammattikorkeakoulututkintoja suoritettiin loppuun vuonna 2017 yhteensä 23 500 ja ylempiä 2 800 kappaletta. Suoritetuista tutkinnoista eniten valmistui terveystieteiden ja hyvinvointialalta, 37 % ja toiseksi eniten kaupan, hallinnon ja oikeustieteen alalta, 21 %. (Tilastokeskus 2018a.)

Yliopiston alempi korkeakoulututkinto sisältää kandidaatintutkielman ja ylempään korkeakoulututkintoon sisältyy Pro gradu -tutkielma. Diplomi-insinöörien, arkkitehtien ja maisema-arkkitehtien ylempään korkeakoulututkintoon sisältyy diplomityö. (Yliopistokoulutus 2018.) Kandidaatintutkinto vastaa lähtökohtaisesti 180 opintopistettä ja maisterin tutkinto, eli ylempi korkeakoulututkinto noin 120 opintopistettä. Eri aloilla opintojen opintopisteiden kokonaismäärät vaihtelevat, esimerkiksi psykologian maisterin ja musiikin maisterin tutkinnon laajuus on 150 opintopistettä. Alemman korkeakoulun opintokokonaisuus sisältää opinnäytetyön (kandidaatin tutkielma), jonka laajuus on 6 - 10 opintopistettä. Ylemmässä korkeakoulututkinnossa pääaineen, siihen rinnastettavan kokonaisuuden tai koulutusohjelman syventäviin opintoihin sisältyy vähintään 20 - 40 opintopisteen laajuinen opinnäytetyö. Alemman korkeakoulututkinnon tavoite on, että tutkinnon suorittaneella on riittävät viestintätaidot, valmiudet tieteelliseen ajatteluun ja työskentelyyn, sekä osaamisensa soveltamiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Ylempi korkeakoulututkinnon suorittanut voi toimia asiantuntija- ja kehittämistehtävissä ja hänellä on kyky soveltaa tieteellistä tietoa ja menetelmiä itsenäisesti vaativassa työssä. Ylemmän korkeakoulututkinto tarjoaa lisäksi hyvät viestintä- ja kielitaidot ja pääaineen tai siihen rinnastettavissa olevan kokonaisuuden tuntemisen ja soveltamistaidon. (Valtioneuvosto asetus yliopistojen tutkinnoista 794/2004, 7 - 9 §, 12 - 13 §, 15 §.)

Yliopiston opinnäytetöiden tavoitteena on, että opiskelija syventyy valittuun, opiskeltavan alan erityispiirteistä riippuvaan aiheeseen kehittämisen ja osaamisen kautta. Opinnäytetyön kautta opiskelijan on mahdollista näyttää osaamisensa alansa tiedeyhteisölle. Työn vaatimuksena on, että opiskelija tuottaa kieliasultaan sujuvaa tieteellistä sisältöä esittäen niiden perusteella johtopäätöksensä. (Yliopistokoulutus 2018.)

Valtioneuvoston asetuksen mukaisesti tohtorintutkintoon sisältyy väitöskirjan kirjoittaminen, jota tohtoriksi pyrkivä puolustaa julkisesti. Joillakin aloilla väitöskirjan sijaan opiskelija voi osoittaa kykynsä antamalla yliopiston määräämät julkiset opin- ja taidonnäytteet. Lissensiaatin tutkintoon kuuluu tutkimus, jonka avulla opiskelija osoittaa perehtyneisyytensä

tutkittuun alaan sekä valmiutensa soveltaa kriittisesti tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Väitöskirja sekä lisensiaatin tutkimus voivat myös muodostua esimerkiksi määrättyä kokonaisuutta käsittelevistä tieteellisistä julkaisuista sekä niiden yhteenvedosta. Tämä edellyttää, että yliopisto on katsonut julkaisut riittäviksi ja hyväksynyt ne. Myös muu yliopiston hyväksymä, tieteelliset määritelmät kattava työ voi täyttää tutkimuksen kriteerit. (Valtioneuvoston asetus yliopistojen tutkinnoista 794/2004, 22 §, 22 §.)

Suomen virallisen tilaston (SVT) koulutustilaston mukaan yliopistotutkintoja saatettiin loppuun vuonna 2017 yhteensä 31 000 kappaletta. Suoritetuista tutkinnoista 14 000 oli alempia korkeakoulututkintoja ja 15 100 ylempiä, 100 lisensiaatintutkintoja ja 1 750 tohtorintutkintoja. Eniten tutkintoja, 18 %, suoritettiin kaupan, hallinnon ja oikeustieteiden alalta. Toiseksi eniten yliopistotutkintoja suoritettiin humanistiselta ja taidealalta, jonka osuus oli 16 % ja kolmanneksi eniten yhteiskunnalliselta ja tekniikan alalta, noin 14 %. (Tilastokeskus 2018b.)

4.3 Opinnäytetyö toimeksiantona

Korkeakoulujen opintoihin kuuluvien opinnäytetöiden avulla yritykset voivat teettää rajattuja ja määriteltyjä hankkeita opiskelijatöinä. Samalla mahdollistuu tutustuminen potentiaalsiin työntekijöihin (Vihervaara 2015, 105). Yritys voi antaa toimeksiannon suoraan kyseisen aiheen alan oppilaitokseen. Mikäli yrityksessä voidaan selkeästi päätellä, mikä alan opiskelija työn tekemiseen tarvitaan, voidaan olla yhteydessä kyseisen alan koulutusohjelmaan halutussa oppilaitoksessa. Opiskelijat, jotka kiinnostuvat toimeksiannosta, voivat olla tämän jälkeen itse yhteydessä yritykseen. Henkilövalinta tehdään yrityksessä saatujen yhteydenottojen perusteella. (Vesterinen & Renval 2014, 12.)

Opinnäytetyön tuomien tulosten mittaaminen ei ole yksinkertaista. Eri tahoilla on lisäksi erilaisia odotuksia ja kriteerejä työn hyödyllisyydelle sekä toiminnan ohjaukselle ja onnistumiselle. Leinosen mukaan työn ohjaaja oppilaitoksen puolelta keskittyy usein laadukkaaseen ohjausprosessiin, kun taas työn tilaaja, eli toimeksiantaja, korostaa työn määrää ja laatua. Yritykset ovat myös kiinnostuneita tarkastelemaan oppimisprosessin muuntamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tähtääväksi toiminnaksi. Opiskelijalle merkitsee oman osaamisen kehittyminen ja ihannetilanteessa opinnäytetyöprosessin hyötyvaikutukset näyttäytyvät työuran aikana. (Leinonen 2015, 109–111.)

Mikäli opinnäytetyöstä maksetaan korvaus, neuvotellaan siitä tapauskohtaisesti. Korvauksen maksamismuotoja on useita ja yleisimmät ovat:

- työsuhteessa tehtävä opinnäytetyö
- palkkio maksetaan apurahana tai stipendinä

- opinnäytetyö toteutetaan yliopiston tutkimuksena
- palkkio maksetaan työkorvauksena tai toimeksiantosuhteessa.

(Vihervaara 2015, 107-112; Vesterinen & Renväl 2013, 13.)

Mikäli opinnäytetyö tehdään työsuhteessa, kyseessä on palkkasuhde, josta tehdään työ-sopimus (Vihervaara 2015, 107) ja jota koskevat normaalit palkkatyön verotuskäytännöt (Vesterinen & Renväl 2014, 13). Jos opiskelija on jo ennestään yrityksessä töissä, voi-daan sopia osittaisen työajan käyttämisestä lopputyön tekemiseen työnantajalle (Vesteri-nen & Renväl 2014, 13). Työsuhteessa tehdyn opinnäytetyön edut ovat opiskelijan saama suora kontakti yrityksen toimintaan ja hänen mahdollisuus hänen työpanokseensa myös muissa asiaan liittyvissä hankkeissa (Vihervaara 2015, 107). Apuraha ja stipendi makse-taan oppilaitoksen tai sen tukisäätiön kautta. Niiden erona on, että apuraha maksetaan työn tekemisen aikana, kun taas stipendi maksetaan työn valmistuttua. (Vesterinen & Renväl 2014, 133.) Vihervaara toteaa, että apuraha tai stipendi on yksinkertainen ja vä-häisen byrokratian käytäntö, joka ei tuo työnantajalle sivukuluja tai muita työsuhteen mu-kanaan tuomia käytäntöjä tai velvoitteita. Toisaalta työnantajan oikeuksien puuttuminen vie toimeksiantajalta oikeudet puuttua tehtävään työhön tai sen ohjaukseen. (Vihervaara 2015, 108 – 110.) Kun opinnäytetyö tehdään yliopiston tutkimuksena, sopii yritys kustan-nuksista yliopiston kanssa. Tällöin yritys ei osta yksittäistä opinnäytetyötä, vaan kokonai-sen tutkimuksen. Mikäli toimeksiantaja ei palkkaa opinnäytetyön tekijää työsuhteeseen, voidaan palkkio maksaa myös työkorvauksena tai toimeksiantosuhteessa (Vesterinen & Renväl 2014, 13). Työkorvauksena maksettava palkkio tarkoittaa, että yritys ostaa valmiin työn ja varmistaa ohjeistuksellaan, että työ on halutun mukainen. Yritys maksaa työn li-säksi sen tekemisestä aiheutuneet kustannukset, kuten materiaalit, matkakulut, painatus- ja postikulut. (Vihervaara 2015, 110-112.) Ammattiliitoilla ja -yhdistyksillä on suosituksia eri alojen opinnäytetöiden työkorvausten määrästä (Vihervaara 2015, 106). Myös ilman varsinaista korvausta tehdyn opinnäytetyön tekemisestä aiheutuneet, yllä esitetyt kustan-nukset on korvattava. Kuluista on hyvä sopia hyvissä ajoin jo ennen niiden syntymistä. (Vesterinen & Renväl 2014, 13.)

Yliopistoissa opinnäytetyöt ovat perinteinen ja toimiva yhteistyön muoto työelämän kanssa. Huomioitavaa on, että toimeksiantona tehdyn työn aiheen tulee täytettävä akatee-miselle lopputyölle asetetut kriteerit ja oppilaitoksen ohjaaja päättää sen arvostelusta. Toi-meksiantaja voi puolestaan päättää työstä maksamastaan korvauksesta. Mikäli yrityksen valmius maksaa korvaus on ristiriidassa opiskelun tavoitteiden kanssa, on opiskelijan va-littava, onko hän joko valmis tekemään työn maksutta vai toteuttaako hän toimeksiannon,

joka ei täytä opinnäytetyön vaatimuksia. (Vihervaara 2015, 105–106.) Myös ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille on määriteltäviä opintosuunnitelman mukaiset kriteerit. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena on opiskelijan tietotaidon soveltaminen ja ongelmanratkaisutaidon todentaminen. Toimekasintona tehdyn työn aihetta voidaan räätälöidä tapauskohtaisesti vastaamaan toimeksiantajan tarvetta. Yhteistyössä määritellään rajaukset, aikataulut ja sovitaan raportointitavoista ja tuloksien käyttämisestä. Opiskelija tekee työn itsenäisesti ja sitä ohjaa ammattikorkeakoulun ohjaaja, joka on aiheen asiantuntija. (Ammattikorkeakouluopinnot 2018.)

Opinnäytetyöt ovat lähtökohtaisesti julkisia. Julkisuutta on perusteltu jo pohjautuen perustuslain 12. pykälän 2. momenttiin, jonka mukaan viranomaisen hallussa olevat asiakirjat ja muut tallenteet ovat julkisia, ellei niiden julkisuutta jouduta pakottavista syistä rajaamaan. (Vihervaara 2015, 211-212; Perustuslaki 11.6.1999/731, 12 § 2. mom.) Kuitenkin Laissa viranomaisten toiminnasta julkisuudessa säädetään tähän poikkeuksia. Sen mukaan sallassa pidettäviä ovat yksityisen elinkeinoelämän liike- tai ammattisalaisuudet ja asiakirjat, joiden julkisuus aiheuttaisi vahinkoa elinkeinoharjoittajalle. Näin ollen lain mukaan myös opinnäytetyössä voi olla salattavia osia. (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621, kohta 20-21.) Opinnäytetyö voi sisältää esimerkiksi keksinnön, joka suojataan patentilla. Patentin hakuvaihe edellyttää keksinnön salassapidon. (Vihervaara 2015, 213.) Löfsrtöm (2018) toteaa tutkimustiedon julkisuuteen liittyen, että yritys voi haluta varjella omaa kilpailuetuaan; tieto on arvokasta, kun sitä voidaan soveltaa yrityksen toiminnan, tuotteen tai palvelun kehittämisessä. Yliopiston tutkijalle, mutta myös muulle opinnäytetyön tekijälle, kuitenkin jo tieto voi olla itseisarvo riippumatta sen sovellettavuudesta tietyn yrityksen toimintaan. Tällöin tutkimustulosten julkaisu merkitsee hänelle mahdollisuutta keskusteluun tieteellisistä tuloksista. Tämä tarkoittaa, että korkeakouluopiskelijan ja yrityksen välillä voi esiintyä haasteita tieteen avoimuuden ja kyseenalaistettavuuden sekä yrityksen kilpailuetuun liittyvien tietojen varjelemisen välillä. (Löfsrtöm 2018.)

Rissanen (2003, 27, 240 - 242, 245 -246) tutki väitöskirjassaan "Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina - Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön" työelämälähtöisiä ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä. Hän haastatteli tutkimustaan varten opinnäytetyön tehneitä tradenomiopiskelijoita sekä opinnäytetyöprosessissa mukana olleita työelämän edustajia. Väitöskirjassaan hän toteaa työelämälähtöisen opinnäytetyön soveltuvan hyvin ammattikorkeakouluopiskeluun ja tarjoavan mahdollisuuden aitoon työelämän kehittämiseen, sillä opetukselle on asetettu sekä työelämän kehittämiseen, että opiskelijan ammatillisen asiantuntijuuden kehittämiseen tähtäävät tavoitteet. Tutkimuksessa opinnäytetyön tekijät painottivat opinnäytetyöyhteistyön työelämälähtöistä tietotaidon lisääntymistä ja mahdollisuutta henkilökohtaisen ammattitaidon kehittämisen.

Työelämä puolestaan asetti yhteistyössä tehdyille opinnäytetyölle odotuksia liittyen työn hyödynnettävyyteen ja käytännöllisen tiedon saatavuuteen. Prosessi voi tuoda mukanaan haasteita, jonka vuoksi vuorovaikutuksen ja keskusteluyhteyden löytymisen merkitys kaikkien yhteistyökumppaneiden välille korostui. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että mikäli opinnäytetyön aihe kytkeytyy vain etäisesti opiskelijan omiin ammatillisiin tavoitteisiin ja kiinnostuksiin, tai oppimistavoitteet eivät ole selkeät, opiskelijan syvälinen ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittyminen voi jäädä vain yleisen työelämätaidon tasolle. (Rissanen 2003, 27, 240 - 242, 245 -246.)

4.4 Perustelut opiskelijatyön kustannuksille

Kilpailu- ja kuluttajavirasto on vuonna 1998 antanut lausunnon oppilaitoksille ja muille keskeisille sidosryhmille suosituksesta opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. Suosituksen mukaan opiskelijatöistä perittävien maksujen tulisi vastata mahdollisimman hyvin käypiä markkinahintoja, jotta estetään mahdolliset kilpailuvinoutumat. Opiskelijatyön hinnoittelussa voidaan kuitenkin huomioida laatutaso, toimitusajat ja ammattitaito, joiden voidaan arvioida vaikuttavan hinnoitteluun alentavasti. Kilpailu- ja kuluttajaviraston suositus koskee kaikkea ammatillisesti suuntautunutta, julkisen valvonnan alaisissa oppilaitoksissa tapahtuvaa koulutusta, kuten ammattioppilaitoksia, ammattikorkeakouluja ja yliopistoja. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 1998.) Vuonna 2001 Kilpailuvirasto teki kaksivaiheisen selvityksen vuonna 1998 annetun suosituksen ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta. Selvityksen perusteella todettiin, että oppilaitoksissa oltiin tietoisia annetusta suosituksesta ja sen katsottiin vastaavan oppilaitoksien tarpeita. Opiskelijatyön tarjoamista työelämän käyttöön ei yleensä pidetty taloudellisesti merkittävänä, mutta oppimisen näkökulmasta sitä pidettiin erityisen tärkeänä. Selvityksessä todettiin, että vuonna 1998 annetun suosituksen seurauksena kilpailuvääritymät olivat vähentyneet ja oppilaitosten ja alueellisen työelämän yhteistyö oli lisääntynyt. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2002.)

Vihervaaran (2015, 28–29, 181) mukaan yritykset eivät yleisesti ottaen ole valmiita tukemaan oppilaitoksien toimintaa rahallisesti merkittävästi, elleivät ne tavoittele sen avulla hyötyjä. Yrityksissä kuitenkin ymmärretään yhteistyön tuomat kustannukset ja opiskelijatyöstä ollaan valmiita myös maksamaan. Mikäli opiskelijatyötä tehtäisi alle markkinahintojen, tilanne asettaisi muut palveluntarjoajat hankalaan tilanteeseen. Kilpailuasetelma yrittäjän ja oppilaitoksen työn välillä on hankala, sillä oppilaitosten kustannukset, kuten tilan ja työhöjauksen maksaa yleensä valtio. Kaikki yhteistyö ei kuitenkaan tuo lisäkustannuksia, vaan menestyksellistä yhteistyötä voidaan toteuttaa myös ilman erillisiä maksuja. Täl-

laisessa tilanteessa merkitsee se, kenen aloitteesta toiminta käynnistyy. Mikäli tarve lähtee yrityksestä, on työstä hyvä maksaa, sillä toiminta vaatii myös oppilaitokselta enemmän resursseja kuin normaali opetus. Tilatussa työssä hinnoittelua nostaa se, mitä enemmän työ pohjautuu yrityksen tarpeisiin. Esimerkiksi toimeksiantona tilatut opinnäytetyöt tai opiskelijaprojektit tuovat yritykselle kustannuksia. (Vihervaara 2015, 28–29, 181.)

Yhdeksi näkökulmaksi opiskelijatyöstä maksamiseen voidaan nostaa myös opiskelijan motivointi. Shandlerin (2009, 212) mukaan milleniaaleja motivoi huomattavasti työssään saamansa tunnustus, palkitseminen ja kunnioitus. Rahallinen palkitseminen ei kuitenkaan houkuttele uusia sukupolvia niin tehokkaasti kuin voisi ajatella, eikä raha olekaan tärkein motivaattori. Hyvin suunniteltu rahallinen palkitseminen voi kuitenkin tuottaa saajalleen lisäarvoa silloin, kun kokonaisuus täyttää useita aineellisia ja aineettomia motivaatiotarpeita. (Shandler 2009, 212.) Alaräisänen (2014, 9, 12, 33) mukaan ihmisen tahtotila lähtökohtaisesti on tehdä parhaansa saavuttaakseen toiminnalleen asetetut tavoitteet. Oma panostus halutaan kokea tärkeänä ja merkityksellisenä. Hän toteaa, että perinteistä palkitsemista ja työstä maksettavaa palkkaa ovat korvaamassa henkilökohtainen kokemus työn merkityksellisyydessä sekä toimivan yhteistyön merkitys. Palkitsemisen tavoitteena on ohjata tekemistä oikeaan suuntaan, motivoida, lisätä tehokkuutta ja sitoutuneisuutta. (Alaräisänen 2014, 9, 12, 33.)

Työelämän ja oppilaitoksen välinen toimiva yhteistyö rakentuu erilaisissa yhteisissä hankkeissa molemminpuoliselle tasavertaisuudelle. Yritysten kilpaillessa entistä enemmän osajista muuttuvassa toimintaympäristössä, pelkkä yrityksen tarjoama taloudellinen tuki opiskelijalle tai oppilaitokselle ei riitä. Tarvitaan aitoa, tasavertaista kumppanuutta ja vuorovaikutuksellista yhteistyötä. (Ojala 2008, 160–161.)

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITYSHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Suvannon (2014) mukaan tutkimuksellinen kehittäminen pyrkii käytännön ongelmaratkaisuun käyttäen hyväksi systemaattisesti muodostettua tietopohjaa. Se pohjautuu usein muutostarpeeseen ja sen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, kehittämään uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita tai palveluita. Tutkimuksellisuuden liittäminen kehittämistyöhön tekee työskentelystä analyyttistä, auttaa perustelemaan työn tuloksia ja sen avulla voidaan luoda ja jakaa uutta tietoa. Kehittäminen puolestaan luo huolellisen tavoite-määrittelyn, kehittämissuunnitelman ja toteutuksen. (Suvanto 2014.) Tutkimuksellisuus pitää sisällään järjestelmällisen, analyyttisen ja kriittisen uuden tiedon hankkimisen ja sen jakamisen, joka yhdistetään kehittämistoimintaan: vaikka kehittämistyö tuottaa uutta tietoa ja tekstiä, sen pääpaino ei ole pelkästään uuden tiedon luomisessa, vaan käytännön toteutuksessa ja uusien ratkaisujen sekä parannuksien tuottamisessa. Näin se eroaa tieteellisestä tutkimuksesta, jonka avulla tuotetaan ilmiöistä uutta teoriaa. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla voidaan saavuttaa uutta ammatillista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 18–20.)

Tämän opinnäytetyön työskentelytapana oli tutkimuksellinen kehittäminen. Opinnäytetyön konkreettisena tuloksena kehitetään opinnäytetyöyhteistyön toimintamalli. Tarkoituksena on, että yhteistyö tukee molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa avaten kanavan työnantajakuvan viestimiseen opiskelijoiden suuntaan. Hankkeen konkreettisena tuloksena, tietoperustan ja empirian avulla saadun tiedon perusteella, yritykselle laadittiin malli toimeksiantona tehtyyn opinnäyteyhteistyöprosessiin.

Kehittämishankkeen onnistuminen ja tutkimuskysymysten vastausten löytyminen edellyttivät tietoa Fennian työnantajakuvan ja oppilaitosyhteistyön nykytilasta sekä hyödyllisiksi, opinnäytetyöprosessista ja positiivisiksi koetuista yhteistyötavoista ja -käytännöistä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluiden jälkeen osana kehittämishanketta toteutettiin Fennian sisäinen työpaja, jolla haluttiin osallistaa organisaation edustajat toiminnan suunnitteluun ja jalkauttamiseen sekä pohtimaan toimivia opinnäytetyöyhteistyökäytäntöjä eri osapuolet huomioon ottaen. Näin yhdistyivät tutkimuksellisuus ja kehittäminen. Seuraavissa osioissa on kuvattu valitut tutkimus- ja kehittämismenetelmät, perustelut valinnoille sekä käytännön toteutukseen liittyvät seikat.

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Hyvälaatuinen tutkimus edellyttää validia ja kattavaa aineistoa, jota tekijä kykenee hyödyntämään oikeaa tietoa saadakseen. Tutkimusmenetelmän valinnassa oleellista on tutkimuksen perimmäinen pyrkimys: kenelle ja mitä työn avulla halutaan kertoa? Pohdittavia asioita ovat myös työn laajuus ja tutkimusongelman täsmällisyys. Mikäli työ on esimerkiksi esitutkimus laajemmalle tutkimuskokonaisuudelle, voi kvalitatiivinen tutkimus olla oikea tapa löytää näkemyksiä, jotka auttavat varsinaisen tutkimuksen käynnistämisessä. Lisäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle tutkimusongelmat ja -menetelmät voidaan työstää lopulliseen muotoonsa vasta hankkeen edetessä, kun taas määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen kannalta on parempi, että ne on päätetty jo varhaisessa vaiheessa. (Hakala 2012, 14, 20–23.)

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun halutaan saada tietoa tapahtumien yksityiskohtaisista tekijöistä yleisluontoisen jakaantumisen sijaan. Lisäksi laadullinen tutkimus soveltuu tilanteeseen, jossa tarvitaan tietoa tiettyihin ilmiöihin liittyvistä syy-seuraussuhteista ja ollaan kiinnostuneita tietyssä tapahtumassa mukana olleen yksittäisen toimijan huomioista. (Metsämuuronen 2008, 14.) Haastattelututkimus tarjoaa enemmän joustavuutta sekä kysymysten ja vastausten täsmennystä kuin kyselylomakkeella toteutettu tutkimus. Lisäksi haastattelun avulla saadaan ilmi enemmän emotionaalisia ja intiimejä asioita sekä kuvaavia esimerkkejä. Haastattelun tavoitteena on kerätä aineisto, jonka perusteella voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 15, 40.)

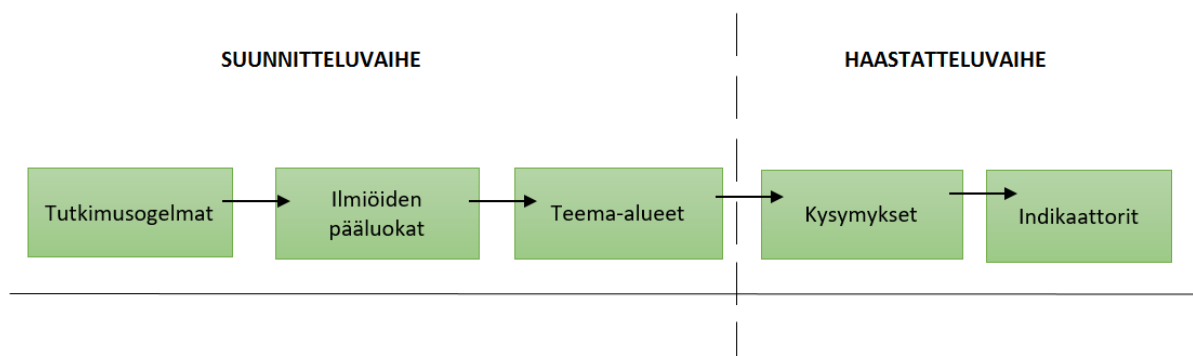
Tämä opinnäytetyö pyrki tukemaan yhtiössä alkanutta työnantajakuvan määrittelyyn ja kehittämiseen tähtäävää toimintaa sekä parantamaan sisäisiä työkaluja ja toimintamalleja. Tutkimuksellisen Tässä tutkimuksessa haluttiin tietoa tapahtumien yksityiskohdista, ilmiöistä ja syy-seuraussuhteista. Tärkeänä tekijänä nähtiin oppilaitos- ja opinnäyteyhteistyökokemusten kuuleminen ja yhteistyössä mukana olleiden yksittäisten toimijoiden huomiot, jolloin haastattelututkimuksen pääteltiin tarjoavan riittävästi joustavuutta ja mahdollisuuksia henkilökohtaisten kokemusten keräämiseen. Nämä yllä kuvatut tekijät puolsivat laadullisen tutkimusotteen ja haastattelun valintaa tämän opinnäytetyön aineiston keruuseen.

5.2.1 Teemahaastattelut ja toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluilla. Se on puolistrukturoitu menetelmä, joka korostaa haastateltavan elämysmaailman ja omien määritelmien esille

tuomista. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelun aiheet, eli keskusteltavat teemat, ovat ennalta valittuja haastattelijan perehdyttyä teoria- ja tutkimustietoon. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36, 41.) Teemahaastattelun tavoitteena on saada selville, mitä tietty taho ajattelee asioista. Se on ikään kuin keskustelu, jossa haastatteliija selvittää keskusteleavassa sävyssä tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat etukäteen valmisteltujen teemojen avulla. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27–28.) Vaikka teemahaastattelu on keskustelun tyyppinen, sillä on oltava ennalta suunniteltu tarkoitus ja päämäärä, jota kohti haastatteliija ohjaa keskustelua. Haastattelumuotoinen keskustelu etenee haastattelijan ehdoilla ja hänen tehtävänsä on ylläpitää haastateltavan motivaatiota. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 25, 27.)

Haastattelurunkoa laadittaessa ei valmistella tarkkoja kysymyksiä, vaan teema-alueet, jossa teemat edustavat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä. Luettelo sisältää pelkistettyjä asioita, jotka toimivat haastattelijan muistilistana keskustelun ohjaamisessa. Teema-alueiden pitää olla niin väljiä, että haastattelutilanteessa saadaan tietoa mahdollisimman moninaisesti tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41–42.) Teemojen valinnassa on olennaista pitää mielessä tutkimusongelma ja tutustua syvällisesti tutkimusaiheeseen ennen haastatteluiden käynnistämistä, jolloin haastatteliija voi johdonmukaisesti yhdistää teemojen valinnassa luovaa ideointia, aihepiirin tuntemusta sekä aiempia tutkimuksia ja teorioita. Haastattelut eivät useinkaan noudata haastatteliija ennalta laatimaa järjestystä, mutta haastattelijan on varmistettava, että kaikista aiheista keskustellaan jokaisen haastateltavan kanssa. (Eskola ym. 2018, 41–43.) Hirsjärvi ja Hurme (1995, 42) esittävät teema-alueiden paikan tutkimuskokonaisuudessa kuvion 4 mukaisesti.



KUVIO 4. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 1995, 42)

Tässä työssä teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse ja yhteydenoton yhteydessä heille kerrottiin tarkemmin tehtävästä tutkimuksesta, sen tavoitteista, haastattelun käytännöistä ja sisällöistä. Haastateltavan on pystyttävä luottamaan antamiensa tietojen luottamukselliseen käsittelyyn (Hirsjärvi & Hurme 1995, 27). Henkilöiltä pyydettiin suostumus anonymiteettiasteeseen ja haastattelumateriaalin käyttöön tutkimuksessa. Haastateltaville kerrottiin, että he pysyvät anonymieinä ja vaikka haastattelu litteroidaan, aineistoa ei liitetä julkaistuu opinnäytetyöhön, eikä aineiston perusteella tehtyjä johtopäätöksiä voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Haastatteluiden tuloksissa suorat lainaukset on merkitty kohderyhmittäin (amk-opiskelija, yamk-opiskelija, oppilaitoksen edustaja, Fennian edustaja) ja käyttämällä järjestyksnumeroita haastateltujen anonymiteetin säilyttämiseksi.

Haastatteluiden kohderyhmät olivat seuraavat:

- ylemmän ja alemman liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat, jotka olivat aloittaneet tai saaneet juuri valmiiksi opinnäytetyönsä
- ammattikorkeakoulun edustajat, joilla oli kokemusta toimeksiantona työelämälle tehdyistä opinnäytetöistä, esimerkiksi niiden ohjaamisesta
- Fennian edustajat

Oppilaitoksiksi valittiin Lahden ammattikorkeakoulu, Haaga-Helia, jonka partner-yritys Fennia on tällä hetkellä, sekä Vaasan ammattikorkeakoulu. Teemahaastatteluja järjestyi yhteensä 11 ja ne toteutettiin 29.11.2018 - 27.12.2018. Näiden lisäksi kaksi henkilöä vastasi haastatteluun kirjallisesti.

Haastatteluihin tavoitettiin Lahden ammattikorkeakoulusta ja Haaga-Heliasta kaksi liiketalouden alemman ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa sekä kaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa. Oppilaitoksen edustajia tavoitettiin yhteensä viisi Haaga-Heliasta, Lahden ammattikorkeakoulusta sekä Vaasan ammattikorkeakoulusta. Näistä kolme haastateltiin henkilökohtaisesti ja kaksi vastasi omasta pyynnöstään sähköpostitse. Kaksi viidestä oppilaitoksen edustajasta vastasi pääosin arvioiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja kolme arvioi vastauksissaan alempaa ammattikorkeakoulututkintoa. Fennian edustajiksi haastatteluihin kutsuttiin sähköpostitse neljä henkilöä, joista kolme toimi pääkonttorilla Helsingissä ja yksi aluekonttorilla Vaasassa. Haastatellut henkilöt olivat päällikkö- ja johtotason tehtävissä pidempään työskennelleitä, joilla oletettiin olevan näkemyksiä aiheeseen.

Haastatteluiden teemat juontuivat suoraan tutkimuskysymyksistä. Ennen varsinaisia haastatteluita toteutettiin kaksi testihaastattelua, joiden pohjalta muokattiin kysymyksiä ja haastattelun rakennetta haastateltavan näkökulmasta ymmärrettävämmäksi ja loogisemmaksi. Teemahaastatteluiden rungot ovat liitteenä (LIITE 1, LIITE 2, LIITE 3).

5.2.2 Laadun tarkkailu ja aineiston käsittely

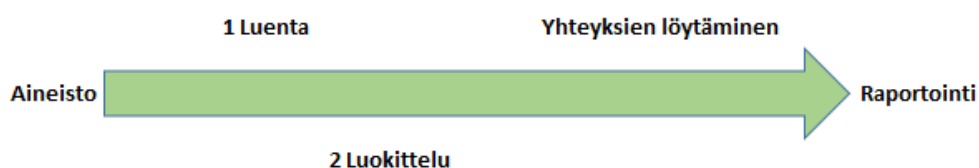
Laadukas tutkimus vaatii hyvin suunnitellun haastattelurungon ja tutkijan syventymisen aiheeseen. Tutkimuksen laatua on hyvä tarkkailla tutkimuksen useassa vaiheessa. Laadun tarkkailu pitää sisällään teknisten asioiden toimivuuteen liittyvät tekijät sekä tutkijan kyvyn keskittyä oikeisiin ja olennaisiin asioihin. Esimerkiksi jos tallenteissa esiintyy teknisiä virkoja, voivat puutteet heikentää aineiston luotettavuutta. Myös aineiston puhtaaksi kirjoittamisen ja analysoinnin on noudatettava samoja sääntöjä alusta loppuun saakka, jotta aineistoa voidaan luotettavasti arvioida ja vertailla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-185.)

Ennen analysointia aineisto, eli muistiinpanot ja haastatteluista saatu dokumentaatio, tai aineiston valikoidut ja oleelliset osat litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi (Metsämuuronen 2008, 48). Toinen tapa on kirjoittaa päätelmiä suoraan nauhoitusten perusteella, jolloin aineistoa ei pureta sellaisenaan tekstimuotoon. Teemahaastatteluista saatu aineisto on yleensä laaja, sillä haastattelijat on pyrkinyt monitasoisesti päästä sisälle tutkittavaan aiheeseen. Tämä voi tehdä aineiston purkamisesta ja analysoinnista työlästä, jonka vuoksi työvaiheille on varattava runsaasti aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 108 - 109.) Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, 49) mukaan yhden tunnin kestävän haastattelun litterointiin on syytä varata vähintään yksi kokonainen työpäivä. Tästä johtuen aineiston analysointitapaa on hyvä suunnitella jo siinä vaiheessa, kun aineistoa kerätään. Haastatteluiden litterointi mahdollisimman pian niiden toteutumisen jälkeen parantaa haastatteluista saadun aineiston laatua ja luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136, 185.)

Tässä työssä haastattelut tallennettiin digitaaliseen muotoon matkapuhelimeen asennetulla sovelluksella. Tutkija itse litteroi ja analysoi haastatteluista muodostuneen aineiston. Haastatteluiden purku tapahtui Word-tiedostoon. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011, 185) toteavat, haastatteluiden litterointi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen parantaa aineiston laatua ja luotettavuutta. Tämän vuoksi haastattelut litteroitiin viimeistään kolme päivää jokaisen haastattelun jälkeen. Haastattelijan puhetta ei litteroitu kokonaisuudessaan, vaan esitetyt kysymykset ja pääkohdat tiivistettiin lyhyeen, mutta jälkikäteen ymmärrettävään muotoon. Haastateltujen puhe litteroitiin kokonaisuudessaan sanatarkasti. Litteroinnin pohjalta aineistoa kertyi yhteensä 91,5 sivua. Jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy, ei haastatteluiden aineistoa ole liitetty tähän työhön, vaan sitä säilytetään tutkijan suojaamassa tiedostossa omalla tietokoneella riittäväksi katsottu aika.

5.2.3 Aineiston analysointi

Kun analysointitapa on mietitty jo ennen haastatteluiden toteuttamista, voi haastattelija käyttää valitsemaansa tapaa oppaanaan haastatteluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja litteroinnissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointitapoja on useita, eikä yhtä oikeaa tapaa ole. Analysointi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa haastattelijan tehdessä tulkintoja ilmiöiden esiintyvyyden, jakautumisen ja toistuvuuden suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135-136.) Metsämuurosen (2008, 48) mukaan aineiston analysointi tapahtuu usein osin samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa. Analysointi purkaa kerätyn aineiston käsitteelliseksi osiksi ja niin sanotun synteesin avulla osat kootaan uudelleen yhteen tieteelliseksi johtopäätöksiksi. Kerätty aineisto järjestetään muotoon, jossa yksittäiset johtopäätökset eivät ole yhdistettävissä henkilötasolle, tiettyyn tapahtumaan tai lausuntoon, vaan ne siirretään yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle.



KUVIO 5. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2011, 144)

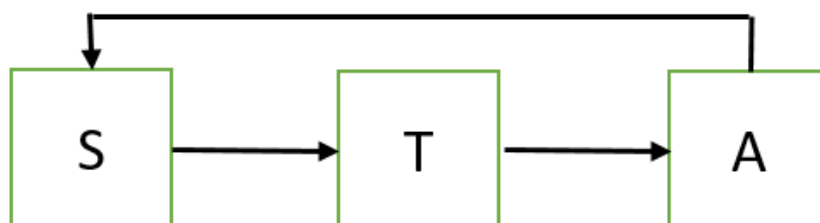
Tässä tutkimuksessa käytetyt haastatteluaineiston analyysin vaiheet on kuvattu kuviossa 5 Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 144) esittämän mukaisesti. Teemahaastatteluista nousseet merkitykset tiivistettiin, luokiteltiin ja yhdisteltiin. Merkitysten tiivistäminen tarkoittaa sitä, että haastatteluissa nousseet merkitykset puretaan lyhyisiin sanallisiin muotoihin, jonka jälkeen ne luokitellaan. Luokittelu on olennaista analyysissä. Sen avulla jäsenetään ilmiötä vertailemalla aineiston osia. Luokat on kyettävä perustelemaan käsitteellisesti ja empiirisesti ja niiden tulee olla yhteydessä analyttiseen kontekstiin. Yhdistely tarkoittaa sitä, että luokittelun perusteella saatujen osien välille pyritään löytämään säännönmukaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137, 147, 149). Tässä luokitteluna käytettiin haastatteluiden teemoja, jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksiin. Analysoinnin apuna käytettiin lisäksi värejä kuvaamaan yhdenmukaisuutta tai toistuvia merkityksiä aineistoissa. Aineistoja verrattiin sekä kohderyhmittäin (opiskelijat, oppilaitosten edustajat, Fennian edustajat) ja

myös kohderyhmien aineistoja vertailtiin toisiinsa. Kerätty aineisto järjestettiin tuloksiksi siten, ettei yksittäisiä johtopäätöksiä voida yhdistää henkilötasolle, tiettyyn tapahtumaan tai lausuntoon: johtopäätökset muodostettiin yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Analysoinnin pohjalta saadut tutkimustulokset on esitetty luvussa 6 (kappaleet 6.1-6.6).

5.3 Kehittämistyö

Heikkilä, Jokinen ja Nurmela toteavat, että kehittämistyö on parhaimmillaan, kun se on liitetty tutkimuksellisuuteen. Tällöin tutkimuksesta saadut tulokset tarjoavat kehittämistoiminnalle perusteluita ja suunnan. Tutkimuksellisuuteen liittyy kyky kriittiseen ajatteluun ja suhtautumiseen ja kehittämiseen liittyy kyky aktiiviseen sekä kehittymiseen tähtäävään toimintaan. Kehittämistyön tavoite on tutkimustulosten avulla kehittää uusia tai aiempaa toimivampia tuotteita, palveluita tai menetelmiä. Tarkoitus on, että asia, ilmiö, toimintatapa tai yksilö kehittyy. Kehittämistyö on prosessi, jolla on tulos. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21-23.)

Kehittämistyötä voidaan kuvata prosesseina, jossa eri vaiheet seuraavat toistaan. Tämä vaiheistettu malli auttaa työskentelemään järjestelmällisesti ja mahdollistaa oleellisten asioiden huomioon ottamisen hankkeen edetessä. Prosessimaisen ajattelun esimerkkinä kehittämisen tavoite on hyvä muodostaa jo ennen kehittämismenetelmän valintaa. Yksi tapa jäsentää kehittämistyötä yksinkertaistetusti, on niin kutsuttu muutostyön prosessi, joka on kuvattu kuviossa 6. Prosessissa selvitetään aluksi kehittämishaasteet ja niille asetetut tavoitteet ja laaditaan suunnitelma määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (S). Seuraavaksi toteutetaan käytännön toteutus (T) ja lopussa arvioidaan hankkeen onnistuminen (A). (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22-23.)



KUVIO 6. Muutostyön prosessi, jossa S = suunnittelu, T = toteutus, A = Arviointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen käynnistyessä tulee tunnistaa kehittämiskohde ja ymmärtää siihen kytköksissä olevat tekijät. Tämän jälkeen suunnitellaan kehittämismenetelmät ja laaditaan kehittämissuunnitelma. Hankkeen jälkeen tärkeä osa tutkimuksellista kehittämistyötä on tulosten jakamisen ja niistä raportointi. Raportointia on hyvä tehdä jo kehittämisvaiheessa, sillä se vie hanketta eteenpäin, luo keskustelua ja palautteen saantia sekä jäsentää tuotettua tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 25.)

5.3.1 Osallistaminen

Otollisen mukaan osallistavan otteen hyödyntäminen esimerkiksi palavereissa tai toiminnan suunnittelussa aktivoi osallistujat toimimaan ja sitouttaa jatkamaan kehittävää toimintaa myös tilaisuuden jälkeen. Osallistamalla ihmiset toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, voidaan myös parantaa tiedon kulkua työpaikalla. Osallistavassa toiminnassa tehtäviä jaetaan, osallistujia vastuutetaan ja ratkaisuja haetaan yhdessä vuorovaikutteisesti. (Otollinen 2016, 108-109, 113.) Yhteistyö rakentaa parhaimmillaan keskinäistä luottamusta, tavoitteellisuutta ja tuo esille kaikkien potentiaalinen ennalta sovitun päämäärän saavuttamiseksi. Toimivan yhteistyön tunnusmerkkejä ovat yhteisesti jaettu ymmärrys tavoitteista, joihin kaikki sitoutuvat, ryhmän osaamisen monipuolinen hyödyntäminen ja muilta oppiminen. Se vaatii toteutuakseen keskustelua, vuorovaikutusta ja osallistamista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 214, 216.)

Kehittämistyön toteutus on parhaimmillaan siinä ympäristössä, jossa kehitettävä toiminta tapahtuu ja kun kehittämistä työstävät ne henkilöt, joita toiminta eniten koskee. Heidän osallistumisensa kehittämistyöhön on keskeistä hankkeen onnistumisen kannalta. Osallistavien menetelmien käyttäminen kehittämistoiminnan yhteydessä tuo parhaimmillaan hyötyä kehittämisen onnistumisen näkökulmasta: esimerkiksi omien työntekijöiden tuominen mukaan toiminnan suunnitteluun tai päätöksentekoon mahdollistaa erilaisten tarpeiden ja intressien huomioimisen ja se sitouttaa osallistujat toimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90, 95-96.) Osallistavien menetelmien avulla voidaan lisäksi ottaa huomioon toiminnassa mukana olevien erilaiset tavat käsitellä asioita, osallistua ja oppia. Oikein käytettynä menetelmät antavat kaikille mahdollisuuden osallistua toimintaan ja saada äänensä kuuluviin. Erilaisia osallistamisen menetelmiä on useita ja ne hyödyntävät esimerkiksi ryhmän toimintaa, kuvallista ilmaisua sekä kriittistä näkökulmien vaihtamista vuorovaikutustilanteissa. (Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry & KSL-opintokeskus 2017, 4, 6.)

Kehittämistyöhön osallistumista voidaan edistää käyttämällä keskustelua ja keskinäistä vuorovaikutusta lisääviä tekniikoita. Tekniikat jaetaan usein tiimipohjaisiin ja verkostopohjaisiin tekniikoihin. Tiimipohjaisille tekniikoille tyypillistä on pyrkimys yhteisen ymmärryksen ja päätöksen saavuttamiseen, kun taas verkostopohjaiset tekniikat pyrkivät useiden

erilaisten toimijoiden osallistumisen ja yhteisen ymmärryksen luomisen lisäksi lisäämään kompleksista ja itseohjautuvaa toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 102-103.)

Tässä opinnäytetyössä kehityshankkeen osana toteutettiin Fennian sisäinen työpaja, jossa hyödynnettiin osallistavaa otetta ja jonka tavoitteena oli toimintatavan kehittyminen yhtiössä. Työpajan avulla pyrittiin aktivoimaan osallistujat toimimaan ja jatkamaan kehittävää toimintaa myös tilaisuuden jälkeen. Tekniikkana käytettiin verkostopohjaista tekniikkaa, jolla pyrittiin osallistamaan erilaisia toimijoita eri puolilta yhtiötä ideointiin, suunnitteluun, kehittämiseen ja yhteisymmärryksen löytymiseen. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) muutostyön prosessin mukaisesti (kuvio 6), tässä kehityshankkeessa selvitettiin aluksi kehittämishaasteet ja asetettiin työpajalle tavoitteet. Työpajatoimintaa varten laadittiin suunnitelma määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän jälkeen toteutettiin käytännön toteutus, eli varsinainen työpaja. Lopuksi arvioitiin hankkeen onnistuminen. Seuraavassa kappaleessa kuvataan työpajan käytännön toteutus.

5.3.2 Työpajan käytännön toteutus

Osallistavana menetelmänä toteutettiin Fennian sisäinen työpaja, jossa työskentelytapoina käytettiin pari- ja ryhmätyöskentelyä, omien kokemusten pohtimista, kirjaamista ja jakamista, vapaata keskustelua sekä kokemusten ja mielipiteiden vaihtoa. Verkostopohjaista tekniikkaa hyödyntäen työpajaan kutsuttiin erilaisia toimijoita konsernin eri osista pyrkimyksenä ja aktivoida keskustelua ja itseohjautuvaa toimintaa myös jatkossa. Työpajatoiminnan tavoitteena oli osallistaa hyvien opinnäyteyhteistyökäytänteiden pohtimiseen ja ideointiin yhteisen keskustelun sekä osallistavan otteen avulla.

Osallistujiksi haettiin talon sisältä henkilöitä, jotka olivat tehneet, tekemässä tai aloittamassa Fennialle ammattikorkeakoulun opinnäytetyön sekä esimiehiä tai asiantuntijoita, jotka voisivat ottaa opinnäytetyön ohjaajan roolin, tai joiden toimesta niin sanottu Fennialähtöinen opinnäyteyhteistyö voisi käynnistyä. Lisäksi osallistujaksi tavoiteltiin henkilöstöosaston edustajaa. Osallistujiin oltiin yhteydessä puhelimitse, sähköpostilla tai Skypellä kysymällä mahdollisuutta osallistumiseen suoraan tiedossa olevalta kohderyhmään sopivalta henkilöltä tai tiedustelemalla sopivia henkilöitä osastojen esimiehiltä. Yhteydenoton yhteydessä kerrottiin työpajan tavoite ja tilaisuuden luonne: kyseessä oli rento, keskustelevalta ja työajalla tapahtuva tilaisuus, johon ei ollut ennakkovalmistautumista. Varsinainen agenda lähetettiin viikkoa ennen tilaisuutta.

Työpaja toteutettiin aamupäivätalaisuutena pääkonttorissa Helsingissä 15.2.2019. Osallistavia menetelmiä käytettäessä on erityisen tärkeää, että tilaisuuden vetäjä valmistautuu tilaisuuteen ja suunnittelee sen huolella, jotta tilan tai järjestelyiden puutteet tai muut aikaa

vievät käytännön ongelmat eivät laske tunnelmaa ja motivaatiota (Otollinen, 2016, 110). Tilavaraus oli tehty alkamaan hyvissä ajoin ennen varsinaisen tilaisuuden alkua, jolloin tarvittavat valmistelut ja tekniikan toimivuus voitiin varmistaa ennen työpajan alkua.

Työpajaan osallistui tilaisuuden vetäjän lisäksi 7 henkilöä. Kuudella osallistujista oli ammattikorkeakoulututkinto ja yli puolet heistä toimivat asiantuntija- tai esimiestehtävissä. Osallistujista kolme oli tehnyt Fennialle ammattikorkeakoulun opinnäytetyönsä. Yksi opiskeli työn ohessa liiketalouden alempaa tutkintoa ja yksi suoritti parhaillaan ylempää tutkintoa, eivätkä he vielä olleet aloittaneet opinnäytetyön tekemistä. Yksi osallistujista oli tehnyt aiemmin opinnäytetyönsä toiseen yritykseen. Työpajaan osallistui lisäksi yksi henkilöstöosaston edustaja, jolla oli kokemusta ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessista yrityksen yhteyshenkilönä. Hän tarkasteli työpajassa työstettäviä asioita myös henkilöstöosaston roolin näkökulmasta. Tutkija osallistui työpajaan vetäjän roolissa ohjaten tilaisuutta eteenpäin aikataulutetusti, osallistumatta varsinaiseen tehtävän työstöön. Tutkija kiersi parien luona, havainnoi, kuunteli keskustelua ja ohjasi keskustelua sekä täsmensi tehtäväksi antoa tarvittaessa.

Työpaja aloitettiin aamiaisen lomassa kertaamalla osallistujille työpajan tavoite ja alla esitetty agenda:

1. Tervetuloa! Työpajan tavoite
2. Esittäytymiset aamukahvien lomassa
3. Faktoja ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä
4. Opinnäytetyöprosessin eteneminen opiskelijan näkökulmasta
5. Fennia-lähtöisen opinnäytetyöprosessin eteneminen Fennian näkökulmasta
6. Pari-/ryhmätehtävä - Kuinka varmistamme sujuvan ja antoisan yhteistyön?
7. Tehtävän purku
8. Loppukeskustelu – kiitos osallistumisesta!

Haastatteluiden ja tietoperustan pohjalta tilaisuuden vetäjä oli hahmotellut työpajaa varten ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessi vaiheineen, sekä Fennia-lähtöisen, eli Fennian aloitteesta alkavan yhteistyöprosessi vaiheineen. Nämä kaksi prosessia asetettiin rinnakkain ja työpajassa tarkasteltiin jokaista vaihetta parityöskentelyn ja yhteisen keskustelun avulla (KUVA 1). Parityöskentelyssä toinen asettui opiskelijan rooliin ja toinen Fennian edustajan rooliin. Heille annettiin apukysymyksiä, joihin vastaamalla ja yhdessä keskustelemalla heidän tavoitteenaan oli löytää molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja ja yh-

teisyymmärrys varsinaiseen pääkysymykseen. Opinnäyteyhteistyön prosessi ja paritehtävän pääkysymykset on esitetty työpajamateriaalista otetussa kuvassa 1. Koska moni osallistujista työskenteli esimies- tai asiantuntijatehtävissä ja lähes kaikilla oli jo kokemusta ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekemisestä, he saivat keskenään vapaasti sopia, kumpi asettui tehtävässä Fennian edustajan vai opiskelijan rooliin.



KUVA 1: Työpajan ryhmä-/paritehtävä: Fennia-lähtöisen opinnäyteyhteistyön vaiheet

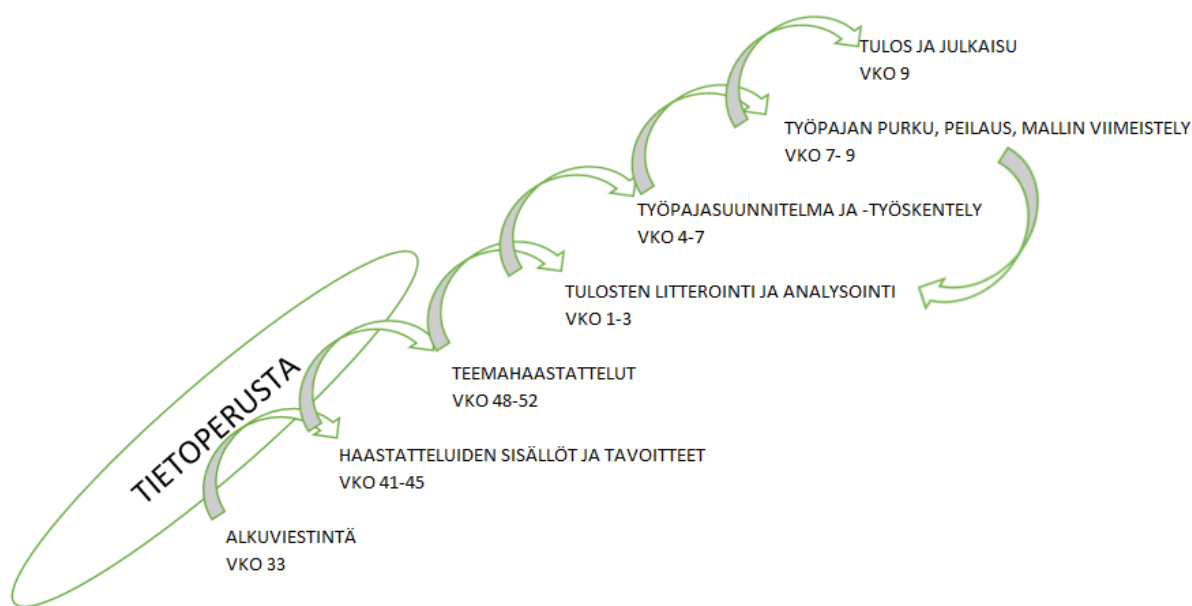
Parityöskentelyn jälkeen tulokset purettiin annettujen ohjeiden mukaisesti ja työpajan vetäjä kirjasi tulokset ylös ranskalaisin viivoin. Parien esittämistä ratkaisuksista keskusteltiin yhdessä ja myös muilla osallistujilla oli mahdollisuus esittää omat havaintonsa ja näkökulmansa. Ratkaisuja täydennettiin muiden osallistujien havaintojen pohjalta. Työpajatyöskentelyn tuloksena saatiin lista hyviä käytänteitä ja yhteistyötapoja tietoperustan ja teema-haastatteluiden tulosten rinnalle, toimeksiantona tehdyn opinnäyteyhteistyön mallin kehittämisen tueksi.

Työpajaa ei nauhoitettu. Aineistoksi siitä kertyi esitysmateriaalin lisäksi parityöskentelyn pohjalta työstettyjä materiaaleja ja muistiinpanoja, yhdessä kirjattuja havaintoja sekä työpajan vetäjän tekemiä muistiinpanoja.

5.4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu

Opinnäytetyön aihepiiri valikoitui tammikuussa 2018 ja aihe täsmentyi kevään aikana. Tietoperustaa työstettiin huhtikuusta alkaen. Tutkimuksellisen kehityshankkeen suunnitelma ja menetelmät tarkentuivat kesä-heinäkuussa 2018. Hankkeeseen liittyen esimiehille viestittiin elokuussa 2018. Lokakuun 2018 aikana sovittiin haastatteluajat ja työstettiin haastatteluiden teemat, rungot ja tavoitteet valmiiksi. Teemahaastattelut ja niiden litterointi toteutettiin viikoilla 48-52. Aineiston analyysi tehtiin vuoden 2019 alussa, viikoilla 1-4 ja tulosten pohjalta valmisteltiin ja suunniteltiin työpajan tavoitteet ja työskentelytavat. Työpaja pidettiin 15.2.2019. Tutkimuksellisen kehityshankkeen tuloksia peilattiin aiheen taustatietoihin ja tietoperustaan lopullista mallia työstettäessä. Hankkeen pohjalta kehitetty malli valmistui lopulliseen muotoonsa ja julkaistiin viikolla 9.

Luvussa 1.4. kuvattiin opinnäytetyön eteneminen kokonaisuutena (KUVIO 2). Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty tutkimuksellisen kehityshankkeen eteneminen ja aikataulut.



KUVIO 7. Tutkimuksellisen kehityshankkeen eteneminen v. 2018 - 2019

6 TULOKSET

6.1 Työnantajakuvan merkitys ja muodostuminen

Teemahaastatteluisissa opiskelijoiden kanssa keskusteltiin siitä, millaisia asioita he arvostavat työssä ja työnantajassa. Kaikki neljä haastateltua toivat esille erilaisia asioita, mutta kaikissa vastauksissa yhteistä oli se, että he ottivat esille ihmislähtöisyyden merkityksen: toimiva työyhteisö, ihmiskontaktit ja dialoginen johtaminen koettiin tärkeiksi. Esille nousivat myös työhyvinvoinnin johtamisen merkitys ja työn mielekkyys, jonka kerrottiin muodostuvan monipuolisista työtehtävistä, mielekkäästä työn sisällöstä, vaikutusmahdollisuuksista sekä joustavuudesta puolin ja toisin. Yamk-opiskelijat näkivät tärkeäksi erityisesti työn sisällölliset asiat ja mahdollisuuden hyödyntää omia vahvuuksiaan. Toinen heistä painotti dialogisen ja vastavuoroisen johtamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämisen merkitystä itselleen. Toinen amk-opiskelija totesi, että työnantajan valinnassa merkitsee se, millainen imago yrityksellä on työnantajana ja millaisessa työyhteisössä työtä tehdään.

Yamk-opiskelija 01: Ihminen ihmiselle, tavallaan tällainen dialoginen, avoin lähestyminen. Niin jos sieltä löytyy kulttuurista tällaista, niin se on ratkaisevaa mulle. Ja sitten se niin kuin työhyvinvoinnin aito kehittäminen. Ei millään tykypäivillä tai -seteleillä, vaan että se lähtee niinku johtamisesta ja itse sen työn pohdinnasta ja kaikesta tällaisesta.

Yksi neljästä opiskelijasta kertoi, että lähtisi selvittämään itselleen tärkeitä asioita jonkun tietyn yrityksen kohdalla etsimällä tietoa internetistä ja kysymällä tutuilta. Hän myös pohti, voisiko lähestyä suoraan yritystä, esimerkiksi henkilöstöosastoa, kysyäksään lisää yrityksen kulttuurista. Hän kuitenkin epäili, ettei välttämättä saisi täysin rehellistä vastausta, toisin kuin kysymällä omalta verkostoltaan. Myös toinen opiskelija pohti, että voisi ottaa yhteyttä suoraan yritykseen keskustellakseen esimerkiksi heidän kulttuuristaan, mutta hänkin epäili, ettei yrityksestä välttämättä annettaisi riittävän realistisesta kuvaa. Hän totesi, että asian saisi selville ainoastaan kokeilemalla, eli sitten kun on itse töissä yrityksessä.

Oppilaitoksen edustajien kanssa keskusteltiin haastatteluisissa siitä, millaisena he näkevät työnantajakuvan merkityksen opiskelijoiden keskuudessa omiin kokemuksiinsa ja opiskelijoiden kanssa käymiinsä keskusteluihin pohjautuen. Lisäksi heidän kanssa keskusteltiin työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Viidestä haastatellusta kolme vastasi, että työnantajakuvan merkitys opiskelijoiden keskuudessa on pääsääntöisesti suuri. Neljäs arvioi, että merkitys on kohtuullinen ja viides, joka oli toinen sähköpostilla vastauksensa antaneista, ei halunnut arvioida tätä opiskelijoiden puolesta. Erään oppilaitoksen edustajan arvio liittyen työnantajan tärkeisiin ominaisuuksiin kohtasi hyvin opiskeli-

joiden kertoman kanssa: hän pohti yamk-opiskelijoille merkitsevän etenkin hyvän johtamisen ja mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen. Alemman tutkinnon suorittajien kohdalla hän arvioi tärkeäksi työnantajan maineen.

Kaksi oppilaitoksen edustajaa, jotka pohtivat vastauksiaan alemman ammattikorkeakoulututkinnon osalta katsoivat, että työnantajakuvalle voi olla vaikutusta opiskelijan urakehitykseen ja työssä etenemiseen: esimerkiksi harjoittelu maineikkaassa ja työnantajakuvultaan hyvässä yrityksessä voi vaikuttaa opiskelijan työmahdollisuuksiin jatkossa. Toinen heistä kuitenkin painotti, että näki itse tärkeimmäksi asiaksi opiskelijan kokemusten karttumisen ja työtehtävien monipuolisuuden, vaikka uskoikin nuoria usein houkuttelevan suuret tunnetut brändit ja maineikkaiden yritysten uskottu hyvä maksukyky. Oppilaitoksen edustajien haastatteluissa haastateltavat arvioivat, että työnantajakuva muodostuu opiskelijoille mahdollisen oman henkilökohtaisen kosketuspinnan lisäksi sosiaalisen median, uutisten ja muun median sekä yrityksen tuotteiden, palveluiden, oman markkinoinnin ja viestinnän kautta. Yksi haastateltu katsoi työnantajakuvaan vaikuttavan myös yrityksen taloudellisen menestyksen ja kasvun.

Haastatteluissa Fennian edustajat näkivät työnantajakuvan merkityksen tärkeäksi. Kaikki ottivat esille sen, että hyvän työnantajakuvan avulla voidaan houkutellessa hyviä hakijoita ja varmistaa osaamisen saatavuus myös jatkossa.

Fennian edustaja 03: Mun mielestä se on ihan keskeistä yrityksen toiminnalle sekä sitä kautta, että minkälaisia henkilöitä me pystytään rekrytoimaan yritykseen ja sitä kautta siihen, että minkälaisia tuloksia me sitten saadaan aikaiseksi. Ja myös siihen, että miten me saadaan sitoututtua ja motivoitua sitä nykyistä henkilöstöä.

Yksi haastatelluista otti esille, että kysyntä alan osaajista on kovaa, jonka takia työnantajakuvan merkitys on suuri ja kasvaa edelleen.

Fennian edustaja 02: Sellaiset osaajat, jotka soveltuvat tälle alalle, niin niitä ei ole valtavasti, ja niiden kysyntä, aivotyöläisten kysyntä, on kovaa.

Kaksi Fennian edustajaa totesi, että työnantajakuva muodostuu ennen kaikkea sosiaalisen median ja muun median kautta. Kaksi muuta painottivat, että työnantajakuva muodostuu kaikessa kohtaamisessa sidosryhmien, ihmisten ja muiden organisaatioiden kanssa. Kaikkien Fennian haastateltujen mielestä myös muista alan toimijoista ja alasta yleisesti välittyvä mielikuva voi vaikuttaa mielikuvaan Fenniasta työnantajana.

6.2 Fennian tunnettuus ja työnantajakuva nykytila

Haastatteluissa kaikki opiskelijat kertoivat, ettei Fennia ollut heille entuudestaan kovinkaan tuttu, mutta he tiesivät millä toimialalla se toimii. Yksi opiskelijoista tosin pohti, liittykö Fennian toiminta vakuutusten lisäksi sähköön. Opiskelijat kuvasivat Fenniaa seuraavilla adjektiiveilla: pieni, suomalainen, kotimainen, ruotsalainen, perinteinen, luotettava, vihreä, ei niin edelläkävijä. Kaksi eri haastateltua mainitsivat molemmat adjektiivit pieni ja luotettava.

Keskusteltaessa opiskelijoiden kanssa oletuksista Fennian työntekijältä vaadittavasta osaamisesta esille nousivat muun muassa sosiaalisuus, vuorovaikutustaidot, ulospäin suuntautuneisuus, tilannetaju, asiakasymmärrys ja kyky aitoon ihmisen kohtaamiseen. Yksi opiskelijoista mainitsi myös innovatiivisuuden sekä luotettavuuden ja yksi otti esille analyttisyyden ja tarkkuuden. Toinen yamk-opiskelijoista toivoi vakuutusalan antavan asiakkaalle entistä paremmin vakuuttamisen kokonaisratkaisuja ja että palveluita kehitettäisiin tähän suuntaan palvelumuotoilun keinoin. Toinen yamk-opiskelija puolestaan näki, että Fennian työntekijältä vaaditaan nimenomaan vuorovaikutustaitoja ja ymmärrystä asiakkaan kokonaistilanteesta.

Yamk-opiskelija 02: Ylipäänsä se, että asiakas tulee kuulluksi asiansa kanssa. Ja toisaalta myös se, että joku ajattelee sitä kaikkea, mitä se asiakas ei ymmärrä ajatella.

Kukaan neljästä opiskelijasta ei suoranaisesti ilmaissut olevansa kiinnostunut Fenniasta työnantajana. Kolme heistä kuitenkin pohti, että mikäli tarjottu työtehtävä olisi mielenkiintoinen, työ sopivalla etäisyydellä tai vastaisi muuten omia toiveita, he voisivat harkita Fenniaa työnantajana. Yksi heistä totesi haasteena olevan, ettei hänellä ole alasta ja yrityksestä realistista kuvaa. Neljäs kertoi, ettei häntä henkilökohtaisesti kiinnosta Fennia työnantajana, sillä hän on kiinnostunut kansainvälisistä toimijoista.

Kolme oppilaitoksen edustajaa totesivat haastattelutilanteessa, että Fennia ei ole heille kovinkaan tuttu, mutta he tiesivät vähintään millä alalla yritys toimii. Neljäs tunsi Fennian oman asiakkuutensa kautta ja sähköpostitse vastauksensa antanut totesi, ettei halua vastata Fennian työnantajakuvaan liittyvään kysymykseen. Oppilaitoksen edustajat arvioivat, että Fennian työntekijän osaamisvaatimuksia ovat etenkin substanssiosaaminen, myynti, asiakaskohtaaminen ja asiakaspalvelutaidot. Kaksi heistä arvioi, että alan tuntemus ja substanssiosaaminen karttuu parhaiten vasta varsinaista työtä tehdessä.

Kysymykseen liittyen Fennian tärkeimpiin työnantajakuvaviestinnän kohderyhmiin tuli Fennian edustajilta monenlaisia vastauksia. Yhtenäistä kuitenkin oli se, että kaikki toivat esille

kaupallisen alan osaajat. Kohderyhmät miellettiin ammatin, työkokemuksen tai koulutustason mukaan. Yksi henkilö otti esille, että tärkeitä ominaisuuksia ovat myyntihenkisyys ja kyky saada toinen osapuoli vakuuttuneeksi.

Fennian edustajat pohtivat, että yhtiön työnantajakuva on melko neutraali. Kuvaa arveltiin myös perinteiseksi. Kaikki myös epäilivät, ettei Fennia ole kovinkaan tunnettu. Kaksi haastateltua ottivat esille, että kuva Fenniasta ja vakuutusalaista yleisesti voi olla monella virastomainen ja jokseenkin tylsä, jotka voivat juontua kivijalkakonttorien, paperityön ja aiempien vakuutusvirkaileijoiden ajoista. He kuitenkin katsoivat, että digitalisaatio on muuttanut voimakkaasti vakuutusala ja työtä, mutta mielikuvat ovat vahvoja, eivätkä muutu nopeasti. Työnantajakuvaan epäiltiin vaikuttavan myös kuva vakuutusalaista yleisesti.

Fennian edustaja 03: Ihmisillä ei ehkä ole niitä kohtaamispisteitä arjessa meidän yhtiön kanssa. Ja sen takia tää mielikuva on ehkä hyvinkin etäinen ja perustuu todellakin johonkin semmoiseen vanhaan kuvaan, tai sellaiseen mutu-kuvaan tai epämääräiseen kuvaan tästä yhtiöstä. Ja siksi työnantaja mielikuvannäkökulmasta ihan tärkeimpinä keinoina pitäisikin olla se, että me kerrottaisi tarinoita ja tuotaisi esille sitä tekemistä mitä meillä on täällä töissä, sitä hyvää fiilistä. Ja me avattais tätä meidän sisäistä maailmaa ulkopuolelle.

Kaikki haastatellut Fennian edustajat katsoivat, että yhtiön tunnettuutta pitäisi lisätä ja tuoda enemmän näkyväksi yrityksen sisäistä tekemistä. Kolme haastateltua toi esille sen, että yrityksen sisäistä toimintaa ja tekemistä pitäisi tuoda esille tarinoiden tai ihmisten kautta kaikissa aidoissa kohtaamisissa.

Fennian edustaja 04: Meillä on tosi hyvä pössis, meillä on hyvä meininki, meillä on tosi hyviä tyyppejä. Ja ne jotka meillä on töissä sanookin, että ne ei tiennyt, että tää on näin makee paikka, täällä on oikeesti tosi rentoa ja kivaa ja meillä on dynaaminen työyhteisö. Mutta sitten ne, jotka ulkopuolelta haakee, ne ei tiedä siitä meidän sisäisestä, että tää on kiva paikka.

6.3 Oppilaitosyhteistyön merkitys ja motivaatiot yhteistyöhön

Haastateltaville esitettiin kysymys liittyen siihen, kuinka tärkeänä he näkevät yhteistyön tekemisen. Riippuen kohderyhmästä, puhuttiin joko oppilaitosyhteistyöstä tai työelämä-/yritysyhteistyöstä.

Kaikki neljä haastateltua opiskelijaa kokivat oppilaitoksen tekemän työelämäyhteistyön olevan tärkeää. Amk-opiskelijat katsoivat, että yhteistyö antaa mahdollisuuden tutustua työelämään ja sen kautta saa käytännön työelämäkokemusta. He myös näkivät, että yhteistyö mahdollistaa verkostoitumisen.

Amk-opiskelija 02: No onhan se tärkeätä totta kai, että se on mahdollisesti tietysti verkostoitumista opiskelijoille, ja saada jalkaa niin sanotusti oven väliin. Ja tietysti ylipäänsä, jos ei oo työelämästä kokemusta, niin sitten selaista vähän niinku siihen liittyvää.

Amk-opiskelija 01: Se avaa tulevaisuuden kannalta enemmän kanavia auki. Se antaa myös tutustua työelämään.

Yamk-opiskelijoiden vastauksissa painottui työelämään tutustumisen sijaan vahvemmin yrityksen toimintaan tutustuminen. Myös heidän mielestään opiskeluun liittyvien kehitystehtävien pohjautuminen aitoon työelämän ongelmaan oli tärkeää. Tärkeänä nähtiin myös se, että yhteistyö tuo hyötyjä molemmille osapuolille.

Yamk-opiskelija 02: Se on tosi tärkeitä, mutta totta kai se on sit kuitenkin vähän kaksiteräinen miekka. Että ei oo kivaa, jos siitä tulee sellainen myyntipuhekaan erityisen selkeästi, että pitää olla tasapainossa se vähän niinku se win-win, että molemmat saa jotain. Mutta totta kai se on aina mielenkiintoisempaa tehdä jotain just vaikka projektia todelliseen tilanteeseen ja todelliselle tilaajalle. Se tuo siihen mukaan sen, että sieltä saattaa tulla mukaan aikatauluhaasteita ja sieltä tulee niitä realiteetteja esimerkiksi resursoinneissa -- ei pelkästään niin, että se toimitusjohtaja laukkaa sinne pitämään kolmenkymmenen minuutin alustuksen aiheesta, vaan että pääsis näkee sitä todellisuutta.”

Yamk-opiskelija 01: Aika moni on tällaisessa taitevaiheessa, että mitä tässä nyt niinku loppuelämän tekee? Mihin mä haluaisin töihin? Niin tää olisi ollut sellainen hyvä mahdollisuus monen yrityksen ehkä vähän rupee niinku imeämään niitä ihmisiä sisään. Mutta kun ei sitä oo suoraan sanottu opiskelijoille, vaan enemmänkin niin, että ”valmistukaa ja tehkää” ja ”muistakaa oppari” ja joka kurssilla on sitä sellasta, niin sit sitä ei tuu ajateltuakaan, että ”hei, että mahtavaa, tässä on nyt vaikka Fennia, mä pääsisin tutustumaan nyt Fenniaan tekemällä tän projektin”.

Yamk-opiskelijan kertoman perusteella hän koki yhteistyön ja sen mahdollistaman verkostoitumisen ja yrityksen toimintaan tutustumisen tärkeäksi, mutta hän kuitenkin totesi, että suurin osa yamk-opiskelijoista tekee hankkeet omalle työnantajalleen, jolloin tämä ei toteudu. Hän myös toivoi, että oppilaitos toisi tätä mahdollisuutta vahvemmin esille ja kannustaisi tekemään opetukseen liittyviä hankkeita ja projekteja myös muille kuin omalle työnantajalle.

Kaikki viisi oppilaitoksen edustajaa totesivat työelämän kanssa tehtävän yhteistyön olevan opetuksessa tärkeää tai erittäin tärkeää. Erilaisia yhteistyön muotoja tuli keskusteluissa esille paljon. Neljä vastaajista perusteli yhteistyön tärkeyttä sillä, että se antaa opiskelijoille mahdollisuuden hyödyntää tai kehittää omaa osaamistaan aidoissa oppimisympäristöissä. Tämä tuli esille sekä alemman että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kohdalla. Yksi näistä neljästä nosti myös esille sen, että ammattikorkeakoululain oppilaitoksille asettama työelämän kehittämiseen liittyvä tehtävä ei voi toteutua ilman työelämäyhteistyötä. Viides oppilaitoksen edustaja, joka käsitteli vastauksissaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, totesi, että työelämän integroiminen opetukseen ei ole aina yksinkertaista. Hän katsoi, että kursseissa on tietyt sisältö- ja osaamistavoitteet, eikä näistä voida joustaa loputtomasti. Hänkin kuitenkin totesi, että työelämäyhteistyö olisi tärkeää ja TKI-

hankkeissa (tutkimus, kehitys, innovaatio) yhteistyö voi tuoda molemmille osapuolille merkittävää hyötyä.

Myös kaikki haastatellut neljä Fennian edustajaa näkivät oppilaitosyhteistyön tärkeänä. Jokainen haastateltava otti ensimmäisenä esille oppilaitosyhteistyön merkityksen tunnettuuden lisäämisessä sekä työnantajakuvan kehittämässä. Yrityksen näkyvyyden lisääminen opiskelijoiden keskuudessa koettiin tärkeäksi etenkin sen vuoksi, että luomalla positiivisia mielikuvia yrityksestä, voidaan varmistaa hyvien hakijoiden ja sitä kautta osaamisen saatavuus myös tulevaisuudessa.

Fennian edustaja 01: Tietenkin siellä on se perimmäinen tarkoitus varmaan, josta oppilaitosyhteistyö on lähtenyt liikkeelle, on se, että me ollaan kiinnostava työnantaja näitten opiskelijoitten tai valmistujien osalta, eli saadaan hyviä hakijoita meidän avoimiin tehtäviin ja sitä kautta osaamista organisaatioon.

Fennian edustaja 03: Jos mä puhun nyt ihan omalta osaltani ja omasta puolestani, niin mä näen, että oppilaitosyhteistyö ja opiskelijoiden suuntaan tehtävä työnantajamielikuvan rakentaminen on ihan äärimmäisen tärkeätä ja mä pidän sitä tärkeänä erityisesti sen takia, että nimenomaan opiskelijat, kun he pohtivat niitä tulevaisuuden uravalintoja, niin he ovat hyvin kiinnostuneita erilaisista työmahdollisuuksista, erilaisista yrityksistä ja seuraavat ehkä sitä yrityskenttää mielenkiinnolla.

Muihin haastateltaviin verrattuna Fennian edustaja 04 painotti konditionaalialia oppilaitosyhteistyöhön liittyvässä keskustelussa. Hän totesi, että yhteistyö olisi erittäin tärkeää, mutta ei tunnistanut, että oppilaitoksien suuntaan olisi verkostoiduttu kovinkaan vahvasti. Omalta osaltaan hän totesi, ettei yhteistyötä tehdä juurikaan. Hänen kertomansa perusteella yhteistyö ja sen lisääminen olisi kuitenkin tärkeää sen vuoksi, että sen avulla voitaisi paremmin tavoittaa niin sanotusti ”timantit” hakemaan avoimia tehtäviä. Erona kolmeen muuhun haastateltavaan, kyseinen henkilö edusti alueorganisaatiota kolmen muun edustaessa pääkonttoria.

Toinen Fennian edustajien haastatteluissa esiin noussut merkitys liittyi yhteiskuntavastuuseen. Kolme neljästä haastatellusta nosti esille oppilaitosyhteistyön yhteiskuntavastuullisen merkityksen. Vastuullisen yrityskansalaisen rooliin katsottiin kuuluvan, että koko alaa tehdään tunnetuksi ja nuorille tarjotaan mahdollisuuksia päästä tutustumaan alaan. Yksi haastatelluista nosti esille myös asiakasnäkökulman. Hän kastoi, että positiivinen näkyvyys oppilaitoksissa voi johtaa asiakkuuteen myöhemmässä vaiheessa.

6.4 Oppilaitosyhteistyön nykytila Fenniassa

Kaikki haastatellut opiskelijat olivat huomanneet oppilaitoksensa tekevän yhteistyötä työelämän kanssa. Yamk-opiskelijoille tuli ensimmäisenä mieleen yritysten edustajien luennot sekä kursseilla tehdyt hankkeet. Toinen heistä mainitsi myös opinnäytetyöt ja toinen yritysten fyysisen näkymisen oppilaitoksissa. Amk-opiskelijat mainitsivat yhteistyön muodoiksi opinnäytetyöt ja työharjoittelut. Lisäksi toinen heistä mainitsi rekrytointimessut, joihin oli itsekin osallistunut. Vain yksi haastatelluista opiskelijoista epäili, että oppilaitos olisi saattanut tehdä jonkinlaista yhteistyötä vakuutusalan kanssa. Kukaan haastatelluista ei ollut huomannut yhteistyötä Fennian kanssa. Kaikki kuitenkin totesivat, että yhteistyö Fennian kanssa opintojen aikana voisi olla kiinnostavaa.

Oppilaitoksen edustajien kanssa keskusteltiin haastatteluissa yhteistyöstä vakuutusalan kanssa yleisesti sekä yhteistyöstä Fennian kanssa. Kaksi haastatelluista kertoi, että vakuutusalan yrityksiin on tehty opinnäytetöitä. Toinen heistä myös mainitsi, että opiskelijat ovat tehneet vakuutusalan yrityksessä harjoitteluita. Kolmas kertoi, että yamk-opintoihin liittyvä kehittämistehtävä on tehty vakuutusosalalle. Neljäs haastateltu muisteli, että vakuutusalan kanssa on ehkä tehty yhteistyötä, mutta ei ollut asiasta täysin varma. Viides totesi, että hän ei ole tehnyt vakuutusalan kanssa yhteistyötä, mutta ei tiedä mitä kollegat ovat tehneet. Yhteistyöstä Fennian kanssa puhuttaessa yksi haastatelluista epäili, että Fennia olisi saattanut käydä pitämässä yritysesityksiä, mutta hänellä ei ollut asiasta varmaa tietoa. Toinen puolestaan muisteli, että opiskelijoita oli joskus ollut Fenniassa harjoittelussa. Loput kolme oppilaitoksen edustajasta vastasivat suoraan, että heillä ei ole tietoa yhteistyöstä Fennian kanssa. Neljä viidestä haastatellusta kuitenkin totesi, että yhteistyö Fennian kanssa voisi kiinnostaa, mikäli yhteinen intressi löytyy ja aihe sopii opetukseen. Toinen sähköpostilla vastauksensa antanut henkilö totesi kysymykseen ainoastaan, että tuntee yritystä aika huonosti. Näin ollen hänen osaltaan vastaus on tulkinnanvarainen.

Kaikki Fennian haastatellut edustajat kertoivat osallistuneensa johonkin toimintaan oppilaitoksien kanssa. Kahden haastateltavan yksityiskohtaisempien kuvailuiden ja puheessa tiettyjen tapahtumien toistuvuuden perusteella voitiin haastattelutilanteessa havainnoida, että he olivat osallistuneet yhteistyöhön kahta muuta aktiivisemmin. Vaikka kaikki totesivat yhteistyön olevan tärkeää, niin kuitenkin resursseista, priorisoinnista tai ajan puutteesta johtuen toiminta vaikutti olevan kaikkien kohdalla toissijaista. Haastateltavat kertoivat itse osallistuneensa seuraaviin yhteistyömuotoihin ilman, että heille oli alustettu millään tavalla sitä, millaista yhteistyötä voitaisiin tehdä:

- erilaiset messut ja tapahtumat: messut, rekrytointimessut, uratapahtumat, oppilaitoksen tapahtuma, aamukahvilaisuudet, alumnitilaisuudet

- yritysvierailut ja -luennot: yritysvierailut, opiskelijavierailut, luennot oppilaitoksessa
- projektit ja hankkeet: opiskelijaprojektit, Tunne työ –hanke, valitun hankkeen rahallinen tukeminen
- rekrytointi: työharjoittelut, harjoitteluhaku, kesätyörekrytointi

Kysyttäessä jokainen haastateltava tunnisti myös opinnäytetöiden tekemisen yhdeksi Fennian yhteistyömuodoksi, johon he olivat joko itse osallistuneet yhteyshenkilönä tai muuten nähneet toimintaa läheltä. Haastatteluiden perusteella kesätyöpaikkojen tarjoaminen oppilaitoksissa on ollut vakiintunut käytäntö. Oppilaitosyhteistyön kehitystoiveena nousi suunnitelmallisuuden lisääminen toimintaan.

Fennian edustaja 02: No siis mun mielestä siinä joutuu väistämättäkin ajattelemaan sillä tavalla, että se hyöty ei ole heti ulosmitattavissa -- se pitää kyllä nähdä enemmänkin semmoisena pitkän tähtäimen, pitkän aikavälin investointina -- mutta pitäisi tehdä paljon suunnitelmallisemmin.

Fennian edustaja 01: Että varmaan voisi tehdä enemmän ja laajemmalti. Se on dilemma koko aika siinä, että joutuu tasapainottelemaan, että mihin käyttää rahaa ja resursseja ja tuntuu koko ajan, että vähän niinku liian vähän, mutta hyvä että edes tämän verran. On siihen varmaan paineita jatkossa lisätä resurssia siellä, mutta milloin niitä on ja mitä ne on, se on vaikea sanoa sitten.

Yksi haastatelluista nosti myös esille, että mikäli ollaan kovin etäällä, eikä tiedetä opiskelijoiden toiveista, arvoista tai kiinnostuksen kohteista, on vaikea tehdä kohdennettua ja vaikuttavaa yhteistyötä. Hän itse koki olevansa etäällä opiskelijoiden ajatusmaailmasta.

6.5 Opinnäyteyhteistyökokemukset ja odotukset yhteistyölle

Opiskelijoiden kanssa keskusteltiin heidän opintoihinsa kuuluvan opinnäytetyön vaatimuksista, tavoitteista sekä sen tekemiseen liittyvistä kokemuksista ja käytännön järjestelyistä. Tavoitteena oli saada selville tekijöitä, jotka olivat vaikuttaneet heidän kokemukseensa opinnäyteyhteistyössä positiivisesti ja negatiivisesti. Kaikki haastatellut opiskelijat tekivät opinnäytetyötä yritykselle. Kolme heistä teki opinnäytetyötä omalle työnantajalleen ja yksi toimeksiantona löytämälleen muulle yritykselle.

Molemmat amk-opiskelijat kertoivat saaneensa aiheen työnantajaltaan valmiina. Aiheen valinnan jälkeen käytiin tarkemmat keskustelut yrityksen ja opiskelijan kesken, tehtiin tarvittavia rajauksia ja hyväksyttiin aihe oppilaitoksessa. Heillä oli oppilaitoksen lisäksi nimetty yhteyshenkilö yrityksen puolesta. Molemmat katsoivat hyödylliseksi sen, että pääsivät tarvittaessa keskustelemaan toimeksiantajan edustajan kanssa työstä ja sen etenemisestä. Amk-opiskelijat näkivät tärkeänä myös sen, että opinnäytetyön pääsi tekemään konkreettisesti yritykselle, jolloin siitä voi olla käytännön hyötyä yritykselle sekä omalle työlle. Molemmat amk-opiskelijat kertoivat, että yritys, jolle he tekivät opinnäytetyötään, oli

heille tuttu entuudestaan. Yhteistyö oli kuitenkin tuonut molemmille jotain uutta tietoa ja he kertoivat tuntevansa yrityksen toimintaa nyt joiltakin osin hieman paremmin kuin yhteistyön alussa. Molemmat totesivat haluavansa työskennellä yrityksessä opinnäyteyhteistyön jälkeenkin. Toinen opiskelijoista mainitsi, että olisi toivonut hieman tarkempaa aikataulusta opinnäytetyön etenemiseen yrityksen puolesta työn alussa. Hän katsoi, että tämä olisi voinut edesauttaa tehokkaampaa työskentelyä ja työn nopeampaa valmistumista.

Toinen yamk-opiskelijoista kertoi ehdottaneensa työnantajalleen itseään kiinnostavaa aihetta, jonka näki myös tärkeäksi yritykselle. Toinen yamk-opiskelija puolestaan kertoi saaneensa aiheen itselleen ennestään tuntemattoman työelämän edustajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Hän kertoi, että kohdeyrityksessä tarvittiin apua juuri kyseiseen aiheeseen, jonka pohjalta hanke käynnistettiin. Amk-opiskelijoiden tavoin myös yamk-opiskelijat kävivät alkukeskusteluita, joiden pohjalta aiheita täsmennettiin tai rajattiin. Yamk-opiskelijoiden haastatteluissa korostui keskusteluyhteyden tärkeys yrityksen kanssa. He myös kokivat motivoivana sen, että yritys osoittaa olevansa kiinnostunut opiskelijasta ja opinnäytetyöstä. Yhteistyössä tärkeänä nähtiin selkeä tavoitteen asettaminen ja molempien osapuolien sitoutuminen hankkeeseen. Molemmat yamk-opiskelijat kuitenkin myös kertoivat, että jossain määrin yrityksistä näyttäytynyt työelämän kiire on vaikuttanut siihen, kuinka paljon he ovat niin sanotusti uskaltaneet häiritä yrityksiä edustajia.

Kaikki opiskelijat kertoivat, että heillä oli hankkeen alussa odotuksia yhteistyölle. He odottivat pääsevänsä yhteistyössä osallistamaan yrityksen henkilöitä kehittämiseen ja sitä kautta mahdollisuutta aitoon työelämän kehittämiseen. Opiskelija, jolle oli yrityksen toimesta tarjottu mahdollisuutta opinnäytetyön tekemiseen, koki, että osallistaminen ja aito kehittäminen olivat jossain määrin toteutuneet. Yamk-opiskelija 01, jonka omasta ehdotuksesta opinnäyteyhteistyö oli alkanut, puolestaan koki, että oli jäänyt työstämään hanketta itsenäisesti, eikä osallistaminen ollut mahdollistunut hänen alun odotuksiansa mukaisesti. Hän oli kokenut opinnäytetyöhankkeen alussa käydyn keskustelun hyväksi, mutta hankkeen edetessä ei ollut enää varma siitä, kuinka kiinnostunut yritys lopulta oli hankkeesta. Hänen kertomansa pohjalta tämä oli vaikuttanut jollain tapaa negatiivisesti hänen kokemukseensa yhteistyöstä.

Yamk-opiskelija 01: Nyt kun mä oon laittanut sinne pari viestiä, että hei, että mulla on nyt nää valmiit jutut, niin jos ei siihen vastata, niin sit mä oon vähän sitä mieltä, että mä en oo vielä varma, että annanko mä ne tulokset niille vai pidäkö mä ne itellä. Jos ei kiinnosta, niin aivan sama.

Opiskelijan kertoman perusteella hän oli odottanut, että yrityksessä oltaisi enemmän kiinnostuneita hankkeesta, mutta lopulta tilanne oli kuitenkin se, että hän työsti hanketta itsenäisesti. Hänen kertomansa pohjalta voidaan päätellä, että hän ei ollut täysin tyytyväinen yhteistyöhön, vaan oli odottanut enemmän yrityksen kiinnostusta ja vuorovaikutusta hankkeen aikana. Yamk-opiskelija 02 kertoi, että yhteistyössä hyvää oli erityisesti se, että hänellä oli keskustelukumppani, jonka kanssa oli ollut mahdollisuus keskustella ja niin sanottu "sparrailla" hankkeen aikana. Hän koki yrityksen kiinnostuksen hanketta kohtaan tärkeäksi opinnäytetyön tekijän motivaation ylläpitämisen kannalta.

Yamk-opiskelija 02: Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta se on tosi ikävää, että huomaa loppuvaiheessa, että itse asiassa tällä ei oo mitään väliä. Että kyllähän se sitten vähän on sellainen hygieniakysymyksen, että vaikka sillä ei olisikaan mitään väliä, niin ehkä motivaation kannalta olis kiva, että pidettäisi sellaista henkeä yllä, että tässä on joku pointti.

Kaikki opiskelijat nostivat tärkeäksi hyvän yhteistyön kannalta yhteisen alkukeskustelun, työn täsmällisen rajaamisen, sekä selkeät yhteiset tavoitteet ja aikataulut. Keskustelukumppanin ja hyvän vuorovaikutustavan löytäminen yhteistyön ajaksi nähtiin tärkeänä.

Yamk-opiskelija 01: Että joskus ne unohtaa nää ihmiset, vaikka ne on itekkin varmaan opiskellut ja tehnyt graduja ja kaikkee, niin unohtaa sen, että pointti ei oo se tulos, vaan se, että kehitetään.

Haastatteluissa oppilaitosten edustajat kertoivat, että opinnäytetyölle on asetettu selkeät arviointikriteerit, joiden perusteella työtä arvioidaan ja myös ohjataan. Ne ovat myös opiskelijoiden saatavilla. Pääsääntöisesti opinnäytetyöt tehdään kohdeyritykselle ja se on yleensä myös suositus. Usein opiskelijat tekevät opinnäytetyön omalle työnantajalle tai harjoittelupaikkaansa. Lähtökohtaisesti opinnäytetyöt ovat julkisia, mutta tarvittaessa esimerkiksi yrityksen nimi voidaan jättää pois ja korvata muulla ilmaisulla. Haastatteluista tuli ilmi, että mikäli yritys maksaa opiskelijalle työn tekemisestä, tämä on kahdenvälinen asia, joka harvemmin tulee tarkemmin oppilaitoksen tietoon. Kaksi oppilaitoksen edustajaa totesi, että alemman tutkinnon opinnäytetyö vastaa 15 opintopostettä ja ylemmän 30 opintopostettä. He mainitsivat, että yksi opintopiste on mitoitettu vastaamaan 27 työtuntia.

Oppilaitosten edustajien kertoman perusteella yrityksen on hyvä huomioida, että kyseessä on alemman tutkinnon osalta usein opiskelijan ensimmäinen tutkimus, joka on lähtökohtaisesti harjoitus. Tällöin opinnäyteyhteistyössä työn selkeä rajaaminen ja selkeät tavoitteet, ymmärrettävä tutkimuskysymys, sekä yrityksen realistiset odotukset työn tulokselle ja hyödynnettävyydelle korostuivat sujuvan ja positiivisen yhteistyön edellytyksinä. He katsoivat tärkeäksi nimenomaan sen, ettei työ ole liian laaja kokonaisuus. Selkeän ja suunnitellun

aikataulun katsottiin vaikuttavan sekä opiskelijan motivaatioon, että yhteistyön sujumiseen. Yamk-tutkinnon osalta kyseessä on kehittämishanke, jolloin sen mahdollistama selkeä lisäarvo yritykselle tai työelämälle katsottiin vaikuttavan osapuolten motivaatioon. Opiskelijalle merkityksellisen ja kiinnostavan aiheen katsottiin myös motivoivan opiskelijaa molempien tutkintojen osalta opinnoista valmistumisen lisäksi.

Kolme haastateltua Fennian edustajaa kertoi toimineensa yhteyshenkilönä, niin sanotusti ohjaajana Fennialle tehdyssä opinnäytetyössä. Neljäs haastateltava kertoi myös osallistuneensa tällaiseen prosessiin jollain tasolla. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että pääsääntöisesti opinnäytetöitä tekevät omat opiskelevat työntekijät ja aloite tulee heidän puoleltaan. Kaikki neljä haastateltua kertoivat olevansa sitä mieltä, että Fenniassa suhtaudutaan opiskelevien työntekijöiden opinnäytetyöehdotuksiin positiivisesti. Haastatteluissa myös ilmeni, että opiskelijalle voidaan tarvittaessa tarjota työkaluja, kuten tietokone ja ohjelmistot työskentelyn tueksi.

Fennian edustajilta kysyttiin, millaiset tekijät heidän mielestään ovat tärkeitä, jotta yhteistyö on molemmin puolin sujuvaa. Kaikki haastateltavat ottivat esille yhteisen keskustelun tärkeyden prosessin alussa. Yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi nostettiin ajankohtaisen aiheen valinta ja sen selkeä rajaaminen, hyvä suunnittelu, ohjaajan nimeäminen sekä työn etenemisen seuranta. Ilmeni, että ohjaukselle ei ole määrättömästi aikaa ja resursseja, sillä sitä tehdään muun työn ohessa.

Fennian edustaja 01: Että jos se tavoite, tai ne hyödyt ei ole kirkastettu, niin sittenhän se on vähän sattumanvaraista. Silloin kun ne on määritelty ja sitten vielä seurataan niiden toteutumista, niin mä luulen, että silloin se vuoropuhelu tuottaa parhaan lopputuloksen.

Opinnäyteyhteistyön kehittämiseen liittyen esitettiin, että toiminnan pitäisi olla jollain tasolla suunnitellumpaa ja konseptoidumpaa.

Fennian edustaja 02: Ei se oikeen, se on aika satunnaista. Että se on vähän liian satunnaista ollakseen sellainen toimiva. Musta olisi hyvä, että jos joku asia toimii, niin sitten se konseptoidaan, siitä tehdään selvät sävelet kaikille.

Fennian edustaja 03: Opinnäytetyöt tällä hetkellä elää omaa elämää ja niitä on siinä muun tekemisen ohessa. Ja ehkä tähän fennialaisten nykyisten työntekijöiden tekemisiin opinnäytetöihin tää varmaan sopiikin tää nykymalli. Että mä en tiedä onko niihin tarvetta luoda sen tiukempaa mallia niin sanotusti, mutta sitten se malli, että jos lähdettäisi hakemaan ulkopuolelta opinnäytetyön tekijää niin siihen tarvitaan kyllä selkeämpi malli. Että siinä vaaditaan sitten jo tarkemmin asioista sopimista.

Fennian edustaja 04: Varmaan kannattaisi jotenkin vähän niinku kuvata sellainen malli, että näissä tilanteissa Fenniassa toimitaan näin, ja sitten ne osapuolet sitoutuu siihen. Niinku siihen koko prosessiin alusta loppuun

saakka. Että tämmöinen, että tää menee näin ja molemmat sitoutuu tähän ja sit aikataulutetaan. Se vois olla, semmoinen puuttuu. Ainakin on puuttunut multa.

Yhden vastaajan mielestä opinnäytetyöhön liittyvä prosessi vastuineen, velvollisuuksineen ja ohjeineen oli jo tarpeeksi selkeä nykyisin. Hänen mielestään yhteistyötä pitäisi kehittää siten, että sen avulla voitaisi tukea palvelumuotoilua ja tuotekehitystä entistä paremmin.

6.6 Teemahaastatteluiden tuloksien yhteenveto

Kaikki haastatellut kohderyhmät katsoivat hyvän työnantajakuvan tärkeäksi. Fennian edustajat epäilivät, että yhtiön työnantajakuva on neutraali, eikä yhtiö ole kovinkaan tunnettu. Heidän mielestään työnantajakuva muodostuu kaikessa kohtaamisessa sidosryhmien kanssa. Yhteistä Fennian ja oppilaitoksen edustajien vastauksissa oli, että he arvelivat työnantajakuvan muodostuvan muiden esitettyjen kanavien lisäksi median välityksellä.

Opiskelijat kertoivat arvostavansa työnantajassa ihmislähtöistä toimintatapaa, kuten vuorovaikutuksellisuutta, hyvää työyhteisöä ja dialogista johtamista. Fennia ei ollut haastatelluille opiskelijoille ja oppilaitoksen edustajille yrityksenä kovinkaan tuttu, mutta tiedettiin, millä toimialalla yhtiö toimii. Opiskelijoiden oli vaikea arvioida Fennian työnantajuutta. Fennian edustajien mielestä yhtiön tunnettuutta pitäisi lisätä tuomalla enemmän näkyväksi sisäistä tekemistä ja toimintaa aitojen ihmisten, tekemisen ja tarinoiden kautta. Tärkeimpiä työnantajakuvaviestinnän kohderyhmiä ajateltiin pääsääntöisesti ammatin, työkokemuksen tai koulutustason mukaan ja kaikki mainitsivat liiketalouden tai kaupanalan opiskelijat

Haastatteluissa ilmeni, että Fenniassa tehdään monimuotoista oppilaitosyhteistyötä ja toimintaan osallistuu tarvittaessa useita henkilöitä eri toiminnosta. Haastateltujen kertoman perusteella yhteistyö ei kuitenkaan ole kovin suunnitelmallista tai konseptoitua. Tutkimuksen kohteena olevissa oppilaitoksissa ei juurikaan oltu huomattu yhteistyötä Fennian kanssa: kukaan haastatelluista opiskelijoista ei ollut huomannut yhteistyötä Fennian kanssa tai Fennian näkymistä muuten oppilaitoksessa. Opiskelijat ja neljä viidestä oppilaitoksen edustajasta kertoivat kuitenkin olevansa kiinnostuneita yhteistyömahdollisuuksista. Kaikki haastatellut kohderyhmät pitivät oppilaitoksen ja työelämän yhteistyötä tärkeänä. Opetuksessa yhteistyö ja työelämlähtöisyys nähtiin tärkeänä käytännön kokemuksen saamisessa teoriaopetuksen ohessa. Opiskelijat näkivät yhteistyön mahdollistavan verkostoitumisen ja tutustumisen kohdeyritykseen sekä antavan aitoja työelämäkokemuksia. Fennian edustajat katsoivat, että yhteistyöllä voidaan lisätä yrityksen ja alan tunnettuutta, kehittää työnantajakuvaa opiskelijoiden keskuudessa ja varmistaa osaamisen saatavuus tulevaisuudessa. Kolme neljästä mainitsi myös yhteiskuntavastuun näkökulman oppilaitosyhteistyölle.

Haastatteluiden perusteella Fennialle opinnäytetöitä tekevät pääsääntöisesti omat opiskelevat työntekijät. Kaikki haastatellut ryhmät kokivat tärkeäksi opinnäyteyhteistyön sujuvuuden kannalta, että työlle asetetaan selkeät ja realistiset tavoitteet, aihe on riittävän rajattu ja yhteistyön etenemisestä ja työtavoista sovitaan yhdessä. Kolme haastateltua oli sitä mieltä, että opinnäyteyhteistyötä voitaisi kehittää tekemällä yhteinen malli yhteistyöhön. Työelämän realiteetit aikatauluineen ja kiireineen tiedostettiin ja hyväksyttiin osaksi yhteistyön realiteetteja kaikissa haastatelluissa kohderyhmissä ja opiskelijan ja yrityksen edustajan välinen yhteinen alkukeskustelu koettiin hyväksi toimintatavaksi. Opiskelijoiden kokemukseen opinnäyteyhteistyöstä vaikutti positiivisesti se, että heillä oli mahdollisuus keskustella toimeksiantajan kanssa yhteistyön aikana ja että vuorovaikutus oli toimivaa. Lisäksi positiivisen kokemuksen muodostumiseen vaikutti se, että yritys oli kiinnostunut aiheesta, koki sen tärkeäksi ja myös osoitti tämän opiskelijalle yhteistyön alusta loppuun saakka.

6.7 Työpajatoiminnan tulokset

Työpajan tavoitteena oli pohtia Fennialle toimeksiantona tehtyä opinnäytetyöprosessia sekä opiskelijan että Fennian näkökulmista ja löytää hyviä yhteistyön tapoja. Avainasemassa oli löytää sellaiset toimintatavat, jotka palvelevat kaikkia osapuolia ylläpitäen heidän motivaatiotaan ja vahvistavat yhtiön työnantajakuva. Osallistujille esitettiin opinnäyteyhteistyön prosessi ja sen eri vaiheita työstettiin ensiksi pareittain ja lopuksi tehtävä purettiin ja jokaista vaihetta pohdittiin yhdessä. Yksi osallistujista joutui viime hetkellä perumaan osallistumisensa. Hän näki aiheen tärkeäksi, jonka vuoksi toimitti omat ratkaisuehdotuksensa myöhemmin sähköpostitse. Osallistujat osallistuivat pääosin aktiivisesti ja ilmapiiri oli keskustelevalta. Osallistujat kertoivat omista kokemuksistaan ja toivat esille ehdotuksiaan sekä ajatuksiaan sujuvaan yhteistyöhön. Alla on esitetty yhteistyössä löydettyjä ratkaisuja jokaisen työpajassa työstettyyn kysymykseen.

1 Orientoituminen ja aihe: millaisesta tarpeesta yhteistyömme käynnistyy?

Lopputuloksena todettiin, että opiskelijalle ja Fennialle hyödyllisiä ja kiinnostavia aiheita ovat kaikki yritykselle ajankohtaiset ja relevantit aiheet. Opinnäyteyhteistyön potentiaalisimmaksi kohderyhmäksi nostettiin liiketaloudenalan opiskelijat ja aihepiirin esimerkkeiksi ehdotettiin muun muassa leanausta, mittaamista asiantuntijatyössä ja palvelumuotoilua. Osapuolten motivaation kannalta todettiin tärkeäksi, että aihetta peilataan todelliseen tarpeeseen, eli yhteistyötä ei tulisi käynnistää vain niin sanotusti "tekemisen vuoksi". Yhteistyöhön lähdetessä onkin tärkeää miettiä työn tavoitteita ja omia motiiveja yhteistyöhön. Aiheen valintaan ja löytymiseen tunnistettiin osallistujiksi opiskelija, oppilaitoksen ohjaaja

sekä Fennian edustajina liiketoiminnasta / alueesta vastaava henkilö ja opiskelijan yhteishenkilö Fenniasta.

2 Hakuvaihe: kuinka kohtaamme?

Opinnäytetyöntekijän hakuvaiheessa nähtiin tärkeänä, että oppilaitokseen annettavan toimeksiannon tai ilmoituksen yhteydessä oleva yritysesittely herättää kiinnostuksen. Ilmoitukseen, jolla opinnäytetyön tekijä haetaan, katsottiin hyödyllisiksi seuraavat tiedot: aihealue, aikataulu, Fennian aiemmat kokemukset opinnäyteyhteistyöstä sekä myyvä yritysesittely. Opiskelijasta hakuvaiheessa tarvittavia tietoja katsottiin olevan perusteltu hakemus, josta ilmenee opiskelijan motivaatio, kuvaus opinnoista ja opintojen vaiheesta sekä opiskelijan työhistoria, mikäli se katsotaan oleelliseksi aiheen kannalta.

Hakuprosessin kuvattiin etenevän Fennian näkökulmasta seuraavasti:

1. Aiheen hyväksyttäminen (osallistuu: Fennian ohjaaja, yksikönjohtaja, HR)
2. Täsmennysvaihe: viitekehys, aikataulu, tavoitteet
3. Hakuvaihe, jossa apuna valmiiksi työstetty mallipohja ja tarvittaessa saatavilla HR:n tuki potentiaalisten oppilaitosten valinnassa.
4. Hakemusten vastaanottaminen rekrytointijärjestelmään
5. Hakemusten käsittely (osallistuu: Fennian ohjaaja ja tarvittaessa HR:n tuki)
6. Yhteydenotto oppilaitokseen, josta näkemys tekijän valinnan ja aiheen tueksi
7. Valinta

3 Aloitukset ja suunnittelu: miten aloitamme työskentelyn? Mitä sovimme?

Yhteistyön alussa katsottiin tärkeäksi sopia yhteisistä pelisäännöistä. Sovittavia asioita katsottiin olevan aikataulut, yhteiset tarkastelupisteet, yhteydenpitotavat, yhteishenkilöt sekä työn raportointitavat. Tässä vaiheessa pitäisi myös tuoda esille, mikäli yhteistyön aikana on ennalta tiedossa olevia poissaoloja, kuten lomaa. Keskustelua herätti mahdollisten järjestelmäoikeuksien ja myös kulkuoikeuksien huomioiminen: alussa on hyvä kartoittaa, onko todennäköistä, että opiskelijan tulisi työn aikana päästä järjestelmiin tai tiloihin ja varmistaa, kuinka tämä toteutuu sujuvasti, mutta myös tietoturvallisesti. Myös työn tai sen osien salaaminen aiheutti keskustelua. Lopputuloksena todettiin, että lähtökohtaisesti opinnäytetyöt ovat julkisia, jolloin ne palvelevat tieteellisen näkökulman puolesta uuden tiedon luomista, mutta antavat myös opiskelijalle mahdollisuuden tuoda esille avoimesti osaamistaan ja tuottamaansa uutta tietoa tai käytäntöjä. Todettiin, että työstä voidaan kuitenkin jättää esimerkiksi yrityksen nimi pois. Työpajassa ei löytynyt ratkaisua siihen, kuka lopulta päättää salattavista osista. Tähän vaiheeseen katsottiin osallistuvan opiskelija,

Fennian yhteishenkilö sekä oppilaitoksen ohjaaja. Fennian edustajan ja opiskelijan sitoutuminen yhdessä sovittuihin pelisääntöihin nähtiin tärkeäksi.

4 Toteutus ja seuranta: miten työskentelemme?

Tämän vaiheen osalta todettiin, että työskentelyn tulisi edetä edellisessä kohdassa esitettyjen alkukeskustelun sopimusten ja suunnitelmien mukaisesti. Tärkeäksi katsottiin, että osapuolilla on vaikuttamismahdollisuuksia ja että he toimivat vuorovaikutuksessa ja aktiivisesti. Yksi tärkeä edellytys sujuvalle yhteistyölle katsottiin olevan niin sanotusti ”faktat faktoina” -asenne, eli että asioista pitää pystyä puhumaan rehellisesti ja totuudenmukaisesti.

5 Tulokset ja johtopäätökset: kuinka keskustelemme tuloksista?

Ratkaisuksi ehdotettiin, että työn tulokset käydään läpi keskustellen yhdessä kasvokkain. Työpajassa todettiin, että yrityksen edustajan näkökulmasta ei ole perusteltua vastaanottaa kokonaista valmista opinnäytetyötä tietoperustoineen ja tutkimusmetodiikan kuvauksineen, vaan kiinnostavaa on saada tutustua esitykseen saaduista tuloksista. Kuitenkin työpajassa työstitettyjä kysymyksiä itsenäisesti pohtinut henkilö korosti, että syvällisempi perehtyminen opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen voi antaa myös yritykselle mahdollisuuden tulosten syvempään ymmärrykseen. Hän katsoi, että mikäli ymmärrys jää pinta-puoliseksi, ei opinnäytetyöstä saada irti kaikkea mitä olisi mahdollista.

Työpajan osallistujat näkivät tärkeäksi, että molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa rehellisesti ja avoimesti palautetta yhteistyöstä ja tavoitteisiin pääsemisestä. Pohdittiin myös, voisiko opiskelija saada työstä Fennialta arvion, jonka voisi halutessaan liittää CV:een. Yhtiön kannalta on tärkeää pohtia yhdessä tavoitteiden saavuttamista ja yhteistyön sujumista, jotta voidaan toimia entistä paremmin jatkossa. Tähän vaiheeseen todettiin osallistuvan opiskelija sekä yhteistyössä mukana olleet Fennian edustajat.

6 Julkaisu ja viestintä: miten arvioimme projektia? Miten hyödynnämme tuloksia?

Työpajassa nähtiin tärkeänä, että työ ja sen tulokset huomioidaan. Toteutuneesta opinnäyteyhteistyöstä, sen tuloksista ja merkityksestä tulisi viestiä kotisivuilla, intranetissä, painetussa materiaalissa tai sosiaalisessa mediassa. Etenkin tavoitteisiin yltäneen tai muuten hyvin sujuneen ja hyödyllisen työn voisi niin yhdessä opiskelijan kanssa sovittaessa nostaa myös esille esimerkiksi yhtiön LinkedIn -profiilissa kirjoittamalla siitä blogiteksti, artikkeli tai uutinen. Tällöin myös opiskelija voi hyötyä työnsä näkyvyydestä ammatillisesti. Opiskelijan kannalta katsottiin myös kiinnostavaksi, että hänelle kerrottaisi, kuinka työtä on hyödynnetty tai jatkotutkimus- tai kehitysehdotuksia lähdetty viemään eteenpäin. Tuloksien arviointiin katsottiin osallistuvan opiskelija, kaikki mukana olleet Fennian edustajat sekä viestintään liittyen Viestintä ja/tai Markkinointi -osasto yhdessä opiskelijan kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Fenniassa on aloitettu työnantajakuvan kehittämiseen liittyvä keskustelu ja toimenpiteiden suunnittelu tukemaan yhtiön kilpailukykyä ja houkuttelevuutta työnantajana alan muutoksissa ja nuorten keskuudessa todetussa kiinnostuksen laskussa vakuutusalaan kohtaan. Tämä opinnäytetyö pyrki tukemaan alkanutta työnantajakuvan määrittelyyn ja kehittämiseen tähtäävää toimintaa. Näkökulmana oli työnantajakuvaviestintä oppilaitoksissa.

Tarkasteltaessa työnantajakuvan rakentamista oppilaitosyhteistyössä potentiaalisille tulevaisuuden työntekijöille on hyvä ymmärtää työelämään astuvien sukupolvien arvoja ja piirteitä työelämän kontekstissa. Hoolen ja Bonnemanin (2015) mukaan Y-sukupolvi, joka astuu työelämään vuoteen 2020 mennessä edustaa tiimipelaajia, joilla on vahva tarve kuulua ryhmään. He haluavat tuntea arvostusta työssään, kehittyä ja oppia, toimia vuorovaikutuksessa ja saada palautetta toiminnastaan. (Hoole & Bonnema 2015). Y-sukupolvi uskalttaa ottaa kantaa ja kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä aiempia sukupolvia rohkeammin. Heidän asenteissaan yrityksen arvot ja maine merkitsevät paljon heidän kartoittaessaan itselleen potentiaalisia työnantajia (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Heille merkitsee yrityksen ja omien arvojensa kohtaaminen (Alasoini 2010, 14).

Ammattikorkeakoulujen kanssa opinnäyteyhteistyössä yritys voi teettää rajattuja hankkeita oppilastyönä. Samalla yritykselle aukeaa mahdollisuus tutustua työelämään astuvaan sukupolveen ja heidän arvioihinsa, kehittää työnantajakuvaansa sekä saada uusinta tutkimustietoa tai kehittämistyötä tarpeisiinsa pohjautuen. (Vihervaara 2015, 105.) Yhteistyöhön lähdetessä yrityksen tulee asettaa toiminnalle selkeät tavoitteet, pohtia yhteistyön käynnistäviä motiivejaan ja niitä arvoja, joita halutaan yhteistyössä viestiä ja toteuttaa. Haastatellut opiskelijat korostivat arvostavansa työpaikassa ja työssä ihmislähtöisyyttä, vuorovaikutuksellisuutta, dialogista johtamista ja toimivan työyhteisön merkitystä. Tällaisia arvoja he odottivat toteutettavan myös opinnäyteyhteistyössä. Kuten Hoole ja Bonnema (2015) toteavat työelämään asuvan sukupolven työelämäarvoista: he haluavat tuntea saavansa arvostusta ja kuuluvansa osaksi ryhmää, saada palautetta, kehittyä ja oppia. Opiskelijan ja toimeksiantajan arvojen kohtaaminen on tärkeää hyvän työnantajakuvan luomisessa opiskelijalle, ja opiskelijoiden esittämiä ihmislähtöisiä arvoja toimeksiantajan tulee toteuttaa ja niistä viestiä, jotta työnantajakuva vahvistuu. Toimeksiantajan on omaksuttava vuorovaikutuksellinen toimintatapa ja tehtävä näkyväksi opinnäyteyhteistyötoiminta, sen tulokset ja merkitys. Kun opiskelija saa arvostusta ja palautetta työlleen, vuorovaikutus on

dialogista ja opiskelija tuntee, että hänestä että ollaan kiinnostuneita, pohjautuu yhteistyö opiskelijoiden haastatteluissa kuvaamiin ihmislähtöisiin arvoihin.

Otala (2008, 160-161) toteaa, että oppilaitosyhteistyön avulla yritys voi tarjota opiskelijoille kokemuksia, jotka vaikuttavat heidän mielikuviinsa toimialasta, työelämästä ja yhteistyöyrittäjästä. Toimiva oppilaitosyhteistyö avaa kanavan työnantajakuvaviestintään ja yrityksen tunnettuuden lisäämiseen opiskelijoiden keskuudessa. (Otala 2008, 160-161.) Tässä tutkimuksessa kaikki opiskelijat kertoivat, että yritys, jolle he tekivät opinnäytetyönsä, oli heille tutumpi kuin yhteistyön alussa. Myös ne opiskelijat, jotka työskentelivät yrityksessä, kertoivat jonkun sen toiminnon olevan heille opinnäyteyhteistyön myötä tututumpi. Opiskelijat, joilla oli positiivisia kokemuksia opinnäyteyhteistyöstä, ilmaisivat halukkuutensa työskennellä yrityksessä myös jatkossa. Haastateltu opiskelija joka koki, ettei yritys ollut riittävän kiinnostunut hänen opinnäytetyöstään, suhtautui muita negatiivisemmin yhteistyön onnistumiseen. On selvää, että yhteistyössä opiskelijan tietoisuus yrityksestä sekä sen toiminnasta kasvaa, ja rakentavan sekä vuorovaikutuksellisen yhteistyön myötä voidaan vaikuttaa opiskelijan kuvaan toimeksiantajasta positiivisesti.

Fenniassa tehdään monimuotoista oppilaitosyhteistyötä ja haastatellut näkivät yhteistyön tärkeänä. Yhteistyö ei kuitenkaan ollut kovin konseptoitua, eikä tutkimuksen kohteena olevissa oppilaitoksissa oltu huomattu yhteistyötä Fennian kanssa. Yhtiö oli heille melko tuntematon. Myös Fennian edustajat arvioivat, ettei yhtiö ole kovin tunnettu ja sen työnantajakuva on neutraali. Heidän mielestään tunnettuutta pitäisi lisätä tuomalla enemmän näkyväksi sisäistä tekemistä ja toimintaa aitojen ihmisten, toiminnan ja tarinoiden kautta. Fennialle opinnäytetöitä tekevät pääsääntöisesti omat opiskelevat työntekijät, eikä opinnäyteyhteistyöä ei tarjota oppilaitoksiin Fennian aloitteesta. Tällaisen toiminnan avulla voidaan kasvattaa osaamista tai luoda sisäistä työnantajakuvaa, mutta sen ei voida katsoa lisäävän yhteistyömahdollisuuksia ja verkostoitumista ulkoisten kohderyhmien kanssa, jolloin myös tunnettuuden ja ulkoisen työnantajakuvan kehittäminen opinnäyteyhteistyön avulla ei mahdollistu. Vihervaara (2015, 27) toteaa, että parhaimmat opiskelijat valitsevat itseään kiinnostavat työnantajat jo ennen rekrytoinnin käynnistymistä, mahdollisesti jo opintojensa aikana yhteistyökokemustensa perusteella. Fennian näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen onkin ensiarvoisen tärkeää toimimalla aktiivisemmin ja suunnitelmallisemmin yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Koska opinnäyteyhteistyö ei muutu aktiivisemmaksi tai juurro toimintatavaksi ilman selkeää toimintasuunnitelmaa sitä tehtäessä muun työn ohessa ja muiden aikataulujen puitteissa, tulee toiminta käynnistää suunnitellusti ja liiketoimintaa tukien. Toimenpiteenä luvussa 7.3 ehdotetaan tämän hankkeen yhteydessä toteutetun osallistavan työpajatoiminnan jatkamista säännöllisenä pienimuotoisempana toimintana, joka

on konkreettinen seuraava askel kohti aktiivisuuden ja sitä kautta tunnettuuden lisäämistä. Samalla voidaan tukea vuorovaikutuksellisen toimintatavan omaksumista.

7.2 Opinnäytesyhteistyön toimintamalli, julkaisu ja tiedon levittäminen

Tietoperustan ja teemahaastatteluiden tuloksien ja johtopäätöksien pohjalta saatiin tietoa työelämään astuvien sukupolvien työelämäarvioista, heidän työelämälle ja työnantajalle kohdistamistaan odotuksista sekä kerättyä hyviä toimintatapoja, joilla opinnäytesyhteistyötä tulisi toteuttaa työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta. Työpajatyöskentely täydensi kokonaisuutta ja sen tuloksena saatiin kerättyä hyviä yhteistyökäytäntöjä kohdeorganisaatio ja sen toimintatavat huomioiden.

Vahinkoyhtiö Fennian tavoitteena on strategiakaudella sisäisten työkalujen ja toimintamallien parantaminen niin, että yhtiöstä tulee tehokkaampi ja aktiivisempi. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tuloksena laadittiin yhtiölle malli toimeksiantona tehtyyn opinnäytesyhteistyöprosessiin. Se antaa perustietoja ammattikorkeakoulun opinnäytetöistä sekä käytännön ohjeet opinnäytetyöhön hakuvaiheesta julkaisuun. Näin voidaan varmistaa yhteisten, tehokkaiden ja tasalaatuisten toimenpiteiden toteutuminen yhteistyön aikana. Hyvien käytännön toimintatapojen lisäksi on ensisijaista omaksua hyvä vuorovaikutustapa yhteistyössä, jonka vuoksi niitä korostettiin mallissa. Ammattikorkeakouluopiskelijat odottavat toimeksiantajalta ihmislähtöisten arvojen toteuttamista, aitoa kiinnostusta aiheesta ja itseään kohtaan sekä mahdollisuutta yrityksen toiminnan kehittämiseen. Vaikka toimeksiantaja osoittaisi alussa olevansa kiinnostunut yhteistyöstä, mutta myöhemmässä vaiheessa keskusteluyhteys heikkenee, voi tämä vaikuttaa opiskelijan kokemukseen ja kuvan toimeksiantajasta heikentävästi. Siksi onkin tärkeää, että vuorovaikutus on aktiivista koko yhteistyön ajan. Koska lähtökohtana työnantajakuvan vahvistamiselle opinnäytesyhteistyössä ovat tutkimuksen perusteella aitoon työelämän ongelmaan pohjautuvan ja yritykselle hyödyllisen hankkeen lisäksi vuorovaikutuksellisen ja ihmislähtöisen toimintatavan omaksuminen, esitetään mallissa myös tämän tutkimuksen pohjalta hahmotellut vinkit rakentavaan vuorovaikutukseen sekä myönteisen ja korjaavan palautteen antamiseen ja niiden huomioiminen yhteistyön aikana. Kun opiskelija saa säännöllisesti palautetta työstään, yhteistyö on vuorovaikutuksellista, rehellistä sekä dialogista ja toimeksiantaja osoittaa kiinnostuksensa yhteistyöhön, voidaan edesauttaa sitä, että opiskelija kokee saavansa arvostusta ja positiivinen kuva toimeksiantajasta vahvistuu. Tietoperustan, haastatteluiden ja työpajan tulosten pohjalta alla on esitetty rakentavan vuorovaikutuksen tekijät. Taulukossa 1 esitetään myönteisen ja korjaava palautteen osatekijät (TAULUKKO 1).

Rakentava vuorovaikutus

- Lähesty ilman ennakko-oletuksia
- Kysy, keskustele, kerro, kiinnostu
- Kuuntele kokonaisvaltaisesti
- Puhu asioita auki, sanoita kokemuksiasi & itsestänselvyyksiä
- Tarkista, toista ja tiivistä
- Muista elekielen merkitys viestinnässä

TAULUKKO 1: Myönteisen ja korjaavan palautteen osatekijät

Myönteisen palautteen osatekijät	Korjaavan palautteen osatekijät
Tavoitteena kannustaminen ja myönteisen ilmapiirin luominen, oikeaan suuntaan ohjaaminen	Tavoitteena toiminnan parantaminen tai virheiden estäminen, oikeaan suuntaan ohjaaminen
Ilman taka-ajatuksia, avointa ja rehellistä	Kerro palautteen tavoite: miksi korjaava palaute annetaan, mihin se pyrkii?
Täsmennä myönteiseen palautteeseen johtaneet tekijät	Varmista, että palautteesi on kuultu ja ymmärretty
Työsuorituksen tai toimintatapaan, harkiten persoonaan liittyvää	Työsuorituksen tai toimintatapaan, ei persoonaan liittyvää
Positiivinen palaute vahvistaa positiivista toimintaa	Muista, että virheet ovat harvoin tahallisia
Myönteinen palaute henkilökotaisesti, oikea-aikaisesti myös julkisesti	Anna korjaava palaute suoraan asianosaisille. Anna mahdollisuus oman näkemyksen esittämiseen, kuuntele
Kohdennettua ja oikea-aikaista	Huomaa: oikea-aikaisuus ja oikeassa tilanteessa

Kaikkien haastateltujen kohderyhmien vastauksissa yhteistä oli, että he katsoivat työnantajakuvan muodostuvan muiden tekijöiden lisäksi median välityksellä. Fennian edustajat olivat sitä mieltä, että yhtiötä pitäisi tuoda esille aitojen ihmisten, tekemisen ja tarinoiden kautta. Työpajan yhteydessä esitettiin, että toteutuneesta opinnäyteyhteistyöstä ja sen tuloksista ja merkityksestä tulisi viestiä kotisivuilla, intranetissä, painetussa materiaalissa tai sosiaalisessa mediassa. Työpajassa todettiin, että myös opiskelija voi hyötyä saamastaan näkyvyydestä ja työnsä tuloksien esille tuomisesta ammatillisesti. Opiskelijan työn tulosten huomioiminen ja yhtiön viestintä, jossa hän pääsee kertomaan yhteistyöstä, sen tavoitteista ja tuloksista, voi myös lisätä opiskelijan kokemusta toimeksiantajan kiinnostuksesta. Viestinnästä tulee sopia ja sisältöä pohtia yhdessä opiskelijan kanssa. Tutkimuksellisen

kehittämishankkeen tulos, eli kehitetty opinnäyteyhteistyön toimintamalli on tämän työn liitteenä (LIITE 5).

1

Toimintamalli ammattikorkeakoulujen opinnäyteyhteistyöhön


Tarjoamalla opinnäytetyömahdollisuuksia opintojensa loppusuoralla oleville opiskelijoille voimme tutustua tulevaisuuden osaajiin, lisätä tunnettuuttamme, kehittää työnantajakuvaamme ja löytää uusia ratkaisuja liiketoimintamme tueksi.

Tämä toimintamalli antaa toimintaohjeet ja tarvittavat tiedot ammattikorkeakoulun opinnäyteyhteistyöprosessiin sellaisessa tapauksessa, kun opiskelija ei ole työsuhteessa Fenniassa.

Lähtökohтана yhteistyölle on aitoon liiketoiminnan tarpeeseen pohjautuva Fennialle hyödyllinen hanke. Opiskelijat odottavat aitoa kiinnostusta yhteistyötä kohtaan, saavansa yhteistyössä palautetta sekä mahdollisuutta osallistua toiminnan kehittämiseen. Työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta onkin ensisijaisen tärkeää asettaa yhteistyöhön lähdeittäessä toiminnalle selkeät tavoitteet, pohtia yhteistyön käynnistäviä motiiveja, hyviä vuorovaikutustapoja sekä niitä arvoja, joita haluamme yhteistyössä viestiä ja toteuttaa. Tärkeässä osassa on myös toiminnan näkyväksi tekeminen viestimällä siitä sidosryhmillemme.

Sisällys

Tietoa ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä.....	2
Rakentava vuorovaikutus ja palautteen antaminen.....	2
Aiheen valinta ja aiheeseminaarit.....	3
Opinnäytetyön tekijän hakeminen.....	3
Alkukeskustelu ja sovittavat asiat.....	4
Loppukeskustelu ja yhteistyön päättäminen.....	5
Yhteistyön näkyvyys ja viestintä.....	6
Hakuilmoituksen mallipohja.....	6
Opinnäyteyhteistyöprosessin muistilista.....	7



KUVA 2: Toimintamalli ammattikorkeakoulujen opinnäyteyhteistyöhön, sivu 1/7

Hankkeesta viestittiin esimiehille jo elokuussa 2018 kehottamalla heitä tuomaan ilmi tutkimus- tai kehittämiskohteita, joita voitaisi lähteä viemään oppilaitoksiin. Viestinnän seurauksena saatiin muutama yhteydenotto jo ennestään organisaatiossa työskenteleviltä opiskelijoilta, jotka halusivat tehdä opinnäytetyönsä Fennialle, mutta joilla ei itsellään ollut aihe-ehtotuksia. Yhtään aihe-ehtotusta ei siis saatu. Näin ollen kehitettyä mallia ei päästy tämän hankkeen aikana kokeilemaan käytännössä. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Fennia-lähtöisiä opinnäytetyöaiheita ei aktiivisesti tuoda ilmi ja toimintaa tehdään aina päätyön ohessa, jolloin yhteistyötä voi leimata työelämän kiire. Tästä johtuen opinnäyteyhteistyö ei muutu aktiivisemmaksi tai juurru toimintatavaksi, eikä mallia oteta käyttöön ilman selkeää toimintasuunnitelmaa.

Mallin julkaisu ja tiedon levittäminen toteutetaan lisäämällä malli esimiesten sähköiseen työtilaan, viestimällä siitä esimiesten kuukausikirjeessä ja tiedottamalla liiketoimintaa henkilökohtaisesti. Esimiesten sähköinen työtila tarjoaa työkaluja, linjauksia ja ohjeita esimies-

työ tueksi. Sitä käytetään päivittäin tiedon hakemiseen ja esimiestyön tukena ympäri organisaatiota. HR-osasto kehittää sen sisältöjä esimiesten tarpeiden pohjalta. Kuukausikirje antaa tietoa uudistuksista ja muista ajankohtaisista esimiestyötä koskevista asioista. Tulokset ja niiden pohjalta kehitetty opinnäyteyhteistyön malli esiteltiin HR-partnereille, jotka toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa omien liiketoimintayksiköittensä johdon ja esimiesten kanssa. He tiedottavat hankkeen tuloksista ja mallista liiketoimintaa omien vas- tuuyksiköittensä osalta toiminnan suunnittelun yhteydessä.

TAULUKKO 2: SWOT-analyysi: Opinnäyteyhteistyö Fenniassa työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta

<p>VAHVUUDET</p> <p>Myönteinen suhtautuminen omien työntekijöiden opinnäytetyöehdotuksiin</p> <p>Opiskelijoiden ja oppilaitosten edustajien myönteinen suhtautuminen yhteistyömahdollisuuksiin</p> <p>Opiskelua tuetaan tarvittaessa tarjoamalla esimerkiksi laitteet, ohjelmistot, työaikaa</p> <p>Oppilaitosyhteistyö nähdään tärkeänä</p> <p>Organisaatiossa on jo olemassa hyviä opinnäyteyhteistyökokemuksia ja -käytäntöjä</p> <p>Tahto toimia ja näkyä vastuullisena yrityskansalaisena</p> <p>Kiinnostus tuote- ja palvelukehitykseen yhteistyön avulla</p> <p>Yhtiön sisällä nähdään hyvää dynaamista, aktiivista yhteistyötä, jota halutaan tuoda näkyväksi ulkoisille sidosryhmille</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Opinnäytetöitä tekevät pääsääntöisesti vain sisäiset henkilöt, ulkoisia vähän</p> <p>Aihe-ehdotukset tulevat lähtökohtaisesti opiskelijalta itseltään</p> <p>Aihe-ehdotuksia ei aktiivisesti tunnisteta tai tuoda esille</p> <p>Yhteistyö riippuvaista yksittäisen toimijan motivaatiosta</p> <p>Työelämän kiire ohjaa yhteistyöhön käytettävää aikaa</p> <p>Yhtiö ei ole tunnettu kohderyhmän keskuudessa</p> <p>Opinnäytetyöaiheita ei ole aiemmin tarjottu aktiivisesti oppilaitoksiin, eli ei aiempaa vakiintunutta toimintaa</p> <p>Yhteistyö ei ole kovinkaan suunnitelmallista eikä konseptoitua</p>
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>Hankkeen pohjalta ehdotetut aiheseminaarit käynnistyvät tuoden relevantteja aiheita, joita toteutetaan mallin avulla</p> <p>Liiketoimintalähtöisiä hankkeita tarjotaan aiempaa aktiivisemmin oppilaitoksiin ja myönteinen suhtautuminen vahvistuu organisaation ulkopuolelta tuleviin yhteydenottoihin</p> <p>Tavoitetaan motivoituneita opiskelijoita avoimiin hankkeisiin ja saadaan oppilaitoksesta tarvittava tuki</p> <p>Yhteistyö on vuorovaikutuksellista ja opiskelija saa riittävästi palautetta työstään</p> <p>Toimeksiantajan ja opiskelijan arvot kohtaavat</p> <p>Aidot oppimisympäristöt ja työelämän ongelmat opiskelijan motivaation tukena</p> <p>Osapuolten motiivit yhteistyöhön kohtaavat luoden tuloksekkaan toiminnan</p> <p>Hyvien käytäntöjen leviäminen ja kopiointi organisaatiossa</p> <p>Positiivinen näkyvyys kohderyhmissä</p> <p>Rekrytinnin hyvä tavoitavuus ja hyvät hakijat</p>	<p>UHAT</p> <p>Hankkeen pohjalta ehdotetut aiheseminaarit eivät käynnisty odotetusti</p> <p>Opinnäyteyhteistyö ei laajene organisaation ulkopuolelle</p> <p>Opinnäyteyhteistyötoiminta ei kehity</p> <p>Puutteellinen sitoutuminen heikentää tuloksellista toimintaa</p> <p>Huonosti hoidettu yhteistyö vaikuttaa negatiivisesti kohderyhmän mielikuviin</p> <p>Yhtiö ei saa näkyvyyttä kohderyhmien keskuudessa eikä tunnettuus lisääntynyt</p> <p>Hyvät käytännöt eivät leviä organisaatiossa</p> <p>Osapuolet eivät sitoudu tulokselliseen toimintaan</p> <p>Negatiiviset kokemukset luovat negatiivista kuvaa yhtiöstä</p>

SWOT-analyysi voi olla avuksi ideoiden luomisessa, hankkeen tai projektin systemaattisessa arvioinnissa ja sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Se voi olla hyödyllinen työkalu, joka antaa etenemissuunnitelman tavoitteiden muotoilemiseksi, asettamiseksi ja saavuttamiseksi. (Culp, Eastwood, Turner, Goodman & Ricketts 2016, 1, 4). SWOT-analyysin avulla määritellään organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (Ritson 2011.) Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tuloksia on pohdittu SWOT-analyysin avulla (TAULUKKO 2). Sitä käytettiin työkaluna seuraavassa luvussa esitettyjen jatkokehittämisehdotusten työstämiseen ja opinnäyteyhteistyön kehityssuuntien parempaan hahmottamiseen.

7.3 Jatkokehittämisehdotukset

Tässä esitetyt jatkokehittämisehdotukset painottuvat oppilaitosyhteistyön ja opinnäyteyhteistyön suunnitelmallisuuden ja aktiivisuuden lisäämiseen ja sitä kautta yhtiön näkyvyyden ja tunnettuuden parantamiseen. Nämä teemat nousivat vahvimmin kehitystarpeina esille tutkimuksen tuloksissa.

Luvussa 7.2 todettiin, ettei opinnäytetyöaiheita tuotu aktiivisesti ilmi tämän hankkeen aikana. Tämä voi johtua siitä, ettei aihioita tunnisteta, toiminnan hyödyllisyyttä ei hahmoteta tai työelämän kiire leimaa toimintaa. Koska opinnäyteyhteistyön edellytyksenä on aitoon työelämän ongelmaan pohjautuva hanke, on tärkeää aloittaa toiminta tukemalla liiketoimintaa aiheiden havaitsemisessa ja esille tuomisessa. Aiemmin esiteltyjen julkaisuun ja tiedon levittämiseen liittyvien toimenpiteiden lisäksi tulee jatkossa järjestää säännöllisiä, esimerkiksi puolivuositaisia opinnäyteyhteistyön aiheseminaareja HR-osaston toimesta yhteistyössä kehitysprojektien vastuuhenkilöiden kanssa. Tämän hankkeen yhteydessä järjestettyyn työpajaan osallistuneet osallistuivat ideointiin aktiivisesti ja kokivat opinnäyteyhteistyön kehittämisen ja yhteistyön tuomat hyödyt tärkeiksi, jonka vuoksi toiminnan jatkauttamista heidän kanssaan tulee jatkaa. He ehdottivat relevanteiksi aihioiksi leanausta, mittaamista asiantuntijatyössä ja palvelumuotoilua, joten nämä aiheet voidaan nostaa esille jo ensimmäisessä aiheseminaarissa tarkemmin käsiteltäviksi. Haastatteluiden perusteella opiskelijat puolestaan toivoivat vakuutusalan antavan asiakkaalle entistä paremmin vakuuttamisen kokonaisratkaisuja ja että palveluita kehitettäisiin tähän suuntaan palvelumuotoilun keinoin. Tämän tyyppisiä palvelupolkuja voitaisiin lähteä tutkimaan ja kehittämään opinnäyteyhteistyössä.

Koska aiempi esimiesviestintä johti nykyisten opiskelevien työntekijöiden yhteydenottoihin omiin opinnäytetöihinsä liittyen, ovat myös yhtiössä työnsä ohessa opiskelevat heidän ak-

tiivisuuteensa perustuen potentiaalisia aihe-seminaareihin kutsuttavia ja toiminnan jalkauttamiseen osallistettavia. Seminaareista tiedottaminen tapahtuu lisäksi intranetin, esimiestiedotteiden, yhteistyön toimintamallin ja suorien yhteydenottojen välityksellä.

Jotta aiheiden tuominen seminaariin ei jää vain osallistujien aktiivisuuden varaan, nostetaan agendalle yhtiön ajankohtaiset hankkeet ja kuulumiset kutsumalla niitä esittelemään kyseisten kehityshankkeiden vastuuhenkilöt. Seminaarit ovat siis myös hyvä tapa päästä kuulemaan ja keskustelemaan yhtiön ajankohtaisista asioista, jonka odotetaan lisäävän osallistumisaktiivisuutta. Samalla kun nykyiset työnsä ohessa opiskelevat voivat löytää yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa hyödyllisiä ja kiinnostavia aihioita, voidaan niitä myös viestiä oppilaitoksiin hyödyntäen tämän hankkeen avulla kehitettyä opinnäyteyhteistyön mallia.

Järjestämällä keskustelevia aihe-seminaareja yhdessä eri toimijoiden kanssa voidaan myös lisätä vuorovaikutuksellisen toimintatavan omaksumista. Tavoitteena onkin toiminnan jalkauttamisen, juurtumisen ja aktivoinnin lisäksi kehittää vuorovaikutuksellista toimintatapaa, jota oppilaitosyhteistyö tarvitsee työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta. Seminaarit aloitetaan sisäisesti, mutta myöhemmin niiden toimintaa voidaan laajentaa tiedottamalla myös oppilaitoksia ja opiskelijoita osallistumismahdollisuuksista. Näin voidaan lisätä aktiivisuutta, yhdistää eri toimijoita sekä lisätä yhtiön näkyvyyttä ja tunnettuutta oppilaitoksissa.

Fennia-konsernissa uudistumiskyky nähdään mahdollisuutena vakuutus- ja finanssialan muutosten edessä ja strategiakaudelle 2018–2022 on asetettu uudistumiskyvyn tukemiseen liittyviä tavoitteita. Tämän työn tarkoitus oli kehittää oppilaitosyhteistyötä työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta. Toinen näkökulma, joka tämän hankkeen aikana nousi esille, oli yhtiön muutosjoustavuuden ja uudistumiskyvyn tukeminen oppilaitosyhteistyön ja opinnäyteyhteistyön avulla. Esimerkiksi Vihervaaran (2015, 26) mukaan yritykset kokevat hyödylliseksi uusien ideoiden ja ajatusten syntymisen opiskelijoiden kanssa yhteistyössä ja Lofström (2018) toteaa, että yhteistyön avulla yritys saa mahdollisuuden päästä käsiksi uusimpaan tutkimustietoon ja -menetelmiin. Oppilaitokset myös tarjoavat tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyhteistyötä työelämälle, kuten luvussa 3.2.3 on esitetty. Ammattikorkeakouluissa toteutettujen haastatteluiden perusteella tämän tyyppinen yhteistyö voi tuoda molemmille osapuolille hyötyä ja myös Fenniassa ehdotettiin, että yhteistyötä kehitettäisiin tukemaan tuote- ja palvelumuotoilua hakemalla uudentyyppisiä ideoita yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Fennia ei ollut haastateltujen opiskelijoiden ja oppilaitosten edustajien keskuudessa kovinkaan tunnettu, mutta he ilmaisivat olevansa kiinnostuneita yhteistyömahdollisuuksista, mikäli opetukseen sopiva aihio löytyy. Haastatteluissa

myös ilmeni, että oppilaitokset toteuttavat opintojaksojen yhteydessä projekteja yhteistyössä työelämän kanssa. Tämän pohjalta ehdotetaan, että yhteistyössä oppilaitoksien kanssa suunnitellaan määriteltyyn opintojaksoon räätälöityjä hankkeita tai projekteja, joiden avulla voidaan tukea tuote- ja palvelumuotoilua sekä innovointitoimintaa. Tämä mahdollistaa yhteistyön useamman opiskelijan kanssa saman aikaisesti saman aiheen parissa. Opintojaksojen aikana toteutetut projektimaiset hankkeet voivat myös olla lyhyempikestoisia kuin opinnäyteyhteistyö, jolloin niiden avulla voidaan pureutua määriteltyyn ongelmaan opinnäyteyhteistyötä nopeammalla syklillä. Opiskelijat voivat opintopisteitä vastaan esimerkiksi ideoida uusia digitaalisia ratkaisuita tai parannuksia nykyisiin ratkaisuihin sekä kehittää uudenlaisia tuotteita ja palveluita saamiinsa tutkimus- ja taustatietoihin sekä ideoihinsa ja johtopäätöksiinsä pohjautuen esimerkiksi asiakasymmärryksen ja muuttuvien asiakasvaatimusten näkökulmasta. Sopivia aiheita voidaan lähteä hakemaan sisäisesti opinnäytetyön aiheseminaarien yhteydessä. On tärkeää luoda seminaareissa ilmapiiri, joka mahdollistaa aiheiden ideoinnin matalalla kynnyksellä. Toiminnan alussa HR-osasto voi tukea prosessin alkuun saattamisessa, mutta pyrkimyksenä tulee olla lisätä itseohjautuvaa toimintaa osallistamalla organisaation eri osia mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Oppilaitosten edustajien haastatteluissa ilmeni, että he olivat avoimia yhteistyömahdollisuuksille Fennian kanssa, mikäli yhteinen intressi löytyy ja aihe sopii opetukseen. Fennian tarpeisiin pohjautuvia aiheita liittyen aiheseminaareissa esiin tulleisiin opinnäytetyöaiheisiin sekä projektimaisiin hankkeisiin, ja niiden sopivuutta opintoihin voidaan täsmentää yhdessä kyseisen aiheen vastuuhenkilön sekä oppilaitoksen edustajan, kuten vastuuopettajan kesken. Näin aiheet saadaan vastaamaan mahdollisimman hyvin opetussisältöjä, kuten oppilaitoksen edustajat haastatteluissa esittivät, palvelevat työelämää tukevaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä, kuten ammattikorkeakoululaki edellyttää sekä pohjautuvat todelliseen työelämän ongelmaan osallistaen opiskelijan toiminnan kehittämiseen sekä luoden hyötyä yhteistyön osapuolille, kuten opiskelijat haastatteluissa toivoivat.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tulosten pohjalta ehdotetaan lisäksi, että oppilaitosyhteistyötä tehdään suunnitelmallisemmaksi hahmottamalla vuosittain oppilaitosyhteistyön vuosisuunnitelma HR-osaston oppilaitosyhteistyötä tällä hetkellä pääsääntöisesti koordinoivien henkilöiden johdolla. Vuosisuunnitelmaan kirjataan kuukausitasolla suunnitellut toimenpiteet, kuten arvioidut osallistumiset oppilaitostapahtumiin ja rekrytointimessuille, aiheseminaarien suunnitellut toteutusajankohdat, sekä kesätyörekrytointien vaatimien toimien arvioidut ajankohdat. Lisäksi HR-osaston henkilöstö arvioi mahdolliset toimintokohtaiset tarpeet yhteistyössä yksiköiden kanssa vuosittain käytävien toiminnan suunnitteluun

liittyvien tapaamisten yhteydessä ja huomioi ne mahdollisuuksien mukaan opinnäyteysteistyön vuosisuunnitelmassa. Näin voidaan paremmin hahmottaa, suunnitella, resursoida ja hallita oppilaitosyhteistyön kokonaisuutta. Vuosisuunnitelman pitää olla organisaatiossa kaikkien nähtävillä esimerkiksi intrassa, jotta liiketoiminta voi paremmin ennakoida yhteistyömahdollisuuksia sekä osallistua toimintaan omiin tarpeisiinsa peilaten.

7.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän opinnäytetyön näkökulmana oli työnantajakuvan vahvistaminen oppilaitoksissa. Päättökysymys oli "miten Fennia voi vahvistaa työnantajakuvaansa oppilaitosyhteistyössä amk-opinnäytetöiden avulla?". Sen selvittämiseksi asetettiin viisi alatutkimuskysymystä. Vastaukset tutkimuskysymyksiin muodostuivat tutkimuksellisen kehittämishankkeen edetessä. Ne pohjautuvat tietoperustaan sekä teemahaastatteluiden ja työpajatoiminnan tuloksiin.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys selvitti työnantajakuvan merkitystä. Työnantajakuva muodostuu kaikessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa eri sidostyhmien kanssa. Hyvä työnantajakuva houkuttelee motivoituneita työnhakijoita ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä. Organisaatioiden kilpaillessa parhaista työntekijöistä voidaan työnantajakuva kehittämällä varmistaa osaamisen saatavuus myös tulevaisuudessa. Vaikka työnantajakuva muodostuu kaiken yhtiön viestinnän kautta, on huomioitava, että kehittämällä työskentelyolosuhteita ja johtamista sekä lisäämällä tunnetta työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, luodaan perusta hyvälle työnantajakuvulle. Nykyisten työntekijöiden hyvä kohtelu mahdollistaa sen, että henkilökunta viestii organisaatiosta myönteisesti myös työnsä ulkopuolella vahvistaen yrityksen positiivista kuvaa työmarkkinoilla.

Työelämään astuvan sukupolven tarkastellessa itselleen sopivaa työnantajaa, heille merkittäviä tekijöitä ovat työskentelyolosuhteiden joustavuus, ihmislähtöinen työympäristö ja johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vaikka heidän työelämäarvoissaan korostuu tiimityöskentelyn merkitys, haluavat he myös tulla kuulluksi ja nähdyksi yksilöinä. Heille työnantajan arvojen kohtaaminen omien arvojensa kanssa on tärkeää. Tarkasteltaessa työnantajakuvan rakentamista ja vahvistamista tulevaisuuden työntekijöille oppilaitosyhteistyön avulla, onkin hyvä selvittää ja ymmärtää työelämään astuvien sukupolvien arvoja ja piirteitä työelämän kontekstissa.

Toinen alatutkimuskysymys oli " Mikä on Fennian työnantajakuvan nykytila?". Tutkimuksen perusteella Fennian työnantajakuva on neutraali, eikä yhtiö ole kovin tunnettu. Fennia ei ollut haastatelluille opiskelijoille eikä oppilaitoksen edustajille ennestään kovin tuttu. Pääsääntöisesti he tiesivät millä alalla yhtiö toimii, mutta eivät voineet tarkemmin arvioida

Fennian työnantajuutta. Myös Fennian edustajat epäilivät, että työnantajakuva on pääosin neutraali tai ettei yhtiö ole kovin tunnettu.

Johdannossa esitettyjen taustatietojen valossa vakuutusalan työnantajakuva ei ole haluttu tasolla. Koko alaa koskeva vallitseva kuva voi vaikuttaa myös yksittäisen toimijan työnantajakuvaan. Tämän tutkimuksen perusteella Fennia ja vakuutusala yleensä eivät ole työnantajana ja työpaikkana tunnettu tai niistä muodostunut kuva ei ollut riittävän kiinnostava opiskelijoiden keskuudessa.

Kolmas alatutkimuskysymys selvitti motiiveja oppilaitosyhteistyön taustalla: miksi oppilaitosyhteistyötä tehdään? Ammattikorkeakoululaki asettaa opetukselle työelämän kehittämiseen ja palvelemiseen liittyvän vaatimuksen, jota voidaan toteuttaa työelämäyhteistyön ja työelämälähtöisen opetuksen avulla. Yhteistyö tarjoaa opiskelijalle mahdollisuuden kehittää osaamistaan, saada työelämäkontakteja sekä soveltaa tietoaan ja taitoaan käytäntöön opiskelijan ammatillista kasvua tukien. Yritykselle oppilaitosyhteistyö mahdollistaa tutustumisen tulevaisuuden osaajiin sekä heidän arvoihinsa ja odotuksiinsa. Yhteistyön avulla yritys voi lisätä tunnettuuttaan, kehittää työnantajakuvaansa ja siten vaikuttaa relevantin osaamisen saatavuuteen. Oppilaitosyhteistyö on lisäksi osa yrityksen vastuullista toimintaa yhteiskunnassa. Yrityksellä on myös mahdollisuus tukea yhteistyössä liiketoimintaansa innovoinnin sekä tutkimus- ja kehitysyhteistyön avulla. Oppilaitosten ja yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö voi tuoda tulosta kaikille yhteistyön osapuolille.

Neljäs alatutkimuskysymys oli "millaista oppilaitosyhteistyötä Fenniassa tehdään tällä hetkellä?". Tutkimuksessa selvisi, että Fenniassa tehdään oppilaitosyhteistyötä monessa muodossa ja toimintaan osallistuu tarvittaessa useita eri henkilöitä monesta eri toiminnosta. Fennia osallistuu esimerkiksi oppilaitostapahtumiin ja julkaisee työpaikkailmoituksia oppilaitoksissa. Yhteistyö nähdään tärkeänä, jotta voidaan varmistaa osaamisen ja hyvien hakijoiden saatavuus myös tulevaisuudessa lisäämällä yhtiön näkyvyyttä ja kehittämällä työnantajakuva opiskelevien suuntaan. Yhteistyö ei kuitenkaan ole täysin konseptoitua tai suunnitelmallista ja sitä tehdään aikataulujen puitteissa muun työn ohessa. Yhtiö ei aktiivisesti tarjoa tutkimushankkeita tai muita projekteja oppilaitoksiin.

Viides tutkimuskysymys selvitti ammattikorkeakoulujen opinnäytteiden vaatimuksia. Tietoperustan ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että opinnäytetyön laajuutta mitataan opintopisteissä: lähtökohtaisesti alemman ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on 15 opintopistettä ja ylemmän 30 opintopistettä. Yksi opintopiste vastaa noin 27 työtuntia. Tämän perusteella voidaan laskea, että alemman työn tekeminen edellyttää noin 2-4 kuukauden ja ylemmän noin 4-6 kuukauden työpanosta, mikäli työtä tehdään kokoaikaisesti. Opinnäy-

tetyö kuuluu ammattikorkeakoulujen tutkintovaatimuksiin ja sen arvioinnille on asetettu arviointikriteerit. Opinnäytetyö vaatii opiskelijalta itsenäistä ja aktiivista otetta. Työtä ohjaa ammattikorkeakoulun opettaja, joka on aiheen asiantuntija. Alemman tutkinnon opinnäytetyön avulla opiskelija kehittää omaa tietotaitoaan ja valmiuksiaan soveltaa tutkimustietoa käytäntöön. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö painottuu vahvasti työelämälähtöiseen oppimiseen kehittämishankkeen tai asiantuntijatyöskentelyn muodossa. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt tehdään lähtökohtaisesti työelämälle. On tavoiteltavaa, että työ pohjautuu aitoon työelämän ongelmaan ja kehittää työelämää antaen opiskelijalle mahdollisuuden osoittaa ja tuoda näkyväksi osaamisensa.

Kuudes ja viimeinen alatutkimuskysymys oli "kuinka opinnäyteyhteistyötä tulee Fenniassa kehittää työnantajakuvan näkökulmasta?". Tämän tutkimuksen perusteella Fennialle opinnäytetöitä tekevät pääsääntöisesti vain siellä työnsä ohessa opiskelevat työntekijät omien aihe-ehdotustensa käynnistämänä, eikä Fennia tarjoa aktiivisesti aiheita opiskelijoille. Fennia ei myöskään ollut tutkimuksen kohteena olleissa oppilaitoksissa kovinkaan tunnettu. Työnantajakuvan näkökulmasta opinnäyteyhteistyötä on kehitettävä aktiivisemmaksi ja yrityslähtöisemmäksi, jotta sen avulla voidaan lisätä yhtiön tunnettua ja sitä kautta viestiä työnantajakuvaa. Aktiivisempi ja yrityslähtöisempi opinnäyteyhteistyötoiminta tulee käynnistää järjestämällä säännöllisesti kaikille avoimia, luvussa 7.3 esitettyjä sisäisiä aiheseminaareja, joiden agendalle nostetaan ajankohtaisia aiheita ja hankkeita niiden vastuuhenkilöiden esittelemänä. Tärkeässä osassa on osallistaa toiminnan käynnistämiseen tämän hankkeen aikana työpajaan osallistuneet sekä nykyiset opiskelevat työntekijät, jotka näkivät aiheen tärkeänä ja toimivat aktiivisesti aiheen parissa.

Aktiivisuuden lisäksi opinnäyteyhteistyötä tulee kehittää työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta vuorovaikutukselliseksi ja opiskelijoiden ihmisslähtöisiä työelämäarvoja korostavaksi. Opiskelijoiden haastatteluiden pohjalta voidaan esittää, että yhteistyötä tulee toteuttaa vuorovaikutuksellisesti ja yhteistyön aikana opiskelijalle tulee antaa riittävästi palautetta työstä. Sujuva opinnäyteyhteistyö edellyttää osapuolilta pelisääntöjen sopimista, keskusteluyhteyden löytämistä sekä avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. Fenniassa toteutetuissa haastatteluista myös selvisi, ettei yhteisiä opinnäyteyhteistyön toimintatapoja ollut ja niitä toivottiin. Tutkimus vahvisti sen, että opinnäyteyhteistyölle tuli kehittää yhteinen malli (LIITE 5), jotta voidaan toimia yhdenmukaisesti, tehokkaasti ja tukea yksittäisen henkilön toiminnan onnistumista yhteistyössä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli "miten Fennia voi vahvistaa työnantajakuvaansa oppilaitosyhteistyössä amk-opinnäytetöiden avulla?". Tämän tutkimuksen pohjalta työnan-

tajakuvan vahvistamista oppilaitosyhteistyössä amk-opinnäytteiden avulla voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: työnantajakuvan vahvistaminen opiskelijalle, jonka kanssa toimitaan opinnäyteyhteistyössä sekä työnantajakuvan vahvistaminen opinnäytteiden avulla muille sidosryhmille.

Lähtökohta yhteistyön käynnistymiselle on aina aito liiketoiminnan tarpeeseen pohjautuva hanke. Yhteistyöhön lähdetessä on pohdittava yhteistyön käynnistäviä motiiveja ja niitä arvoja, joita yhteistyössä halutaan viestiä ja toteuttaa.

Tutkimuksen perusteella työnantajakuva muodostuu opiskelijoille ennen kaikkea oman kosketuspinnan kautta kaikessa kanssakäymisessä yrityksen kanssa. Opiskelijat luottavat eniten omaan verkostoonsa etsiessään kokemuksia ja tietoa itselleen tuntemattoman yrityksen työnantajuutta arvioidessaan. Tämän lisäksi he hakevat tietoa internetistä tai kysymällä suoraan yrityksestä. Muut vastaajaryhmät arvioivat työnantajakuvan muodostuvan kaikessa kanssakäymisessä sidosryhmien kanssa, mutta myös median ja yrityksen oman viestinnän ja markkinoinnin kautta.

Opinnäytetyötä tekevän opiskelijan näkökulmasta yhteistyössä tulee toteuttaa ihmislähtöisiä arvoja, eli keskusteluyhteyden rakentamista ja ylläpitämistä sekä aitoa ja rehellistä dialogista vuorovaikutusta. Tärkeää on osoittaa kiinnostusta opiskelijaa ja työtä kohtaan koko yhteistyön ajan sekä antaa riittävästi palautetta toiminnasta. Sujuva yhteistyö mahdollistuu myös hyvien ja yhtenäisten käytännön toimenpiteiden avulla, joita ovat kehitetyssä opinnäyteyhteistyön mallissa esitetyt seikat, kuten alkukeskustelun järjestäminen opiskelijan kanssa, jossa muun muassa määritellään ja täsmennetään tavoitteet, sovitaan aikataulut ja yhteydenpitotavat. Muita käytännön toimintatapoja ovat säännölliset yhteiset työn tarkastelupisteet, joiden yhteydessä opiskelija saa palautetta työstään, loppukeskustelu, jossa yhdessä arvioidaan tuloksia sekä yhteistyön näkyväksi tekemistä viestinnän avulla. Kun toimitaan vuorovaikutuksessa opiskelijoiden kanssa, voidaan entistä paremmin ymmärtää työelämään astuvien sukupolvien työelämäarvoja ja -odotuksia ja siten kehittää toimintatapoja edelleen.

Työnantajakuvan vahvistaminen amk-opinnäytetöiden avulla muille kuin opinnäytetyötä tekeväälle opiskelijalle mahdollistuu toiminnan näkyväksi tekemisellä kertomalla siitä aitojen ihmisten ja aidon tekemisen kautta. Toteutunutta opinnäyteyhteistyötä, sen tuloksia ja merkitystä yritykselle ja työelämälle tulee tuoda aktiivisesti esille viestimällä siitä yhdessä opiskelijan kanssa niin sovittaessa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, yhtiön kotisivuilla, intranetissä tai muussa viestinnässä ja painetuissa julkaisuissa. Myös opinnäytetyönteki-

jöitä haettaessa tulee jo hakuilmoituksen ja haun yhteydessä viestiä aiemmista hyvistä yhteistyökokemuksista ja niiden konkreettisista tuloksista ja merkityksestä sitten kun yhteistyökokemuksia on kertynyt yhtiössä toiminnan käynnistyttyä. Yksittäisen opiskelijan näkökulmasta myös hän voi saada näin näkyvyyttä työlleen sekä osaamiselleen ja siten hyötyä ammatillisesti. Viestimällä yhteistyöstä julkisesti yhtiö osoittaa myös kiinnostuksensa opiskelijaa ja työn tuloksia kohtaan, joka oli haastatteluiden tulosten perusteella opiskelijoille tärkeää positiivisen kokemuksen kannalta. Kehittämällä opinnäyteyhteistyötä vuorovaikutukselliseksi sekä lisäämällä tunnetta yhteistyön mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, luodaan perusta hyvälle työnantajakuvalle yhden opiskelijan kohdalla. Huomioitavaa on, että tämä mahdollistaa sen, että opiskelija viestii organisaatiosta myönteisesti myös yhteistyön ulkopuolella vahvistaen yrityksen positiivista kuvaa työmarkkinoilla.

7.5 Luotettavuuden arviointi ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen validiteetti eli oikeellisuus pohjautuu tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön luotettavuutta ja oikeellisuutta varmistettiin valmistelemalla tutkimuskysymykset, jotka antoivat kehyksen työn etenemiselle, ja joiden avulla pystyttiin käsitellä aihetta mahdollisimman kattavasti ja eri näkökulmista. Tietoperustan kirjoittaminen alkoi jo keväällä 2018. Tutkimuskysymykset hahmottuivat viimeiseen muotoonsa kuitenkin vasta syksyllä 2018, jonka vuoksi hanke ei kulkenut saman linjan mukaisesti alusta alkaen. Tästä huolimatta tietopohja pystyttiin rakentamaan rajauksilla ja jatkotyöstöllä siten, että se lopulta tuki tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuskysymysten lisäksi työn validiteettia lisäsi haastatteluiden sekä työpajan oikeat kohderyhmät ja huolellisesti laaditut sisällöt ja tavoitteet. Aineistoa kerättiin haastattelemalla opinnäyteyhteistyön kaikkia osapuolia, jotta saatiin mahdollisimman kattavasti ja huolellisesti eri toimijoiden näkökulmat ja tarpeet otettua huomioon. Tässä työssä pyrittiin lisäämään luotettavuutta mahdollisimman nopealla litteroinnilla. Tutkija litteroi jokaisen haastattelun viimeistään kolme päivää haastattelun jälkeen, jolloin haastattelussa nousseet merkitykset ja tekijöiden painoarvot olivat vielä hyvin muistissa. Lisäksi matkapuheliin asennetun sanelimen toiminta oli testattu huolellisesti harjoitushaastattelun avulla, eikä häiriöitä sen toiminnassa esiintynyt. Haastatteluita järjestyi yhteensä 11, joiden lisäksi kaksi oppilaitoksen edustajaa vastasi kirjallisesti. Kahden kirjallisen vastauksen osalta ei voida pureutua yhtä syvälle kokemusmaailmaan kuin muissa haastatteluissa, jonka vuoksi ne ovat jääneet pintapuolisiksi. Osittain kirjallisesti saadut vastaukset olivat myös tulkinanvaraisia, jolloin niitä ei käsitelty tuloksissa. Oppilaitoksen edustajia tavoitettiin kuitenkin riittävästi haastatteluihin ottaen huomioon, että he edustivat sekä yamk- ja amk-tutkintoja

kolmesta eri oppilaitoksista. Opiskelijoita tavoitettiin aikataulun puitteissa neljä. Yksi haastattelu peruuntui viime hetkellä. Haastatteluiden tuloksien vertailukelpoisuuden parantamiseksi haastateltavia opiskelijoita olisi voinut olla useampia. Lisäksi haastattelut olisi voitu kohdentaa paremmin sellaisiin opiskelijoihin, jotka eivät tee tai olleet tehneet opinnäytetyötä omalle työnantajalleen, vaan toimeksiantona muuhun yritykseen. Tuloksia käsiteltiin kuitenkin pääsääntöisesti haastatellun kokemuksiin, eikä esimerkiksi määrällisiin opiskeluun liittyviin faktatietoihin pohjautuen, joka puolsi valitun tutkimusmetodin käytettävyyttä tässä tutkimuksessa.

Aineistoa kertyi haastatteluista 91,5 sivua, joka oli määrällisesti tavoiteltu tulos. Haastatteluiden osalta esiintyi osittain samoja tuloksia, mutta osa vastauksista saattoi olla hyvinkin erilaisia. Mikäli aikataulu olisi sallinut pidemmän haastatteluajanjakson, olisi voitu paremmin seurata sitä, alkaako haastatteluissa nousta yhä useammin saman tyyppisiä tuloksia ja päättää sen perusteella haastatteluvaihe.

Hyviä yhteistyön toimintatapoja pohtimaan osallistettiin ne yhtiön sisäiset kohderyhmät eri puolilta organisaatiota, joiden huomioiden avulla opinnäyteyhteistyöstä pääteltiin saatavan mahdollisimman hyvin käytäntöön toimiva malli. Toteutustapana oli työpaja osallistavien menetelmin. Työpajasuunnitelma tehtiin huolella, tekniikan ja tilan toimivuus testattiin hyvissä ajoin. Osallistujien profiilit vastasivat hyvin tavoitteita. Työpajan ilmapiiri oli keskustelevalta ja rento, tuloksena saatiin kerättyä yhtiö ja sen toimintatavat huomioiden toimintatapoja yhteistyöhön. Työpajassa saavutettiin toiminnalle etukäteen asetetut tavoitteet.

Tulosten siirrettävyyden osalta on todettava, että kyseessä oli kohdennettu tutkimus, jonka tulokset eivät lähtökohtaisesti ole siirrettävissä. Haastatellut arvioivat kohdeorganisaation toimintaa ja siihen liitettyjä mielikuvia. Myös mallin osalta on todettava, että sen siirrettävyyttä arvioitaessa on huomioitava, että tämä malli on laadittu Fennia-lähtöisesti organisaation rakenne ja nykyiset toimintatavat huomioiden. Niiltä osin, kun tulokset käsittelevät oppilaitosyhteistyön ja opinnäyteyhteistyön hyviä yhteistyökäytäntöjä ja opiskelijoiden työelämäarvoja, tulokset eivät ole kohdennettu ainoastaan kohdeorganisaation toimintaan ja ne ovat siirrettävissä.

LÄHTEET

- Aalto-yliopisto 2019. Yliopistoyhteistyötä uutta virtaa yritykselle [viitattu 6.1.2019]. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/fi/yritysyhteistyö>
- Akava 2017. Harjoittelubarometri 2017 [viitattu 25.10.2018]. Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö. Akavan opiskelijat. Saatavissa: https://www.akava.fi/files/23346/Akavan_opiskelijat_harjoittelubarometri_2017.pdf
- Alaräisänen, P. 2014 Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta [viitattu 21.7.2018]. Lapin yliopisto, Rovaniemi. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? [viitattu 20.3.2018]. Valtioneuvosto: Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?sequence=1#page=26>
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä [viitattu 9.5.2018]. Taloustieto Oy, Helsinki. Saatavissa: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014
- Ammattikorkeakouluopinnot 2018. Opinnäytetyö. Opinnäytetyö? Lopputyö? Mistä oikein on kysymys? [viitattu 20.7.2018]. Studentum Oy. Saatavissa: https://www.ammattikorkeakouluopinnot.fi/Opinnaeytetyoe__d8082.html
- Armstrong M. & Taylor S. 2017 Armstrong's handbook of human resource management practice. 14. painos. Kogan Page Publishers.
- Culp, K., Eastwood, C., Turner, S., Goodman, M. & Ricketts, K. G. 2016. Facilitator's Guide. Using a SWOT Analysis: Takin a Look at Yoyr Organization [viitattu 16.1.2019]. University of Kentucky. Saatavissa: https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=ced_reports
- Deloitte Insights 2018. The rise of the social enterprise. Deloitte Global Human Capital Trends survey [viitattu 1.7.2018]. Deloitte Development LLC. Saatavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Sijoitus tulevaan. Yritys-oppilaitosyhteistyö osaamisen kehittäjänä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu [viitattu 7.5.2018]. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-Sijoitus-tulevaan.pdf>

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus Oy, Jyväskylä. 5. uudistettu painos. 27-51.

Fennia 2018. Tietoa Fennia-konsernista [viitattu 5.5.2018]. Saatavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/>

Fennia Vuosi- ja vastuullisuuskertomus 2017. [viitattu 23.8.2018]. Saatavissa: <https://vuosikertomus.fennia.fi/2017/>

Fennian henkilöstöjohtaja 2018. Haastattelu 06/2018. Fennia-konserni.

Finanssiala ry. 2017. Julkaisut ja tutkimukset 2017. Töissä finanssialalla [viitattu 6.5.2018]. Finanssiala ry. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-t%C3%B6iss%C3%A4-finanssialalla-2017.pdf>

Hakala, J. T. 2012. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus Oy, Jyväskylä. 5. uudistettu painos. 14 - 26.

Halonen, K. 2017. Innostusta ja uskoa tulevaan. Puheenvuoroja nuorten osallisuudesta [viitattu 10.5.2018]. Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017 Creative and Inclusive Finland – hanke. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138427/2017_Halonen_Innostusta_ja_uskoa_tulevaan_MIKROKIRJA.pdf?sequence=1

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. 1. painos. Sanoma Pro Oy.

Helsingin yliopisto 2018. Innovaatiopalvelut [viitattu 31.12.2018]. Saatavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/innovaatiopalvelut>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Holopainen, H. 2017. Tohtoreiden monet urat. Tohtoreiden osaamisen hyödyntäminen työelämässä yliopistojen ulkopuolella [viitattu 13.7.20018]. Sivistystyönantajat. Saatavissa: http://www.sivistystyonantajat.fi/tiedostopankki/743/Tohtoreiden_monet_urat__julkaisu_FIN.pdf

- Hoole, C. & Bonnema, J. 2015. Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management/SA*.
- Insinööriliitto 2018. Insinööriyö [viitattu 22.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ilry.fi/iol/valmistuminen/insinoorityo>
- Jokinen, J., Lähteenmäki, L., & Nokelainen, P. 2009. Työssäoppimisen lumo. Ammatillisen sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytännöt. HAMKin e-julkaisuja 3/2009. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93904/Tyossaoppimisen_lumo_HAMK_2009_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro Helsinki.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. Uudistettu painos. PS-kustannus (e-kirja).
- Jyväskylän yliopisto 2018. Innovaatiopalvelut [viitattu 1.1.2019]. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/fi/tutkimus/tutkimuspalvelut/innovaatio>
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2018. Tutkimus ja kehitys [viitattu 31.12.2018]. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/>
- Kanitha, M. & Srinivasan, P T. 2012. The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry [viitattu 30.5.2018]. *Journal of Contemporary Research in Management* Apr-Jun 2012, Vol.7 (2), pp.11-19.
- Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry & KSL-opintokeskus 2017. Osallistavat menetelmät. Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle [viitattu 8.8.2018]. Keuruun Lautupaino. Saatavissa: <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelm%C3%A4t-KSL-verkko.pdf>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Alma Talent Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. 1. Panos. Kauppakamari.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi ja vakuutus kustannus Oy FINVA. Sastamala.
- Kianto, A. 2008. Assessing organisational renewal capability. *International Journal of Innovation and Regional Development*.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 1998. Suositus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. Kilpailuviraston lausunto oppilaitoksille ja muille keskeisille sidosryhmille 15.10.1998. Dnro 915/71/1998 [viitattu 23.7.2018]. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/aloitteet-lausunnot-ja-kannanotot/kilpailuvirasto/1998/15.10.1998-aloite-suositus-opiskelijatoiden-ja-koulutuslaitosten-tuottamien-muiden-hyodykkeiden-hinnoittelusta/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2002. Seurantatutkimus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. Kilpailuviraston aloite oppilaitoksille ja muille keskeisille sidosryhmille 4.11.2002. Dnro 634/41/2001 [viitattu 23.7.2018]. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/aloitteet-lausunnot-ja-kannanotot/kilpailuvirasto/2002/4.11.2002-seurantatutkimus-opiskelijatoiden-ja-koulutuslaitosten-muiden-hyodykkeiden-hinnoittelusta/>

Kotila, H. & Mäki, K. 2015. 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja [viitattu 19.7.2018]. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH_21tapaa_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lahden ammattikorkeakoulu 2018. Palvelut [viitattu 31.12.2018]. Saatavissa: <https://www.lamk.fi/fi/palvelut>

Lahti, J. Nurkka, P & Tolonen, K. 2016. Opinnollistaminen vaihtoehtoisena tapana kehittää osaamista. Työn opinnollistamisen eli TOPIn kehittäminen ja henkilöstön valmentaminen korkeakoulussa – Case Laurea [Viitattu 9.7.2018]. Teoksessa: Kotila, M., Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen L., Moisio A., Petterssin A. & Aura P. (toim.) Opi työssä - Uusi toimintamalleja opintojen aikaisen työn opinnollistamiseen. Verkkovirta. Työn opinnollistamista verkostoyhteistyönä. [Verkkojulkaisu]. Haaga-Helian julkaisut 6/2016. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 6-9. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132961/HH_OpiTyossa_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Lassander, H. 2018. Aktiivisempi ja tehokkaampi vahinkoyhtiö Fennia. FenniaSpirit 1/2018. Fennia-konsernin henkilöstölehti.

Leinonen, R. 2015. Vaikuttavaa ohjausta – näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohjaukseen. Teoksessa: Kotila H. & Mäki, K. (toim.) 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Haaga-Helian julkaisut 2015. 109-115. [viitattu 18.7.2018]. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH_21tapaa_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lester, S. & Costley, C. 2010. Work-based learning at higher education level: Value, practice and critique [viitattu 7.8.2018]. Middlesex University, London UK. *Studies in Higher Education* 35 (5), pp561-575, 2010. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/255563651_Work-based_learning_at_higher_education_level_Value_practice_and_critique
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What we need to Know [viitattu 24.5.2018]. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2016 3:407-40. Saatavissa: <https://biblio.ugent.be/publication/8100868/file/8100876.pdf>
- Lubecka, A. 2013. Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer (viitattu 27.5.2018). *Journal of Intercultural Management*. Vol. 5. No. 2, June 2013. Saatavissa: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/joim.2013.5.issue-2/joim-2013-0007/joim-2013-0007.pdf>
- Löfström, E. 2018. Yritysyhteistyö ihmistieteellisessä tutkimuksessa [viitattu 7.8.2018]. *Vastuullinen tiede*. Saatavissa: <https://www.vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/yritysyhteisty%C3%B6-ihmistieteellisess%C3%A4-tutkimuksessa>
- Manka M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy (e-kirja).
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moroko, L. & Uncles, M. 2016 Characteristics of Successful Employer Brands [viitattu 27.5.2018]. University of New South Wales. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands
- Mosley, R. 2014. Employer Brand Management. Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Nichols, T. & Wright, M. 2018. Generational differences: understanding and exploring generation Z [viitattu 9.5.2018]. Texas Wesleyan University. Saatavissa: http://www.swamfbd.org/uploads/Proceedings_2018.pdf#page=177
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen [viitattu 25.4.2018]. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Juvenses Print, Tampere. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Opetus ja kulttuuriministeriö 2018a. Korkeakoulut, tiedelaitokset ja muut julkiset tutkimusorganisaatiot [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: <https://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset>

Opetus ja kulttuuriministeriö 2018b. Ammattikorkeakoulut Suomessa [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: <https://minedu.fi/ammattikorkeakoulut>

Opetus ja kulttuuriministeriö 2018c. Yliopistot Suomessa [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: <https://minedu.fi/yliopistot>

Opetus ja kulttuuriministeriö 2018d. Korkeakoulutus [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: <https://minedu.fi/korkeakoulutus>

Opetushallitus. 2018a. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot Yliopistot [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikorkeakoulut_ja_yliopistot

Opetushallitus. 2018b. Ammattikorkeakoulut [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikorkeakoulut_ja_yliopistot/ammattikorkeakoulut

Opetushallitus. 2018c. Yliopistot [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikorkeakoulut_ja_yliopistot/yliopistot

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Henkilöstön reagointi muutoksissa. Mediapinta.

Pentikäinen, L., Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, M., Kauhanen, A., Lilja, R., Aaltonen M., Alasoini, T &, Oosi, O. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen [viitattu 3.5.2018]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 30/2014. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>

Perustuslaki 11.6.1999/731

Pursiainen, H. 2018. T-Media Treinee.fi -seminaari 25.10.2018. Akava.

Rajander-Juusti, R. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 -hankkeen loppuraportti [viitattu 20.7.2018]. Hyvinvoiva finanssiala -hanke. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf#search=hyvinvoiva%20finanssiala%20loppuraportti

- Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen oppinäytetyö oppimisen kontekstina. Fenomenografisia näkökulmia tradenomin oppinäytetyöhön [viitattu 4.1.2019]. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67321/951-44-5806-0.pdf?sequence=1>
- Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ritson, N. 2011. Strategic Management (viitattu 16.1.2019). Neil Ritson & Ventus Publishing ApS. Saatavissa: <http://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>
- Sahamies, M. 2018. Yksilöllisyys on tärkeää milleniaaleille työelämässä (Viitattu 25.10.2018). Akava Works. Saatavissa: http://www.akavaworks.fi/files/24524/Yksilollisyys_on_tarkeaa_millenniaaleille_tyoelamassa_Artikkeli_11_2018.pdf
- Seligman, M. 2004. Martin Seligman kertoo positiivisesta psykologiasta [viitattu 17.7.2018]. Saatavissa: https://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology?language=fi
- Sirén, H. 2015. Esipuhe. Teoksessa: Kotila H. & Mäki, K. (toim.) 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Haaga-Helian julkaisut 2015. 5-6. [viitattu 18.7.2018]. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH_21tapaa_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sistonen, E., Riihiaho, R., Kiesi, T., Kyösola, S., Nikoskinen, K., Ojapelto, A. & Tuomisto F. 2015. Mitä on hyvä yliopisto-opettajuus? [viitattu 16.7.2018]. Yliopistopedagogiikka 2015. Vol. 22. Nro 1. Saatavissa: <https://yliopistopedagogiikka.files.wordpress.com/2015/03/sistonen-ym.pdf>
- Shandler, D. 2009. Motivating the Millennial Knowledge Worker: Help Today's Workforce Succeed in Today's Economy. Axzo Press 2009 (e-kirja).
- Sistonen, E., Riihiaho, S., Kiesi, T., Kytösola, S., Nikoskinen, K., Ojapelto, A. & Tuomisto, F. Mitä on hyvä yliopisto-opettajuus? Yliopistopedagogiikka. Vol. 22. NRO 1. 52-55.
- Soikkanen, A. 2012. Toimiva kuva kaaoksessa. Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä. Infor. Kopijyvä Oy.
- Studentwork 2018. Nuoret osaajat työelämässä 2018 [viitattu 11.7.2018]. Saatavissa: <https://www.studentwork.fi/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018.pdf>

Suvanto, M. 2014. Uusia malleja työelämän kehittämiseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK -tutkinnossa (viitattu 18.1.2018). Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85931/2014_D_13_Uusia_malleja_tyoelaman_YAMK.pdf;jsessionid=11EF8552166ADF37C607FE8E95AE539D?sequence=2

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

T-Media 2018- Luottamus&Maine. T-Media Oy.

T-Media 2017a. Luottamus & Maine. Suomen hyvä- ja huonomaineisimmat yritykset 2017 [viitattu 22.8.2018]. T-Media Oy. Saatavissa: <https://t-media.fi/fi/maine-nokia-sai-anteeksi/>

T-Media 2017b. Luottamus&Maine. Finanssialan kiinnostavuus. T-Media Oy

Terävä, T. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointi rakentamassa [viitattu 9.5.2018]. Kuntoutussäätiö, Tampere Oy. Saatavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

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

Tilastokeskus 2018a. Suomen virallinen tilasto (SVT). Ammattikorkeakoulukoulutus. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus lisääntyi edelleen [viitattu: 9.7.2018]. Verkkojulkaisu. Julkaistu 18.4.2018. ISSN=1799-0033. 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/akop/2017/akop_2017_2018-04-18_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2018b. Suomen virallinen tilasto (SVT). Yliopistokoulutus. Tohtorintutkintojen määrä väheni seitsemän prosenttia edellisvuodesta [viitattu: 9.7.2018]. Verkkojulkaisu. Julkaistu 8.5.2018. ISSN=1799-0599. 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/yop/2017/yop_2017_2018-05-08_tie_001_fi.html

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, L. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ulrich, D. 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle (alkuperäinen teos: Human Resource Champions, suom. Iivonen, K. 2007). Helsinki: Talentum Media Oy.

Universum 2018a. Lehdistötiedote: Universumin opiskelijatutkimuksen tulokset 7.6.2018 [viitattu 21.9.2018]. Saatavissa: <https://universumglobal.com/fi/2018/06/lehdistotiedote-universumin-opiskelijatutkimuksen-tulokset-7-6-2018/>

Universum 2018b. Suomen Opiskelijatutkimus ja Rankingit 2018 [viitattu 21.9.2018]. Saatavissa: <https://universumglobal.com/fi/suomen-opiskelijatutkimus-ja-rankingit-2018/>

Vaasan ammattikorkeakoulu 2018. Tutkimus, kehitys ja innovaatiot. Osaamista alueen työelämän tarpeeseen [viitattu 31.12.2018]. Saatavissa: <http://www.puv.fi/fi/com/>

Vanhanen-Nuutinen, L., Saari, J., Kotila, H. & Mäki, K. 2018. Opintojen aikainen työssäkäynti - ongelma vai mahdollisuus ammattikorkeakouluopinnoissa [viitattu 16.7.2018]. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160726/okm10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valtioneuvoston kanslia 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta [Viitattu 25.10.2018]. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Helsinki. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf?sequence=1

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014

Valtioneuvosto asetus yliopistojen tutkinnoista 794/04

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2009. Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 188/2009 [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/07/02154010/ammattikorkeakoulutuksen-tyoelama-lahtoisyyden-kehittamin-188-2009.pdf>

Vesterinen, J. & Renval, M. 2014. 40 000 mahdollisuutta! Käsikirja yrityksen opiskelijayhteistyöhön [viitattu 10.7.2018]. Turun yliopisto, Turun ammattikorkeakoulu, Åbo Akademi ja www.korkeakouluosaajat.f. Saatavissa: <https://www.utu.fi/fi/yksikko/yliopistopalvelut/opintohallinto/ohjauksen-ja-koulutuksen-tukipalvelut/rekry/palvelut%20ty%C3%B6nantajille/Documents/K%C3%A4sikirja%20yrityksen%20opiskelijayhteisty%C3%B6h%C3%B6n.pdf>

Vihervaara, T. 2015 Yritysyhteistyö opetuksessa. Käytännön käsikirja yliopistoille ja yrityksille. 1. painos. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Viita, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy (e-kirja).

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishin Oy Helsinki (e-kirja).

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viljakainen, P. 2011. No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. WSOYpro Oy Helsinki.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus.

Yliopistolaki 558/2009.

Yliopistokoulutus.fi. Pro gradu, kandi ja diplomityö [viitattu 18.7.2018]. Studentum Oy.

Saatavissa: https://www.yliopistokoulutus.fi/Pro_gradu_kandi_ja_diplomityoe__d8035.html

Österberg M, 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. Uudistettu painos. Kauppakamari Oy.

LIITTEET

LIITE 1

TEEMAHAASTETTELURUNKO - OPISKELIJAT (pääteemat ja apukysymykset)

1. **Taustatiedot** (nimi, opiskelutiedot)
2. **Työelämän ja oppilaitoksen yhteistyön merkitys**
 - Millaista yhteistyötä olet huomannut oppilaitoksesi tekevän työelämän kanssa?
 - Millaiseen yhteistyöhön olet itse osallistunut opiskelussasi? (Miksi?)
 - Kuinka tärkeää yhteistyö sinusta on?
 - Mikä tai millainen yhteistyömuoto on sinusta hyödyllistä? (Miksi?)
3. **Oppilaitoksen ja Fennian yhteistyön nykytila**
 - Millaista yhteistyötä olet huomannut oppilaitoksesi tekevän vakuutusalan kanssa?
 - Millaista yhteistyötä olet huomannut Fennian kanssa?
 - Oletko itse osallistunut yhteistyöhön vakuutusalan tai Fennian kanssa?
 - Kuinka kiinnostavaa sinusta olisi tehdä yhteistyötä opiskeluusi liittyen Fennian kanssa? (Millaista? Miksi?)
4. **Opinnäytetyön vaatimukset**
 - Kertoisitko opintoihisi kuuluvan opinnäytetyön vaatimuksista (laajuus, tavoitteet, menetelmät, työmäärä)
5. **Opinnäyteyhteistyökokemukset**
 - Kertoisitko oman opinnäytetyösi aiheesta, sisällöstä ja tavoitteista?
 - Millaisia vaiheita opinnäytetyösi tekemisessä oli/on ja millaisia käytännön järjestelyitä sen tekeminen vaatii? (sopimus, ohjaus ja ohjaajat, yhteydenpito, sallausapito, palkkiot)
 - Mikä yhteistyössä on ollut mielestäsi hyvää?
 - Olisiko jotain voinut tehdä toisin?
 - Millaisia odotuksia sinulla oli yhteistyöltä ja yritykseltä? Vastasiko yhteistyö lopulta odotuksiasi?
 - Onko käsityksesi yrityksestä tai toimialasta muuttunut, kun olet tehnyt yritykselle opinnäytetyötä? (Miten? Miksi?)
 - Voisitko kuvitella työskenteleväsi kyseisessä yrityksessä tai alalla tulevaisuudessa? (Miten? Miksi?)
6. **Odotukset työnantajalta ja työltä**
 - Jos voisit vapaasti valita missä työskentelisit, niin millaisia tekijöitä punnitsisit ja millaiset tekijät vaikuttavat eniten valintaasi?
7. **Ajatukset Fenniasta työnantajana**
 - Kuinka tuttu Fennia on sinulle? Mistä tunnet Fennian?
 - Millaisilla adjektiiveilla kuvailisit Fenniaa?
 - Millaisia mielikuvia sinulle tulee vakuutusosalasta työpaikkana? (Miksi?)
 - Millaisia mielikuvia sinulle tulee Fenniasta työnantajana? (Miksi?)
 - Millaisia työtehtäviä tiedät Fenniassa olevan?
 - Millaisia ominaisuuksia mieltäisit, että työntekijältä vaaditaan?
 - Kuinka kiinnostavana niistä pidät Fenniaa työnantajana? (Syyt)

TEEMAHAASTETTELURUNKO - OPPILAITOKSEN EDUSTAJA (pääteemat ja apukysymykset)

1. Taustatiedot (nimi, oppilaitos, työtehtävä)

2. Työelämän ja oppilaitoksen yhteistyön merkitys

- Minkä tyyppistä yhteistyötä oppilaitoksesi tekee työelämän kanssa?
- Kuinka tärkeää yhteistyö sinusta on opetuksessa? (Miksi?)
- Millainen yhteistyö on sinusta hyödyllistä?

3. Oppilaitoksen ja Fennian yhteistyön nykytila

- Millaista yhteistyötä oppilaitoksesi tekee / on tehnyt vakuutusalan kanssa?
- Millaista yhteistyötä oppilaitoksesi tekee / on tehnyt Fennian kanssa?
- Kuinka kiinnostavaa on/olisi tehdä yhteistyötä Fennian kanssa?

4. Opinnäytetöiden vaatimukset

- Kertoisitko AMK- ja/tai YAMK- opiskelijoiden opinnäytetöille asetetuista vaatimuksista.

5. Opinnäyteyhteistyökokemukset

- Millainen prosessi opinnäytetyön tekeminen on ja millaisia käytännön järjestelyitä toimeksiannon tekeminen vaatii? (Sopimukset, ohjaus ja ohjaajat, yhteydenpito, salassapito, palkkiot)
- Millaisien tekijät vaikuttavat mielestäsi siihen, että yhteistyö on sujuvaa ja molemmille osapuolille hyödyllistä?
- Millaisessa tilanteessa yhteistyö ole tuonut hyötyä opiskelijalle tai toimeksiantajalle tai yhteistyö ei muuten ole toiminut? (Miksi?)
- Millaiset tekijät mielestäsi vaikuttavat osapuolten motivaatioon tehdä yhteistyötä?

6. Työnantajakuva merkitys

- Millainen merkitys mielestäsi työnantajakuvalla on opiskelijalle?
- Millaiset asiat mielestäsi vaikuttavat eniten työnantajakuva muodostumiseen?

7. Fennian työnantajakuva nykytila

- Kuinka tuttu Fennia on sinulle? Mistä Fennia on sinulle tuttu?
- Millaisilla adjektiiveilla kuvailisit Fenniaa?
- Millaisia mielikuvia sinulle tulee Fenniasta työnantajana?
- Millaisia ominaisuuksia ja millaista osaamista mieltäisit, että Fennian työntekijältä vaaditaan?
- Millaisiin työtehtäviin oppilaitoksesi opiskelijat voisivat työllistyä Fenniassa?
- Kuinka kiinnostavaksi arvioit Fennian työnantajana opiskelijoiden mielestä? (Miksi?)

TEEMAHAASTETTELURUNKO - FENNIAN EDUSTAJA (pääteemat ja apukysymykset)

1. Taustatiedot (nimi ja työtehtävä)

2. Oppilaitosyhteistyön merkitys ja nykytila

- Miten tärkeää sinusta on, että Fennia tekee yhteistyötä oppilaitosten ja opiskelijoiden kanssa? (miksi?)
- Kertoisitko, millaista oppilaitosyhteistyötä Fenniassa tehdään ja millaiseen yhteistyöhön olet itse osallistunut?
- Millainen yhteistyö tai mikä yhteistyömuoto on sinusta hyödyllistä Fennialle?
- Mikä kokemukseesi perustuen on nykyisessä yhteistyössä hyvää?
- Kuinka yhteistyötä pitäisi mielestäsi kehittää? (miksi?)

3. Omat opinnäyteyhteistyökokemukset ja yhteistyön kehittämistarve

- Millaisia kokemuksia sinulla on Fennialle toimeksiantona tehdyistä opinnäytetöistä?
- Millaiset tekijät ovat mielestäsi tärkeitä, jotta opinnäyteyhteistyö on molempin puolin sujuvaa?
- Mitä liiketoimintahyötyjä Fennia voisi saada opinnäytetöistä?
- Millaiset asiat motivoivat osapuolia laadukkaaseen tekemiseen?
- Millaisia uhkia näet yhteistyössä piilevän? Mikä voisi mielestäsi vaikuttaa
- Miten Fennian opinnäyteyhteistyötä pitäisi mielestäsi kehittää?

4. Työnantajakuvan merkitys ja Fennian työnantajakuvan nykytila

- Millainen merkitys mielestäsi työnantajakuvalla on?
- Millaiset asiat mielestäsi vaikuttavat eniten työnantajakuvan muodostumiseen?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kohderyhmät Fennian työnantajamielikkuvaviestimisessä?
- Millaisena näkisit Fennian työnantajakuvan tällä hetkellä?
- Mikä on mielestäsi vaikuttanut tämän kuvan muodostumiseen?

Työpajan sisällöt ja esitysmateriaali



Agenda

1. Tervetuloa! Työpajan tavoite
2. Esittelyt myyjäis- ja aamukahvien lomassa
3. Faktoja ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä
4. Opinnäytetyöprosessin eteneminen opiskelijan näkökulmasta
5. Fennia-lähtöisen opinnäytetyöprosessin eteneminen Fennian näkökulmasta
6. Pari-/ryhmätehtävä - Kuinka varmistamme sujuvan ja antoisan yhteistyön?
7. Tehtävän purku
8. Loppukeskustelu – kiitos osallistumisesta!

Tervetuloa

- Työpajan tavoite on pohtia yhdessä opinnäytetyöprosessia ja löytää hyviä käytäntöjä sujuvaan yhteistyöhön
- Näkökulmana Fennia-lähtöinen opinnäytetyöprosessi
- Keskustelua, ajatusten ja kokemusten vaihtoa

Faktoja ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä

- Kuuuuu tutkintovaatimuksiin
- Laajuus 15 op = noin 400 h = noin 10,5 työpöytäviikkoa = 2,5 kk kokopäiväistä työskentelyä (alempi tutkinto)
- Laajuus 30 op = noin 800 h = noin 21 työpöytäviikkoa = 5 kk 1 viikko kokopäiväistä työskentelyä (ylempi tutkinto)
- Tehdään lähtökohteisesti työelämälle pohjautuen albon hyödyntämisen ongelmaan
- Tavoitteena kehittää opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan
- Opiskelijalle mahdollisuus osoittaa osaamisensa ja soveltaa tietojaan käytäntöön
- Opiskelijan työskentelyä ohjaa aina korkeakouluopettaja, joka on alansa asiantuntija
- Toimeksiantona tehdyn opinnäytetyöprosessin keskeiset osallistajat: opiskelija, toimeksiantajan edustaja ja oppilaitoksen ohjaaja
- Osapuolet sopivat yhdessä muun muassa työn rajauksesta, aikataulusta, raportointtavasta sekä tutkimustulosten käytöstä

Opinnäytetyöprosessin eteneminen opiskelijan näkökulmasta



Fennia-lähtöisen opinnäytetyöprosessin eteneminen Fennian näkökulmasta



Pari-/ryhmätehtävä: Kuinka varmistamme sujuvan ja antoisan yhteistyön?

- Muodostakaa pari, joista toinen astuu Fennian edustajan saappaisiin ja toinen opinnäytetyön tekijän saappaisiin.
- Pohtikaa yhdessä annettua opinnäytetyöprosessin vaihetta omien kokemuksinne, mielipiteisienne, ajatuksenne pohjautuen.
- Löytäkää annettuun kysymykseen yhteisymmärryksessä vastaus, joka ottaa huomioon molempien tarpeet/voimat. Vastausten löytymistä varten käytössänne on apukysymykset. Vastatkaa apukysymyksiin siinä roolissa, jonka aluksi valitsitte ja ajatellaan tilannetta vain omasta näkökulmastanne.
- Lopuksi esitetään ratkaisuehdotukset ja keskustellaan niistä.

1

Orientoituminen ja aihe: Millaisesta tarpeesta yhteistyömme käynnistyy?

Milainen aihe on hyödyllinen ja kiinnostava?

Tunnistetut osallistajat:

Maailman Tapa 26.1.2019



1

APUKYSYMYKSET: Millaisesta tarpeesta yhteistyömme käynnistyy?



- Millainen aihe on kiinnostava Fenniaa varten?
- Mitä aiheita on vaikeampi käsitellä ja hyödyllisiä?
- Millaisia kysymyksiä Fennia voisi esittää yhteistyössä?
- Arvio koulutusaihan aihe, sisältö ja hyödyllisyys.
- Kuka toimittaisi esitelmän aiheesta valitsemalla ja hyödyllisimmän Fenniaa? Miksi?

- Millainen aihe on kiinnostava Fenniaa varten?
- Millainen aihe on vaikeampi käsitellä ja hyödyllisiä?
- Mitä aiheita on vaikeampi käsitellä ja hyödyllisiä?
- Millaisia kysymyksiä Fennia voisi esittää yhteistyössä?
- Arvio koulutusaihan aihe, sisältö ja hyödyllisyys.
- Kuka toimittaisi esitelmän aiheesta valitsemalla ja hyödyllisimmän Fenniaa? Miksi?

Maailman Tapa 26.1.2019

2

Hakuvaihe: Kuinka kohtaamme?

Mitä tietoja toimeksiannosta ja Fenniasta tarvitaan ilmoitukseen?

Mitä tietoja opiskelijasta tarvitaan valintaa varten?

Tunnistetut osallistajat:

Maailman Tapa 26.1.2019



2

Apukysymykset: Kuinka kohtaamme?



- Mitä tietoja toimeksiannosta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja Fenniasta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja tarvitaan hakijoiden valintaan varten? Millaiset asiat ovat tärkeitä valintaan?
- Millaisia kysymyksiä tarvitaan opiskelijan tunnistamiseen ja valintaan?
- Kuka toimittaisi esitelmän aiheesta valitsemalla ja hyödyllisimmän Fenniaa? Miksi?

- Mitä tietoja toimeksiannosta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja Fenniasta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja tarvitaan hakijoiden valintaan varten? Millaiset asiat ovat tärkeitä valintaan?
- Millaisia kysymyksiä tarvitaan opiskelijan tunnistamiseen ja valintaan?
- Millaisia kysymyksiä tarvitaan opiskelijan tunnistamiseen ja valintaan?

Maailman Tapa 26.1.2019

2

Hakuvaihe: Kuinka kohtaamme?

Miten Fenniassa haetaan oppinätetyön leikkejä?

Kuvalkaa prosessi aiheen löytymisen jälkeen valintavaiheeseen. Ketkä osallistuvat prosessiin?

Maailman Tapa 26.1.2019



2

Apukysymykset: Kuinka kohtaamme?



- Kuka prosessi alkaa aiheen löytymisestä ilmoituksen jättämiseen?
- Luvun työt aiheesta? Miten työt löydetään? Kuka on yhteydessä?
- Mitä osat koulutusaihan esittämiseen ja valintaan?
- Kuka toimittaisi esitelmän aiheesta valitsemalla ja hyödyllisimmän Fenniaa? Miksi?
- Kuka toimittaisi esitelmän aiheesta valitsemalla ja hyödyllisimmän Fenniaa? Miksi?

Maailman Tapa 26.1.2019

3

Aloitukset ja suunnittelu: Miten aloitamme työskentelyn? Mitä sovimme?

Miten aloitamme yhteistyön ja mitä käytännön järjestelyjä pitää sopia?

Tunnistetut osallistajat:

Maailman Tapa 26.1.2019



3

Apukysymykset: Miten aloitamme työskentelyn? Mitä sovimme?



- Mitä tietoja toimeksiannosta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja Fenniasta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja tarvitaan hakijoiden valintaan varten? Millaiset asiat ovat tärkeitä valintaan?
- Millaisia kysymyksiä tarvitaan opiskelijan tunnistamiseen ja valintaan?
- Kuka toimittaisi esitelmän aiheesta valitsemalla ja hyödyllisimmän Fenniaa? Miksi?

- Mitä tietoja toimeksiannosta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja Fenniasta pitää ilmoittamiseen kuulua?
- Mitä tietoja tarvitaan hakijoiden valintaan varten? Millaiset asiat ovat tärkeitä valintaan?
- Millaisia kysymyksiä tarvitaan opiskelijan tunnistamiseen ja valintaan?
- Millaisia kysymyksiä tarvitaan opiskelijan tunnistamiseen ja valintaan?

Maailman Tapa 26.1.2019

4

Toteutus ja seuranta: Miten työskentelemme?

- Miten työskentelemme ja seuraamme etenemistä?

Malliesi Tulos 25.1.2019

Fennia 4

Apukysymykset: Miten työskentelemme

Fennia

Miten haluan tehdä työn eteenpäin?
 Miten haluan kuulla työn etenemistä?
 Miten haluan seurata käyttäjäni haluan olla yhteydessä?
 Kuinka usein pitäisi olla yhteydessä?
 Koko tiimin lähtö valtuutettiin?

Miten haluan tehdä työn eteenpäin?
 Miten haluan kuulla käyttäjäni haluan olla yhteydessä?
 Kuinka usein haluan olla yhteydessä?
 Koko tiimin lähtö valtuutettiin?

17

Malliesi Tulos 25.1.2019

18

5

Tulokset ja johtopäätökset: Kuinka keskustelemme tuloksista?

- Miten keskustelemme työn tuloksista?

- Tunnistetut osallistajat:

Malliesi Tulos 25.1.2019

Fennia 5

Apukysymykset: Kuinka keskustelemme tuloksista?

Fennia

- Miten asiat ovat menneet eteenpäin?
- Miten asiat ovat Fennian työssä?
- Kuinka haluan kuulla tuloksista?
- Kuinka haluan kuulla jatkuvuudesta ja muutoksista?
- Kuinka haluan arvioida toimintaa ja tuloksia?
- Koko tiimin lähtö valtuutettiin?

- Miten tuloksia olen voinut luottaa yrityksestä?
- Kuinka haluan keskustella tuloksista? / Kuinka haluan korjata tuloksia?
- Kuinka haluan arvioida toimintaa ja tuloksia?
- Koko tiimin lähtö valtuutettiin?

19

Malliesi Tulos 25.1.2019

20

6

Julkaisu ja viestintä: Miten arvioimme projektia? Miten hyödynnämme tuloksia?

- Kuinka yhteistyömme päättyy?

- Tunnistetut osallistajat:

Malliesi Tulos 25.1.2019

Fennia 6

Apukysymykset: Miten arvioimme projektia? Miten hyödynnämme tuloksia?

Fennia

Miten arvioimme projektia?
 Kuinka arvioimme tuloksia?
 Miten arvioimme yhteistyötä?
 Miten suunnitella jatkuvuutta ja muutoksia?

Miten haluan arvioida yhteistyötä?
 Kuinka haluan, että työntekijäni arvioivat yhteistyötä?

21

Malliesi Tulos 25.1.2019

22



Yhteenveto ja kiitos!

Fennia

Toimintamalli ammattikorkeakoulujen opinnäyteyhteistyöhön

	1
<p>Toimintamalli ammattikorkeakoulujen opinnäyteyhteistyöhön</p> <p>Tarjoamalla opinnäytetyömahdollisuuksia opintojensa loppusuoralla oleville opiskelijoille voimme tutustua tulevaisuuden osaajiin, lisätä tunnettuuttamme, kehittää työnantajakuvaamme ja löytää uusia ratkaisuja liiketoimintamme tueksi.</p> <p>Tämä toimintamalli antaa toimintaohjeet ja tarvittavat tiedot ammattikorkeakoulun opinnäyteyhteistyöprosessiin sellaisessa tapauksessa, kun opiskelija ei ole työsuhteessa Fenniassa.</p> <p>Lähtökohtana yhteistyölle on aitoon liiketoiminnan tarpeeseen pohjautuva Fennialle hyödyllinen hanke. Opiskelijat odottavat aitoa kiinnostusta yhteistyötä kohtaan, saavansa yhteistyössä palautetta sekä mahdollisuutta osallistua toiminnan kehittämiseen. Työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta onkin ensisijaisen tärkeää asettaa yhteistyöhön lähdeittäessä toiminnalle selkeät tavoitteet, pohtia yhteistyön käynnistäviä motiiveja, hyviä vuorovaikutustapoja sekä niitä arvoja, joita haluamme yhteistyössä viestiä ja toteuttaa. Tärkeässä osassa on myös toiminnan näkyväksi tekeminen viestimällä siitä sidosryhmillemme.</p>	<p>Sisällys</p> <p>Tietoa ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä 2</p> <p>Rakentava vuorovaikutus ja palautteen antaminen 2</p> <p>Aiheen valinta ja aiheeseminaarit 3</p> <p>Opinnäytetyön tekijän hakeminen 3</p> <p>Alkukeskustelu ja sovitettavat asiat 4</p> <p>Loppukeskustelu ja yhteistyön päättäminen 5</p> <p>Yhteistyön näkyvyys ja viestintä 6</p> <p>Hakuilmoituksen mallipohja 6</p> <p>Opinnäyteyhteistyöprosessin muistilista 7</p>



	2
<p>Tietoa ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä</p> <ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyö kuuluu ammattikorkeakoulun tutkintovaatimuksiin Alemman tutkinnon työn laajuus on 15 op = noin 2 - 4 kk kokopäiväistä työskentelyä. Ylemmän tutkinnon työn laajuus on 30 op = noin 4 - 6 kokopäiväistä työskentelyä Tehdään lähtökohtaisesti työelämälle pohjautuen aitoon työelämän ongelmaan Tavoitteena kehittää opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan, antaa opiskelijalle mahdollisuuden osoittaa osaamisensa ja soveltaa tietotaitoaan käytäntöön Toimeksiantona tehdyn opinnäytetyöprosessin keskeiset osallistajat: opiskelija, oppilaitoksen ohjaaja ja toimeksiantajan edustaja Osapuolet sopivat yhdessä muun muassa työn rajauksesta, aikataulusta, raportointitavasta sekä tutkimustulosten käytöstä <p>Rakentava vuorovaikutus ja palautteen antaminen</p> <p>Opiskelijan motivaation ja positiivisten yhtistyökokemusten kannalta on ensiarvoisen tärkeää varmistaa rakentavan vuorovaikutuksen toteutuminen keskustelemalla, kuuntelemalla, kysymällä ja antamalla opiskelijalle riittävästi palautetta työstä koko yhteistyön ajan.</p> <p>Palautteen saaminen on opiskelijalle tärkeää kehittymisen ja arvostuksen tunteen kannalta. On silti hyvä sopia palautteenantotavoista yhdessä opiskelijan kanssa. Rakenna luottamusta kysymällä yhteistyön alussa</p>	<p>voitko antaa palautetta työstä yhteisten tarkastelupisteiden yhteydessä. Yhteisistä työn tarkastelupisteistä on hyvä sopia heti alussa ja pitää kiinni siitä, että opiskelijaa ja aihetta kohtaan osoitetaan mielenkiintoa ja työstä annetaan positiivista, kannustavaa ja korjaavaa palautetta jokaisen kohtaamisen yhteydessä.</p> <p>Rakentava vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> Lähesty ilman ennako-oletuksia Kysy, keskustele, kiinnostu Kuuntele kokonaisvaltaisesti Puhu asioita auki, sanoita kokemuksiasi & itsestäänselvyyksiä Tarkista, toista ja tiivistä Muista elekielen merkitys viestinnässä <p>Palautteen erilaiset lajit: Myönteinen palaute ja korjaava palaute</p> <p>Myönteisen palautteen osatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena kannustaminen ja myönteisen ilmapiirin luominen, oikeaan suuntaan ohjaaminen Aittoa ja rehellistä, ilman taka-ajatuksia Täsmennä myönteiseen palautteeseen johtaneet tekijät Kohdennettua ja oikea-aikaista Työsuorituksen tai toimintatapaan, ei persoonaan liittyvää Myönteinen palaute henkilökotaisesti sekä julkisesti

Korjaavan palautteen osatekijät

- Tavoitteena toiminnan parantaminen tai virheiden estäminen, oikeaan suuntaan ohjaaminen
- Kerro palautteen tavoite: miksi korjaava palaute annetaan, mihin se pyrkii?
- Työsuoritukseen tai toimintatapaan, ei persoonaan liittyvää
- Varmista, että palautteesi on kuultu ja ymmärretty
- Muista, että virheet ovat harvoin tahallisia
- Anna mahdollisuus oman näkemyksen esittämiseen, kuuntele
- Anna korjaava palaute konkreettisesti ja suoraan asianosaisille
- Huomaa: oikea-aikaisuus ja kahden kesken

Aiheen valinta ja aihe-seminaarit

Sekä opiskelijalle että Fennialle hyödyllisiä ja kiinnostavia aiheita ovat lähtökohtaisesti kaikki yhtiöllemme ajankohtaiset ja relevantit aiheet. Osapuolten motivaation kannalta avainasemassa on aihepiirin peilaaminen todelliseen työelämän tarpeeseen.

Kiinnostavan aiheen löydyttyä keskustele tarpeesta, toimeksiannon tavoitteista sekä aikatauluista esimiehesi tai HR-Partnerin kanssa tai tuo ideasi seuraavaan opinnäytetyön aihe-seminariin.

HUOM. Seuraavan opinnäytetyöaihe-seminariin ajankohdan löydät tapahtumakalenterista sekä esimiestiedotteesta. Seminaariin voi tulla myös vain kuuntelemaan yhtiön ajankohtaisia kuulumisia. Tervetuloa!

Opinnäytetyön tekijän hakeminen

Aihepiiriin ja tavoitteiden tarkennuttua opinnäytetyön tekijä haetaan rekrytointijärjestelmän kautta. Perusta haku rekrytointijärjestelmään.

Hakuilmoituksesta tulee ilmetä aihepiiri, opiskeltava ala/tutkinto, suunniteltu aikataulu ja yhteyshenkilö. Opiskelijasta tarvittavia tietoja ovat hänen motivaationsa, kuvaus opinnoista ja opintojen vaiheesta, sekä työhistoria, mikäli se on tarpeellinen aihealueen kannalta. [Mallipohja](#) on apunasi ilmoituksen tekemisessä.

Hakemukset käsitellään rekrytointijärjestelmässä. Hakemusten perusteella sopivimman tekijän haastattelemiseksi riittää puhelinhaastattelu. Voit olla yhteydessä oppilaitoksen opinnäytetyön tekijän valinnan ja aiheen tarkentamisen tueksi.

Myös HR on tarvittaessa tukenasi sopivien oppilaitosten valinnassa, ilmoituksen laatimisessa ja julkaisussa sekä opinnäytetyön tekijän valinnassa.

On tärkeää tiedottaa kaikkia hakijoita haun päättymisestä. Viestit lähetetään rekrytointijärjestelmästä HR:n toimesta.

Alkukeskustelu ja sovittavat asiat

Yhteistyö käynnistyy opiskelijan ja Fennian yhteyshenkilön yhteisellä **alkukeskustelulla**. Alkukeskustelussa yhdessä käsiteltäviä asioita:

- aihepiiri, rajaukset ja työn tavoitteet
- työmenetelmät ja aineiston keruumenetelmät
- aikataulu ja yhteiset tarkastelupisteet
- yhteydenpitotavat ja yhteyshenkilöt
- työn raportointitavat ja mahdollinen tutkimusraportti
- tekijänoikeudet
- tarvittavat järjestelmä- ja/tai kulkuoikeudet
- tarvittavat sopimukset ja palkkio

Alussa on hyvä kartoittaa, onko todennäköistä, että opiskelijan tulisi työn aikana päästä Fennian järjestelmiin tai tiloihin ja varmistaa, kuinka tämä toteutuu sujuvasti sekä tietoturvallisesti. Alkukeskustelussa tulee myös tuoda esille, mikäli yhteistyön aikana on ennalta tiedossa olevia pidempiä poissaoloja puolin tai toisin.

Lähtökohtaisesti opinnäytetyöt ovat julkisia. Salassa pidettäviä asioita voivat kuitenkin olla esim. liike- tai ammattisalaisuudet ja asiakirjat, joiden julkisuus voisi aiheuttaa vahinkoa. Opinnäytetyön tekijälle tutkimustulosten julkaisu tarkoittaa mahdollisuutta keskusteluun

tieteellisistä tuloksista ja osaamisen näkyväksi tekemiseen. Rajauksia voidaan tehdä jättämällä yrityksen nimi pois tai salaamalla työstä osia.

Fennian aloitteesta Fennialle toimeksiantona tehdystä opinnäytetyöstä **maksetaan palkkio työkorvauksena**. Maksettava korvaus suhteutetaan työn laajuuteen ja tavoitteisiin yhdessä HR-Partnerin kanssa. Lisäksi maksetaan työn tekemisestä aiheutuneet etukäteen sovitut kustannukset, kuten materiaalit ja postitus- ja matkakulut.

Kun tavoitteista, menetelmistä, mahdollista kustannuksista, tekijänoikeuksista ja aikataulusta on yhteisymmärrys, laaditaan kirjallinen toimeksiantosopimus. Fennian sopimus pohjan saat HR-Partnerilta.

Sopimus osoittaa molempien sitoutumisen yhteistyöhön.

Ennen toimeksiannon allekirjoittamista, on selvitettävä **opinnäytetyön tulosten omistus- tai tekijänoikeuksiin** liittyvät asiat. Pääsääntö on, että opinnäytetyön tekijä on tekijänoikeuksien haltija. Hän voi luovuttaa oikeudet tilaajalle joko osittain tai kokonaan.

Yhteisen alkukeskustelun jälkeen on hyvä käydä lyhyesti läpi yhdessä opiskelijan ja oppilaitoksen ohjaajan kanssa, millaisia tavoitteita työlle päätettiin asettaa, mitkä ovat tekijän omat oppimistavoitteet ja millaisia odotuksia osapuolilla on opinnäytetyöprosessille. Lisäksi on hyvä keskustella siitä, minkälaisia tavoitteita ammattikorkeakoulun tutkimukselliset lähtökohdat asettava työlle.

Muistathan keskustella alkukeskustelun yhteydessä

palautteenantotavoista. **Opiskelijan motivaation ja hyvien**

yhtistyökokemusten kannalta on ensiarvoisen tärkeää antaa opiskelijalle riittävästi palautetta työstä. Yhteiset työn tarkastelupisteet on hyvä sopia heti yhteistyön alussa ja pitää kiinni siitä, että opiskelijaa ja aihetta kohtaan osoitetaan mielenkiintoa ja työstä annetaan positiivisesta, kannustavaa ja rakentavaa palautetta jokaisen kohtaamisen yhteydessä.

Loppukeskustelu ja yhteistyön päättäminen

Työn tulokset on hyvä käydä läpi yhdessä kasvokkain **loppukeskustelussa**. Tuloksien arviointiin ja niistä viestimiseen osallistuvat opiskelijan kanssa yhteistyössä mukana olleet Fennian edustajat.

Fennian näkökulmasta kiinnostavaa on saada tutustua työn tuloksiin, johtopäätöksiin ja jatkotutkimus-/kehitysohjelmiin. Loppukeskustelussa pohditaan lisäksi yhdessä, kuinka hyvin tavoitteisiin päästiin, kuinka yhteistyö sujui sekä mikä edesauttoi tai esti tavoitteellista yhteistyötä.

Opiskelijalle voidaan hänen halutessaan antaa kirjallinen todistus. Ilmoita tällöin aihe, arviointi sekä opiskelijan yhteystiedot HR-Palveluihin.

On myös tärkeää, että opiskelijalle viestitään, kuinka työtä on hyödynnetty tai jatkotutkimus- tai kehitysohjelmiin lähdetty viemään eteenpäin.



Yhteistyön näkyvyys ja viestintä

On tärkeää nostaa esille yhteistyötä ja viestimällä sen tuloksista ja merkityksistä. Näin toiminta saa näkyvyyttä työnantajakuvaviestinnän näkökulmasta.

Toteutuneesta opinnäyteyhteistyöstä, sen tuloksista ja merkityksestä voidaan viestiä kotisivuilla, intranetissä, painatussa materiaalisissa (esim. kausijulkaisut) tai sosiaalisessa mediassa. Etenkin tavoitteisiin yltänyt tai muuten hyvin sujunut ja hyödyllinen työ voidaan nostaa esille esimerkiksi yhtiön LinkedIn -profiilissa kirjoittamalla siitä blogiteksti, artikkeli tai

Opinnäyteyhteistyöprosessin muistilista

Yhteistyö alkaa aiheen valinnalla ja hyväksyttämällä. Voit myös aloittaa yhteistyön osallistumalla seuraavaan aiheeseminaariin. Hakuprosessin ja opinnäytetyön tekijän valinnan jälkeen on hyvä käydä opiskelijan kanssa yhdessä alkukeskustelu, jossa sovitaan yhteistyön tavoista ja etenemisestä, yhteydenpitotavoista sekä työn yhteisistä tarkastelupisteistä. Tarkastelupisteitä voi olla niin monta kuin katsotte tarpeelliseksi. Niiden yhteydessä opiskelija kertoo työn tilanteesta sekä saa lisätietoja ja palautetta. Yhteistyö päättyy loppukeskusteluun, jossa käydään läpi ja arvioidaan tulokset ja toiminta. Loppukeskustelussa on hyvä pohtia lisäksi mahdollisia jatkotoimenpiteitä sekä kuinka ja missä yhteistyöstä, sen tuloksista ja merkityksestä viestitään.

