



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Osaamisen johtamisen työkalu:

Toimintamalli työharjoitteluiden toteuttamiselle palveluyrityksessä

Kaartinen, Kimmo & Sandström, Sini

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Osaamisen johtamisen työkalu: Toimintamalli työharjoitteluiden toteuttamiselle palveluyrityksessä

1001729 Kaartinen Kimmo,
090136 Sandström Sini
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusoh-
jelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Kaartinen, Kimmo; Sandström, Sini

Osaamisen johtamisen työkalu: Toimintamalli työharjoitteluiden toteuttamiselle palveluyrityksessä

Vuosi 2013 Sivumäärä 45

Osaavan henkilöstön hankinta ja sen säilyttäminen on edellytys yrityksen menestykselle toiminnalle. Henkilöstösuunnittelu luo työvoiman hankinnalle pohjan. Osaamisen johtaminen tarkoittaa osaamisen ajankohtaisuutta sekä ennakoii sen tarvetta myös tulevaisuudessa. Suurten ikäluokkien poistuessa työelämästä lähivuosina, rekrytointivaikeudet lisääntyvät entisestään. Ilmiö koskettaa etenkin palvelualaa, jossa myös toimialan houkuttelevuus on laskenut. Tämä aiheuttaa luonnollisesti kilpailua ammattitaitoisesta työvoimasta. Tämän opinnäytetyön aiheena on tehokkaiden työharjoittelujaksojen linkittäminen osaksi osaavan työvoiman löytämistä ja sitouttamista. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja perustuu kehityshankkeeseen. Toimeksiantajana toimii suomalainen palvelualan yritys.

Opinnäytetyön tarkoitus on yhtenäistää ja tehostaa toimeksiantajayrityksen nykyistä työharjoitteluiden toteuttamistapaa ja osaavan työvoiman hankintaa uudella työharjoitteluiden toimintamallilla. Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa toimintamalli, joka tukee osaavan työvoiman hankintaa ja sen sitouttamista sekä auttaa vastaamaan toimialaa koskeviin rekrytointihaasteisiin. Työharjoittelun onnistumiseen vaikuttavia asioita sekä sitouttamista ja yrityskuvaa nostattavia oppilaitosyhteistyömuotoja on selvitetty yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyö rakentuu toimintaympäristön esittelystä, teoriaviitekehiksestä ja kehityshankkeesta. Kehityshanke osuuden tavoitteena on, että työharjoitteluiden lähtötilanne-analyysin ja oppilaitosyhteistyöstä tehdyn benchmarkingin perusteella voidaan luoda toimintamalli, joka otetaan käyttöön valtakunnallisesti. Koko toimintamallin omistaa toimeksiantajayrityksen HR-osasto, joka vastaa edelleen sen käyttöönottamisesta ja kehittämisestä. Toimintamalli rakentuu kahdesta osasta, josta ensimmäinen osio kuvaa oppilaitosyhteistyön toteuttamista ja esittelee valittuja yhteistyömuotoja ja toinen osa sisältää ohjeistuksen työharjoitteluiden toteuttamiselle. Opinnäytetyössä keskitytään kartoittamaan tapoja toteuttaa oppilaitosyhteistyötä, siten että opiskelija voidaan integroida yritykseen jo opintojen alkuvaiheessa, ja että aktiivisen yhteistyön kautta löydetään motivoituneet ja osaamistarpeita vastaavat työharjoittelijat yritykseen. Työharjoittelujaksojen toteuttaminen yhtenäistetään valtakunnallisella tasolla uudella toimintamallilla, joka tulee olemaan kokonaisuudessaan HR-osaston hallinnassa. Kehityshankkeen taustalla on vahva ajatus siitä, että onnistuneen oppilaitosyhteistyön ja tehokkaan työharjoittelujakson läpiviemisen seurauksena yrityksessä voitaisiin vähentää ammattitaitoisesta työvoimasta puutetta tulevaisuudessa merkittävästi.

Asiasanat: osaamisen johtaminen, osaaminen, osaamisen tunnistaminen, oppiminen, työssäoppiminen, rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö

Know-How management Tool: Operation Model for Work Placement Periods in a Service Company

Kaartinen, Kimmo; Sandström, Sini

Year	2013	Pages	45
------	------	-------	----

The recruitment of skillful staff and holding on to it are preconditions for the successful operating of company. Staff planning provides the basis for recruiting. The management of know-how focuses on the topicality of the know-how and anticipates the need for it also in the future. When the big age groups leave the working life during the next few years, the recruiting difficulties will further increase. The phenomenon touches especially upon the service branch where the lure of the branch also has decreased. This naturally causes competition for skilled labour force. This thesis intends to link work placement periods to be a continuum to commit staff and find skilled labour force. The thesis is functional and it is based on a development project. A Finnish company functioning in the service branch commissioned this thesis.

The purpose of the thesis is to unify and intensify the present implementation method of the work placement periods of the company as well as to recruiting skillful labour force with a new operating model of work placement. The objective of the thesis is to build a new operating model, which supports the recruitments of skillful labour force and commits it. Matters, which affect the success of the work placement and staff commitment and the company image, have been clarified from the point of view of the company.

The thesis consists of an introduction to the working environment, theoretical framework and it also depicts the development project. The objective of the development project is that an operating model, which is nationally brought into use, can be created on the basis of the background analysis of the work placement periods and on the basis of the benchmarking that has been conducted in the institution cooperation. The whole operating model is owned by the HR department of the company that is still responsible for implementing it into use and developing its usage. The operating model is based on two parts. The first item describes the implementation of the educational institution cooperation and shows the chosen forms of cooperation. The second part contains the actual operations of the work placement. The thesis focuses on surveying the ways to carry out educational institution cooperation. The idea is that the student can be integrated already in the early stage of studies into the company and the work trainees become motivated and correspond to the know-how needs. Carrying out work placement is unified with a new operating model, which will be carried out by the company's HR.

Keywords: Know-how management, know-how, know-how recognition, learning, on-the-job learning, recruiting, institution cooperation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kehittämisympäristö.....	7
3	Osaamisen johtamisen ulottuvuudet	8
3.1	Osaaminen ja sen tunnistaminen	11
3.2	Rekrytoinnin osa-tekijät	13
3.3	Oppilaitosyhteistyö	16
3.4	Yrityskuvan merkitys	17
3.5	Oppiminen ja työssäoppiminen	19
4	Kehityshankkeen kuvaus	21
4.1	Lähtötilanne.....	22
4.2	Toimintamallin kehittäminen.....	24
4.3	Uusi toimintamalli	25
4.4	Kehityshankkeen tuotoksen arviointi	32
5	Johtopäätökset	34
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Korkeatasoinen osaaminen ja osaavan henkilöstön saatavuus luovat yrityksille mahdollisuuksia menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä, johon vaikuttaa väestön ikääntyminen ja pula osaavasta työvoimasta. Nuoret ikäluokat ovat aiempaa pienempiä ja siksi väestön ikääntyessä on ensiarvoisen tärkeää huolehtia osaavan työvoiman sitouttamisesta. Onnistuneella osaamisen johtamisella voidaan vastata rekrytointivaikeuksiin, jotka erityisesti palvelualalla ovat kasvavia haasteita. Kasvaviin rekrytointihaasteisiin voidaan vastata oppilaitosyhteistyöllä, joka tukee opiskelijoiden integroitumista työelämään jo opintojen varhaisessa vaiheessa. Aktiivinen ja suunniteltu oppilaitosyhteistyö mahdollistaa motivoituneiden työharjoittelijoiden valikoitumisen. Opiskelijan sitouttaminen ja jatkoyhteistyön suunnittelemisen ovat avainasemassa toteuttaessa työharjoitteluita. Ratkaisevaa on, että yritykset pystyvät täsmentämään osaamistarpeensa yhteistyöoppilaitoksiin. Näin yritys pystyy saamaan tai kasvattamaan tarvitsemaansa osaamista.

Opinnäytetyön tarkoitus on yhtenäistää ja tehostaa toimeksiantajayrityksen nykyistä työharjoitteluiden toteuttamistapaa ja osaavan työvoiman hankintaa uudella työharjoitteluiden toimintamallilla. Opinnäytetyön tarkoitusta tukevat erilaiset yhteiskunnalliset ja oppilaitoksen opiskelijoiden työllistymistä edistävät hankkeet, joita esitellään teoriaviitekehelyssä. Opinnäytetyön tavoitteena on, että rakennettu toimintamalli tukee osaavan työvoiman hankintaa ja sitouttamista sekä auttaa vastaamaan toimialaa koskeviin rekrytointihaasteisiin. Työharjoittelun onnistumiseen vaikuttavia asioita, sitouttamista ja oppilaitosyhteistyömuotoja on selvitetty yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyö rakentuu toimintaympäristön esittelystä, teoriaviitekehelyksestä ja kehityshankkeen esittelystä ja johtopäätöksistä. Toimintaympäristön esittelystä keskitytään yritystä ja toimialaa koskeviin haasteisiin. Opinnäytetyön teoriaviitekehely käsittelee osaamisen johtamisen eri ulottuvuuksia. Kehityshanke-osuus sisältää lähtötilanne-analyysin ja uuden toimintamallin kuvauksen. Toimintamalli rakentuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen osio kuvaa oppilaitosyhteistyön toteuttamista ja esittelee valittuja yhteistyömuotoja, joilla löydetään motivoituneita työharjoittelijoita ja toinen osa sisältää työharjoitteluiden toimintamallin. Opinnäytetyön lopussa on esitelty keskeiset kehitysehdotukset, toimeksiantajan arvio ja johtopäätökset.

2 Kehittämisympäristö

Opinnäytetyön kehittämisympäristö koostuu osaamisen kehittämisestä ja osaavan työvoiman löytämisestä palveluyrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen palvelualan yritys. Toimeksiantajayrityksen päätoimialoja ovat ympäristöpalvelut, siivous- ja käyttäjäpalvelut, kiinteistönhoito ja uusiutuvat energianlähteet. Yritys kertoo panostavansa henkilöstön työhyvinvointiin ja osaamisen kasvattamiseen sekä kehittävänsä johtamista ja esimiestyötänsä. Yrityksen yksi tärkeistä tavoitteista on tarjota henkilöstölleen entistä terveellisempi ja turvallisempi työpaikka.

Opinnäytetyön kehittämisympäristöön voidaan tarkemmin johdattaa yhteiskunnallisen näkökulman kautta. Osaavan työvoiman riittävyden näkökulmasta väestön ikääntyminen asettaa yrityksille uusia haasteita löytää riittävästi oikeanlaista työvoimaa. Väestön ikääntyminen avaa uusia liiketoiminta- ja kasvumahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti kilpailu osaavasta työvoimasta voimistuu. Menestyminen rakennemuutoksessa edellyttää etenkin koulutus- ja työvoimatarpeiden ennakoimista, josta keskustellaan paitsi hallituksen ja eri toimijoiden puolesta, myös mediassa vilkkaasti. (EK 2010, 5-6 ja 8.)

Elinkeinoelämän keskusliitto, myöhemmin EK (2010), on tuonut *osaava henkilöstö - menestyvät yritykset* raportissaan esille koulutus ja työvoimapolitiittisia linjauksia vuoteen 2015. Näitä linjauksia on käytetty tämän opinnäytetyön kehityshankkeen tukena. EK:n (2010) linjauksien lisäksi opinnäytetyön yhteiskunnallista näkökulmaa tukee pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaan kirjattu nuorten yhteiskuntatakuu. Nuorten yhteiskuntatakuulla tavoitellaan nuorten työllisyyden edistämistä ja pyritään ehkäisemään nuorten syrjäytymistä. Yhteiskuntatakuun tavoitteena on, että jokaiselle nuorelle luodaan todelliset mahdollisuudet suorittaa perusasteen jälkeinen tutkinto ja työllistyä. Hanke kuuluu hallituksen tärkeimpiin hankkeisiin, ja se on kirjattu erityisen panostuksen ja seurannan piiriin. Yhteiskuntatakuun onnistumiseksi hankkeeseen tarvitaan viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja nuorten yhteistyötä. Nuorisotakuu tarkoittaa, että kaikille alle 25-vuotiaalle nuorelle sekä alle 30-vuotiaalle vasta-valmistuneelle tarjotaan työ-, työkokeilu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikka viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi joutumisesta. Nuorisotakuuseen liittyy myös nuorten aikuisten osaamisohjelma, jolla tarjotaan koulutusta vailla oleville alle 30-vuotiaille mahdollisuus ammatillisen tutkinnon tai jonkin sen osan suorittamiseen. (EK 2010, 5-6 ja 8-10; Nuorisotakuu 2013.)

EK (2010) mainitsee linjauksissaan tärkeiksi kehittämistyön kulmakiviksi kaikilla koulutusasteilla koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden sekä työelämäyhteydet. Kehitystyössä koulutuksen osuvuutta parannetaan ennakoimalla työelämän muuttuvia osaamistarpeita. Koulutusjärjestelmää tehostetaan työelämän ja koulutuksen yhteyttä lujittamalla. Opetushenkilöstön

osaamista parannetaan lisäämällä työelämä- ja yritystuntemusta. Ennakoimalla teknologian, arvojen, käyttäytymisen ja markkinoiden muutosta oppilaitoksissa voidaan rakentaa käsitys tulevaisuuden työelämässä tarvittavasta osaamisesta. Osaamisen kohdentamista työmarkkinoiden tarpeisiin on tähän asti pyritty varmistamaan määrällisen ennakkoinnin keinoin työllisyysennusteesta ammattirakenteeseen ja siitä edelleen osaamistarpeisiin. Tulevaisuudessa ratkaisevaa on, kuinka hyvin pystytään luomaan uutta osaamista sekä kehittämään olemassa olevaa. Yrityskohtaisiin osaamistarpeisiin pystytään parhaiten vastaamaan tiivistämällä yritysköiden ja koulujen yhteistyötä. Yhteistyötä tarvitaan muun muassa koulutuksen uudistamiseen. Säännölliset työelämäjaksot ja työpaikkaohjaajien jatkuva koulutus ovat yhteistyön keskeisiä muotoja. Työpaikalla tapahtuva oppiminen nousee merkittäväksi osaksi elinikäisellä oppimispolulla. (EK 2010, 5-6 ja 8-10.)

Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu toimintaympäristön muutos ja muiden palveluyritysten tavoin yritys pyrkii ennakoimaan väestön ikääntymisestä ja muuttuvasta toimintaympäristöstä johtuviin rekrytointihaasteisiin. Yrityksessä pyritään tulevaisuudessa varmistamaan riittävän ja osaavan työvoiman saaminen ennakoimalla tulevaisuuden haasteisiin jo nyt. Toimeksiantajayritys on määritellyt vuoden 2013 strategiassaan keskittyvänsä monikulttuurisuuden johtamiseen, rekrytointiprosessin parantamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Strategiaa suunniteltaessa yrityksessä tunnistettiin tarve yhtenäistää ja tehostaa nykyistä työharjoitteluiden toteutusmallia. Tahtotila oli myös siirtää oppilaitosyhteistyö ja työharjoittelut kokonaan HR-osaston alaisuuteen, jotta niitä voidaan koordinoida ja kehittää suunnitelmallisesti.

Yhtenä toimeksiantajayrityksen keinona vastata rekrytointihaasteisiin, on harjoittaa tiivistä oppilaitosyhteistyötä, jonka kautta löydetään tulevaisuuden osaajia palvelualalle. Heidät pyritään integroimaan yritykseen jo opintojen alkuvaiheessa sekä myöhemmin sitouttamaan työharjoitteluiden kautta. Tämän opinnäytetyön kehityshankkeen yksi tavoite onkin tuoda esille toimeksiantajalle sopivia oppilaitosyhteistyömuotoja, jotka tukevat motivoituneiden työharjoittelijoiden löytämistä sekä heidän sitouttamista osaavaksi työvoimaksi.

3 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy osaamisen johtamisen eri osatekijöiden ympärille. Osaamisen tunnistaminen on yksi ajankohtaista teemoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen johtamista on tutkittu laajalti globaalisti (Kauhanen 2006; Viitala 2005; Laitinen, Nurminen & Soininen 2007) ja siitä on löydettävissä erilaisia lähdeteoksia. Oppilaitosyhteistyöstä ja työssäoppimisesta on tehty lukuisia aiempia tutkimuksia useiden eri organisaatioiden toimesta, kuten ope-tushallituksen ja elinkeinoministeriön toimesta. Aihetta on myös käsitelty Hyrkäksen (2012) väitöskirjassa Osaamisen johtaminen kunnissa ja Savolaisen (2004) pro gradu-tutkielmassa

Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Erityisesti EK on tehnyt vuosittain henkilöstö- ja koulutustiedusteluja, jotka käsittelevät työvoimatilannetta, rekryointitarpeita ja henkilöstön kehittämistä eri toimialoilla sekä antavat lisäarvoa koulutus- ja työvoimapolitiittisiin keskusteluihin. EK:n (2012, 3) mukaan toimiva oppilaitosyhteistyö pohjautuu uusien osaamistarpeiden integroitumiseen yritysten ja oppilaitosten välille. Jotkut yritykset ovat saaneet merkittävän rekryointikanavan vastaamaan tulevaisuuden osaajapulaan toimivan oppilaitosyhteistyön johdosta.

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä osaamisen johtamisen käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen tunnistaminen, oppiminen, työssäoppiminen, rekryointi ja oppilaitosyhteistyö. Teoriaviitekehys koostuu käsitteiden määrittelystä sekä niiden keskinäisten suhteiden kuvaamisesta tämän opinnäytetyön aiheen näkökulmasta. Teoriaviitekehys on rakennettu käyttäen kirjallisuutta, hanketietoutta ja tutkimustuloksia. Opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet ja niiden suhteita toisiinsa on selkiytetty seuraavassa kuviossa (1):



Kuvio 1: Osaamisen johtamisen ulottuvuudet

Edellisestä kuvioista (1) ilmenee osaamisen johtamisen keskeisyys opinnäytetyön pääkäsitteenä. Muiden käsitteiden tärkeys suhteessa pääkäsitteeseen ja opinnäytetyöhön on kuvattu eri-

kokoisina ympyröinä. Osaamisen tunnistaminen on keskeinen osaamisen johtamisen alakäsite opinnäytetyön kehityshankkeen kannalta ja siksi se on kuvattuna isoimpana ympyränä. Osaamisen tunnistamisesta johtaa käsitteet rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö, jotka ovat keskeään yhtä tärkeitä käsitteitä. Oppiminen ja osaaminen ovat osaamisen johtamisen ulottuvuuksia, jotka ovat välttämättömiä avata opinnäytetyön kannalta. Oppimiseen liittyy opinnäytetyönkehityshankkeen osalta keskeinen teema työssäoppiminen, mutta suhteessa osaamisen johtamiseen sen tärkeys ei ole yhtä suuri kuin muiden, joten se on kuvattuna pienempänä ympyränä. Seuraavissa kappaleissa avataan opinnäytetyön aiheen kannalta keskeiset käsitteet.

Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue. Kauhasen (2006, 16) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM) tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Nämä tekijät muodostavat aktiivisen sarjan, jota kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi. Hyvällä henkilöstöjohtamisella organisaatio pystyy houkuttelemaan haluamiaan henkilöitä ja sitouttamaan heidät organisaatioon motivoimalla, kannustamalla ja rakentamalla sellaisen toimintaympäristön, jossa tämä on mahdollista. Lisäksi organisaation on kyettävä palkitsemaan työntekijöitään hyvistä suorituksista, jotta haluttu osaaminen saadaan pysymään organisaatiossa. Tarpeen tullen on myös kyettävä kehittämään työntekijöitä ja ylläpitämään heidän työkykyään. Jotkut organisaatiot eivät kuitenkaan omaksu näitä tavoitteita tarpeeksi hyvin tai eivät toiminnallaan pyri niiden aikaan saamiseksi. Tällöin henkilöstö saatetaan nähdä vain kustannustekijänä tai henkilöstöjohtaminen ei kuulu johdon tärkeimpiin tavoitteisiin. (Kauhanen 2006, 16-17.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn varmistamista ja vahvistamista olemassa olevan osaamisen avulla. Osaamisen johtamisella pyritään kehittämään yrityksen osaamista kaikilla organisaation tasoilla. Tämä vaatii ohjausta, arviointia, määrittelyä, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamiseen voidaan sisällyttää kaikki tarkoituksenmukaiset toimet, joiden pohjalta yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Sitä voidaan pitää kokonaisvaltaisena johtamisen alueena. Osaamisen johtamisen perustana voidaan pitää yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa ja sillä on suuri merkitys yksilön elämään. Sen puitteissa pystytään selviytymään omista työtehtävistä. Mitä enemmän yksilöllä on osaamista, sitä paremmin ja luotettavimmin hän pystyy työtehtävistä suoriutumaan. (Viitala 2005, 14-15, 112-113.)

Osaamisen johtamisen merkittävin tavoite on luoda yhteys yrityksen strategian ja työntekijöiden osaamisen välille. Työntekijöiden yksilöllisestä osaamisesta muodostuu perusta, jonka puitteissa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa oleva tietämys kehittyy. Yrityksessä oleva osaaminen on monimutkainen yhdistelmä, johon nivoutuu kaikkien yrityksen

työntekijöiden osaaminen. Osaamisen eri osa-alueet ovat kytkeytyneet monimutkaisesti toisiinsa ja lopputuloksena on yrityksen koko osaaminen. Tämä osaaminen on jatkuvassa liikkeessä ja siksi siitä ei voi saada kokonaisvaltaista kuvausta. (Viitala 2005, 109-110.)

Organisaatioissa muutos on nykyisin pysyvä olotila ja se vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä kokoaikaista sopeutumista ja uusiutumista. On tärkeää oppia koko ajan uutta, koska osaaminen vanhenee nopeasti. Henkilöstön osaamisella on merkityksellinen rooli organisaation menestymisen kannalta. Yksittäisen työntekijän ja tiimin osaamista verrataan tehtävän vaatimaan pätevyYTEEN. Näiden tulosten pohjalta voidaan löytää kehittämistarpeet ja keinot henkilöstön kehittämiseen organisaatiossa haluttuun suuntaan. Muutoksen hallitsemiseksi organisaatioiden jäsenten on myös kyettävä omaksumaan nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Jos organisaatio haluaa säilyttää kilpailukykyänsä, on sen uusiuduttava koko ajan. Uudistumisen edellytyksenä pidetään kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uudistumisen kykyä. Yhä useamman yrityksen strategiassa henkilöstön kehittämisellä on merkittävä rooli. Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development) on yksi tapa, jolla organisaatio pystyy varmistamaan liiketoiminnan edellyttämän osaamisen myös jatkossa. (Kauhanen 2006, 139-141.)

Tietopääomaa voidaan pitää menestyvien organisaatioiden suurimpana menestystekijänä. Organisaation on paitsi kyettävä kehittämään jo olemassa olevaa osaamista haluttuun suuntaan, mutta myös tunnistamaan uuden osaamisen tarve. Ennen jo olemassa olevan osaamisen kehittämistyötä ja uuden osaamisen hankintaa on tunnistettava ensin millaista osaamista jo nyt organisaatiosta tarkalleen ottaen löytyy. Yrityksissä osaamisen tunnistamisen kulmakiviä ovat, millaista ammattitaitoa ja osaamista tarvitaan, jotta asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Organisaatiossa on luotava yhteinen näkemys tarvittavasta osaamisesta ja millaisesta osaamisesta tarkemmin ottaen puhutaan. Se on haasteellista, ja yhteisen näkemyksen luomiseksi tarvitaan tiivistä keskustelua yrityksen eri toimijoiden välillä. Osaamistarpeiden tunnistamisesta puhutaan tarkemmin seuraavassa luvussa. (Kauhanen 2006, 139-140; Laitinen, ym. 2007, 16, 20.)

3.1 Osaaminen ja sen tunnistaminen

Osaamista voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön aiheen kannalta on perusteltua katsoa osaamista työelämän kompetenssien, kuten esimerkiksi ammatillisen osaamisen muodostumisen ja eri organisaatiotasojen määrittelyjen kautta. Seuraavissa kappaleissa on esitelty osaamista ja sen tunnistamista näistä näkökulmista.

Ammatillinen osaaminen on monen näkökulman yhdistelmä. Keurulainen (2006, 25) esittää, että työelämän ja yksilön intressit voivat olla samankaltaiset, mutta niihin voi yhtä lailla sisältyä voimakkaitakin ristiriitaisuuksia. Ammatillinen osaaminen ymmärretään toimintaympä-

ristön asettamien raamien mukaisesti. Osaamisen arviointi ei voi rajoittua tällä tarkastelulla vain yksilön ominaisuuksien ja kykyjen tarkasteluun, vaan niitä on suhteutettava toimintaympäristön kompetensseihin. Asikainen (2005) puolestaan tuo esille seikkoja, jotka liittyvät osaamisen määrittelyyn eri organisaation tasojen kuten henkilö-, työyksikkö-, organisaatio-, tai yhteiskuntatasolla. Hän korostaa myös, että on tiedettävä mitä varten osaamista ylipääntänsä määritellään. Osaaminen muuttuu muotoaan, kun sitä tarkastellaan esimerkiksi kilpailukyvyyn tai imagon luomisen kannalta, muutosten vauhdittamiseksi, tuloksellisuuden näkökulmasta tai opetussuunnitelmien laatimiseksi. Oleellista on myös kuka osaamista määrittää: työntekijä, työyhteisö, työnantaja tai päätöksentekijä vai asiakkaat, oppilaitokset tai opiskelijat. Tämän opinnäytetyön kannalta oleellista on katsoa osaamista työnantajan näkökulmasta ja ottaa huomioon myös Keurulaisen (2006, 25) näkökulma ammatillisen osaamisen suhteuttamisesta toimintaympäristön kompetenssien mukaan.

Kauhanen (2006, 142) vastaavasti painottaa kokemuksen merkitystä kokonaisosaamisen kannalta. Kokemukset auttavat ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan sen nopeammin. Kokemukset muodostava verkon, jonka laajuus riippuu siitä, kuinka laajasti kokemusta on hankittu. Näin ollen ihmisen oppimiskyky lisääntyy iän myötä. Monipuolisella työkokemuksella ei kuitenkaan ole merkitystä, jos ihminen ei kykene hyödyntämään kokemuksiaan uuden oppimisessa ja tiedon välittämisessä. Asiantuntijuus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Erilaisten tilanteiden ratkaiseminen nykyisessä työelämässä riippuu paljolti siitä, kuinka helposti ja nopeasti työntekijä saa käyttöönsä uutta tietoa. Työntekijän on kyettävä solmimaan ja ylläpitämään ihmissuhteita, jotta organisaatio menestyisi paremmin. Kontaktiverkostot toimivat paitsi vaikutus-, myös uusien tietojen ja kokemusten kenttänä. Oppilaitosyhteistyön näkökulmasta työssäoppiminen, joka on opinnäytetyön kehityshankkeen teema, mahdollistaa opiskelijalle oppimista tukevan kontaktiverkoston muodostumisen. (Laitinen ym. 2007, 14-15; Kauhanen 2006, 142-143.)

Kauhasen (2006,143) mukaan myös arvot ja asenteet liittyvät keskeisesti ihmisen osaamiseen. Arvot luovat perustan ihmisen maailmankatsomukselle. Asenteet taas kertovat siitä, pystyykö ihminen sopeutumaan jatkuvaan muutokseen ja haluaako hän keskittyä itse oman osaamisensa ylläpitämiseen. Vastuunottoa omista ja työyhteisön asioista pidetään myös tärkeänä. Työhönottotilanteessa asennetta pidetään merkittävänä kriteerinä. Työnantajat ovat todenneet, että asenteella on suurempi merkitys kuin täydellisellä sisällön osaamisella. Asenteiden muuttaminen on selvästi haastavampaa, kuin henkilön ammatillinen kehittäminen. Organisaatiot etsivät henkilöiltä, joiden arvot sopivat tehtävään ja itse organisaatioon. Pätevyyden eli kompetenssin eri osa-alueet muodostuvat arvoista ja asenteista, ihmissuhdeverkoista, kokemuksesta, tiedoista ja taidoista, motivaatiosta ja energiasta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Pätevyyttä voidaan erilaisin menetelmin verrata työn vaatimiin tekijöihin, ja sen kautta voidaan määrittää työntekijän kehittämistarpeita. (Kauhanen 2006, 143-145.)

Tarvittavaa osaamista ei aina voida kehittää olemassa olevasta, vaan on hankittava uutta. Tätä varten organisaation on tunnistettava millaista osaamista tarvitaan. Käytännöt osaamistarpeiden tunnistamisessa vaihtelevat laaja-alaisesti. Osalla on käytössään jokin selkeä työkalu osaamispuutteiden sekä vahvuuksien tunnistamiseen. Tällöin voidaan katsoa, että organisaatiolla on arvokasta tietoa avainosaamisista, osaamisen ja strategian suhteesta sekä tulevaisuuden osaamistarpeesta. Näin ollen voidaan todeta, että osaamisen johtamisella tavoitellaan nimenomaan kilpailuetua eikä ainoastaan kilpailukykyä suhteessa markkinoilla oleviin kilpailijoihin. Osaamisen tunnistamiseen liittyvien työkalujen valintaan on käytettävä harkintaa ja tarkkaavaisuutta, ettei menetelmästä tule liian vaikeasti hallittavaa. Organisaatiossa voidaan mitata osaamisen tasoa ja löytää mahdollisen uuden osaamisen tarve osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen tavoitteena on henkilöstön kehittäminen. Osaamiskartoituksesta tulisi löytyä ainakin työn kannalta oleelliset asiat, eli työtehtävien ja osaamisalueiden listaukset ja arviointikriteerit eri osaamistasoille. Osaamiskartoituksen avulla yritys pystyy tekemään urasuunnitelmia ja suunnittelemaan sijaisuuksia. Osaamiskartoitus on myös hyvä väline, kun suunnitellaan työkuormitusten jakamista. Työntekijän näkökulmasta osaamiskartoitus palvelee, kun halutaan muodostaa selkeä käsitys omasta ja tiimin työnkuvasta ja osaamisesta. Osaamiskartoitus on syytä tehdä silloin, kun halutaan tunnistaa oppimishaasteita ja tehdä suunnitelmia niiden kehittämiseksi. Sen avulla voidaan antaa myös kannustavaa palautetta tiimin jäsenille. Osaamiskartoitus voidaan tehdä myös rekrytoinnin lähtökohdaksi ja sillä voidaan suunnitella työkiertoa. Jotta osaajat ja heitä tarvitsevat löytävät toisensa, tarvitaan yksityiskohtaista tietoa organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta. Osaamiskartoitus toimiikin tästä johtuen hyvin rekrytoinnin lähtökohtana, jonka osa-tekijöitä käsitellään seuraavassa kappaleessa. (Laitinen ym. 2007, 21-22; Kauhanen 2006, 145.)

3.2 Rekrytoinnin osa-tekijät

Kun tarvittava osaaminen on selvitetty osaamiskartoituksen avulla, saadaan tarkkaa tietoa rekrytointitarpeesta. Rekrytointitarve syntyy, kun yritykset palkkaavat eläkkeelle siirtyvien ja työpaikkaa vaihtavien henkilöiden tilalle uusia työntekijöitä. Rekrytointitarpeen voi aiheuttaa myös liiketoiminnan laajeneminen tai kehittyminen. Rekrytoinnilla on merkittäviä ja pitkälle ulottuvia vaikutuksia. Henkilöstön valinnalla on ratkaiseva merkitys yrityksen laatutekijänä. Hyvin onnistunut rekrytointi tuo organisaatioon positiivista kehitystä, sekä parempaa asiakaspalvelua ja laatua. Tavoitteena on, että uusi työntekijä tuo organisaatioon sellaista hyötyä, joka heijastuu asiakkaisiin asti. Rekrytointia hoitaa yleensä organisaatiossa keskitetty taho, joka on tietoinen osaamisen tilanteesta yrityksessä ja joka tuntee yrityksen visiot ja strategiat yksityiskohtaisella tasolla. (Viitala 2003, 246-247.)

Rekrytointia hoitava yksikkö miettii organisaatiolle tarpeelliset ja hyödylliset kanavat hankkia uutta työvoimaa. Yritykset käyttävät usein rinnakkain useampaa eri rekrytointikanavaa. Rekrytointikanavista internetin käyttö on lisääntynyt eniten vuodesta 2004. Vastaavasti lehti-ilmoitusten käyttö on vähentynyt huomattavasti. Lehti-ilmoitusten kautta pikemminkin ohjataan yrityksen omille internetsivuille. Yrityksen omat nettisivut ovat tärkein verkkorekrytointin kanava, mutta myös rekrytointipalveluita tarjoavien kaupallisten verkkosivustojen käyttö on yleistä. Aina ei tarvita ulkopuolisia kanavia, vaan osaavaa työvoimaa voi myös löytyä talon sisältä. Yrityksen sisältä rekrytoiminen on edelleen suosittua ja hyödyllistä osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Sisältä rekrytoimisen rinnalle on noussut vahvasti myös erilaisten henkilökohtaisten verkostojen hyödyntäminen rekrytointikanavana. Henkilökohtaisilla verkostoilla tarkoitetaan työnantajan omia kontakteja tai yrityksen henkilöstön suosituksia, joiden kautta löydetään rekrytointitarvetta vastaavaa työvoimaa. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys muokkaa rekrytointikäytäntöjä jatkuvasti. Yrityksestä ja sen tarjoamista avoimista työtehtävistä kertovat osiot yrityksen omilla internetsivustoilla ovat jo hyvin yleisiä. Moni yritys vastaanottaa vain omilla verkkosivuillaan täytettyjä sähköisiä työnhakulomakkeita, mikä luo työnhakijan näkökulmasta enemmän vaivannäköä työhaun suhteen. Luonnollisesti myös sosiaalinen media on tuonut rekrytointiin uusia ulottuvuuksia esimerkiksi LinkedIn:in, Facebookin, Twitterin ja Secondlifen kautta. Sosiaalista mediaa rekrytointikanavana käyttää jossain määrin jo useampi kuin joka kymmenes yritys. (EK 2011, 5-6 ja 16.)

Oikein valitut rekrytointikanavat vaikuttavat osaltaan rekrytointin sujuvuuteen, mutta kokonaisuus koostuu monista eri asioista. Toisinaan osaavaa työvoimaa on toimialasta riippuen tarpeeksi, ja toisinaan rekrytointitarpeiden täyttäminen on erittäin hankalaa. Rekrytointivaikeudet kuvaavat epätasapainoa työvoiman kysynnän ja tarjonnan välillä. Rekrytointiongelmien ovat usein tilapäisiä ja saattavat ratketa nopeasti. Ongelmien pitkittyessä yrityksen on sopeutettava toimintaansa esimerkiksi säätelemällä toiminnan laajuutta, rajoittaen kasvua, organisoimalla töitä uudelleen tai turvautumalla työvoiman vuokraamiseen. Talouden suhdanteet vaikuttavat paitsi rekrytointimääriin, myös rekrytointin koulutustasoa ja alaa koskeviin jakaumiin. Talouden elpyminen nostaa tunnetusti rekrytointivaikeuksia. Viime laman jälkeen talouden elvyttyä joka kolmannessa palvelualan yrityksessä tunnistettiin rekrytointivaikeuksia. Eniten rekrytointivaikeuksia oli ammatillista osaamista vaativissa tehtävissä kuten puhdistus- ja siivoustyöntekijöiden, kokkien ja varastotyöntekijöiden kohdalla. Kärkeen nousi kuitenkin kiinteistöpalvelualan työtehtävät. (EK 2011, 5-6 ja 15.)

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan rekrytointitarve EK:n jäsenyrityksissä kasvoi vuonna 2010 noin 10 prosenttia vuodesta 2009, tarkoittaen keskimäärin 45 400 henkilöä. Pätevien ja tehtävään sopivien työntekijöiden löytäminen voi olla vaikeaa tai mahdotonta monesta erisyystä. Se voi yksinkertaisuudessaan heijastua siihen, ettei työmarkkinoilla ole työnhakijoita, joilla olisi tehtävän edellyttämä osaaminen, koulutus tai työkokemus. Työnhakijoiden puut-

teellinen ammatillinen osaaminen voi aiheutua riittämättömästä tai väärän alan koulutuksesta. Osaaminen voi olla myös vanhentunutta ja näin ollen voidaan katsoa sen olevan lähes hyödytöntä rekryointitarpeen täyttämisen näkökulmasta. Usein kuitenkin työnhakijoilla on riittämätön määrä työkokemusta haettuun tehtävään nähden. Toisaalta vaikeudet voivat johtua työnhakijoiden henkilökohtaisista ominaisuuksista, haluista tai tavoitteista. Työnhakijaa ei välttämättä miellytä työn palkkaus, työaika, sijainti tai alan imago. Yritysten kohtaamista rekryointivaikeuksista 36 prosenttia liittyy työnhakijan ominaisuuksiin ja tavoitteisiin. Yhä useammin todetaan, että rekryointivaikeuksien syyksi mainitaan alan imago. Tämä on tunnistettu haaste tällä hetkellä etenkin palvelualalla. Alan imagolla tarkoitetaan usein heikosta tunnettavuudesta johtuvia ennakkoluuloja alaa kohtaan tai tietämättömyyttä alan työtehtävien tarjonnasta. Rekryointivaikeuksiin vastaaminen edellyttääkin organisaatiolta kokonaisuuden arvioimista niin rekryointikanavien valinnan, taloudellisten suhdanteiden ennakoimisen, kuin myös työnhakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien näkökulmista. (EK 2011, 5-6 ja 15.)

Tyypillisesti rekryoinnissa on kolme ulottuvuutta: ulkoinen-, sisäinen-, ja etupainotteinen rekryointi. Kuten aikaisemmin rekryointi kappaleessa esitettiin, sisäisestä rekryoinnista hyödytään monella tapaa. Se täyttää avoimet työtehtävät ja tarjoaa samalla mahdollisuuden kehittää yksilöä. Sisäinen rekryointi voi toimia myös osana urasuunnittelua ja osaamisen kehittämistä. Jotta sisäinen rekryointi onnistuu, on osattava tunnistaa yrityksessä olemassa oleva osaaminen ja hyödyntää sitä. Ulkoinen rekryointi kuvaa prosessia, jossa uusi työntekijä hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen rekryointi on usein kallis ja hidas tapa saada uusi työntekijä yritykseen. Yleensä ulkoiseen rekryointiin ryhdytään, kun yrityksen sisältä ei löydy sopivaa henkilöä täyttämään avointa työtehtävää. Ulkoisen rekryoinnin etuna on, että sillä voidaan saada yritykseen uutta osaamista ja uusia näkökulmia. Ulkoisen rekryoinnin heikkoutena on, että uuden henkilön perehdyttäminen vie paljon työaikaa muulta työyhteisöltä. (Järvinen 1996, 80; Heinonen & Järvinen 1997, 124; Viitala 2003, 246-247, 250.)

Tämän opinnäytetyön kehityshankkeen näkökulmasta etupainotteinen rekryointi on rekrytoinnin muodoista keskeisin. Etupainotteisella rekryoinnilla tarkoitetaan koulutusvaiheessa oleviin henkilöihin suuntautuvaa rekryointia. Luonteeltaan se on ennakoiva ja tulevaisuuteen katsova tapa rekrytoida ulkoa uutta työvoimaa. EK:n (2011,16) koulutustiedustelun mukaan etupainotteista rekryointia oli käyttänyt vuonna 2010 jopa 67 prosenttia yrityksistä. Rekrytointia on suoritettu muun muassa oppilaitoksien omilla rekryointimessuilla ja tapahtumissa. Etupainotteiseen rekryointiin panostamalla yritys voi luoda positiivista työnantajakuva, jolla edesautetaan henkilöstöhankintaa tulevaisuudessa. Tulevaisuuteen suuntaavalle rekryointimuodolle on ominaista saada potentiaaliset tulevaisuuden työntekijät näkemään yritys houkuttelevana ja mahdollisena työnantajana. Tällä tavoin pyritään varmistamaan ammattitaitoisen henkilöresurssien saatavuus erityisesti vaikeina työvoiman saannin ajanjaksoilla. Tehokkaimmillaan etupainotteinen rekryointi on toimiessaan osana oppilaitosyhteistyötä, jossa

opiskelijoita sitoutetaan jo opiskeluiden alkuvaiheessa yritykseen. Yritys voi järjestää esimerkiksi avointen ovien päiviä, tutustumisviikkoja, harjoittelu- ja kesätyöjaksoja sekä opinnäyte-työmahdollisuuksia. Rekrytoinnin näkökulmasta tärkein muoto on tarjota potentiaalisille tulevaisuuden työntekijöille mahdollisuus työssäoppimiseen yrityksessä. Oppilaitosyhteistyön eri muotoja on esitelty laajemmin seuraavassa luvussa. (Heinonen & Järvinen 1997, 124; Viitala 2003, 246-247, 250; EK 2011, 16.)

3.3 Oppilaitosyhteistyö

Edellisessä kappaleessa rekrytoinnin yhteydessä esitettiin, että oppilaitosyhteistyön kautta voidaan luoda aktiivinen rekrytointikanava, joka tuottaa tulevaisuuden osaajia. Nämä osaajat voidaan integroida organisaatioon jo varhaisessa opintojen vaiheessa toimivalla yhteistyöllä, jolloin molemminpuoliset hyödyt kasvavat. Parhaimmillaan yhteistyö tuottaa osaajia jatkuvasti yrityksen osaamistarpeita vastaavaan käyttöön. Oppilaitosyhteistyön voidaan katsoa olevan osa vastuullista liiketoimintaa sekä takaavan yrityksen toimintaa tulevaisuudessa. Valituilla yhteistyömuodoilla on ratkaiseva merkitys.

Oppilaitosyhteistyön muotoja ja tavoitteita on tutkittu ja esitelty laajalti eri toimijoiden puolesta. Yrityksien sekä oppilaitoksien halu kehittää oppilaitosyhteistyötä juontaa pitkälle historiaan. Ruohotie, Kulmala & Siikaniemi (1998, 11-13) esittelevät kirjassaan jo vuonna 1997 tehdyn tutkimuksen työelämänvalmiuksista oppilaitosyhteistyöhön, jonka tuloksissa oppilaitosyhteistyön tärkeyttä tuotiin esille. Tutkimuksessa havaittiin jo tuolloin molempien osapuolien haluavan lisätä työelämäyhteistyötä esimerkiksi koulutusohjelmien yhteissuunnittelussa. Tutkimustulosten perusteella keskeisiksi haasteiksi muodostuivat passiivisuus työelämäyhteistyötä kohtaan ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntäminen. Nämä asiat tulevat myös esille EK:n vuonna 2012 julkaistuissa työvoimapolitiittisissa linjauksissa vuoteen 2015. EK (2010, 4) painottaa linjauksissaan, että yrityksen tulevaisuuden kannalla yksi merkittävimmistä tekijöistä on oikeanlaisten työntekijöiden löytäminen. Oppilaitosyhteistyölle annetaan linjauksissa merkittävä rooli tulevaisuuden rekrytointihaasteita kohdattaessa. Oppilaitosyhteistyö on tehokas keino saada ensimmäisiä kontakteja tulevaisuuden ammattilaisiin, ja se vaikuttaa nuorten koulutus- ja uravalintoihin. Samassa yhteydessä yritys pystyy myös markkinoimaan itseään ja vahvistamaan positiivista yrityskuvaa. (Ruohotie, Kulmala & Siikaniemi 1998, 11-13; EK 2010, 4.)

EK:n (2012) koulutus- ja henkilöstötiedustelun mukaan oppilaitosyhteistyö on viime aikoina yleistynyt, mutta sitä on edelleen lisättävä. Toimivasta yhteistyöstä hyötyvät yritys, oppilaitos ja opiskelija. Koulutustiedustelusta kävi ilmi, että yritykset kokevat yhteistyön olevan oppilaitosten vastuulla ja oppilaitoksissa koettiin, että vastuu on yritysten. Vastuiden jakautumiseen tulisi saada asennemuutosta niin yrityksissä kuin oppilaitoksissakin. Monesti yhteistyö pohjautuukin yksilöihin, jotka ovat kiinnostuneita pitämään aktiivista yhteistyötä yllä. Koulu-

tustiedustelussa painotetaan myös, että avauksia yhteistyön aloittamiseen tulisi tulla molemmista suunnista. Yritysten tulisi avoimesti kertoa omasta toiminnastaan, jotta oppilaitoksissa voitaisiin suunnitella yhteisiä projekteja. Työllisyyden kannalta on perusteltua rakentaa toimivia työelämäyhteyksiä etenkin ammatillisiin koulutuksiin. Työpaikalla ja oppilaitoksessa tapahtuva oppiminen täydentävät toisiaan, vaikka ammatillisten valmiuksien katsotaankin kehittyvän suurimmaksi osin työssäoppimalla. Oppilaitosyhteistyön kautta kehittyneet työelämäyhteydet luovat opiskelijoille käsityksiä erilaisista ammateista ja alan tulevaisuuden näkymistä. (Ruohotie ym.1998, 5,17, 29; EK 2012, 18, 22.)

Taloudellisen tiedotustoimiston tutkimuksessa (Opetushallitus 2007, 6-10): *Nuoret ja työelämä - kaksi eri maailmaa* todetaan, että nuoret haluavat suoria kontakteja yrityksiin opintojensa aikana. Nuoret kokevat vähäisenä kouluaineiden yhteyden työelämään, mikä lisää huolta vääristä ainevalinnoista ja työn saamisen vaikeudesta. Nuoret toivovatkin konkreettisia esimerkkejä työelämästä ja opintojen yhteydestä oikeisiin töihin. Tämä lisäisi opiskelijoiden mielestä ymmärrystä omasta osaamisesta ja helpottaisi oman alan valintaa. Työssäoppimisen tavoitteena on lisätä koulutuksen työelämävastaavuutta ja edistää erityisesti nuorten välitöntä työllistymistä. Toinen tärkeä tavoite on ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden lisääminen. (Ruohotie ym.1998, 5,17, 29; EK 2012, 18, 22; Opetushallitus 2007, 6-10.)

Oppilaitosyhteistyötä voidaan toteuttaa monella eri tapaa ja yrityksen tuleekin valita itselleen tavoitteidensa mukaiset muodot. Vakiintunein muoto lienee opiskelijoiden, opinto-ohjaajien ja opettajien vierailut yrityksissä. Yrityksen osallistuminen opetukseen tai sen suunnitteluun on myös yksi tärkeä oppilaitosyhteistyön muoto. Yritys voi olla mukana oppilaitoksen neuvottelukunnassa, hallituksessa tai johtokunnassa. Vastaavasti oppilaitokset voivat osallistua yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen erilaisten työelämälähtöisten projektien kautta. Muita erilaisia muotoja ovat kummitoiminta, kumppanuussopimukset, stipendit, materiaali- ja laitehankinnat ja muu taloudellinen tuki. Kummitoiminnalla tarkoitetaan pitkäaikais- ta yhteistyötä, jossa yritys valitsee oppilaitoksesta kummiluokan, jolle se toimii kummiyrityksenä. Oppilaitosyhteistyö on tehokasta, kun se on linjattu yrityksen strategiaan tavoitteisiin, ja sille on määritelty selkeästi yhteyshenkilöt. Useissa yrityksissä haasteeksi kuitenkin muodostuu resurssien vähyys. Toisaalta taas yrityksissä nähdään, että oppilaitosyhteistyöhön käytetty aika on tuloksellista, ja yhteistyötä kannattaa mieltää sijoituksena liiketoiminnan kehittämiseen ja osaavien työntekijöiden hankintaan, jossa työnantaja kuva on avainasemassa. Oppilaitosyhteistyö on ensiarvoisen tärkeä kanava yritys- ja etenkin työnantajakuva nostattamisessa. Yrityskuvan merkitystä eri sidosryhmille käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (EK 2012, 5, 21.)

3.4 Yrityskuvan merkitys

Oppilaitosyhteistyön näkökulmasta etupainotteinen rekrytointi on tehokas tapa luoda positiivista työnantajakuva. Positiivisella työnantajakuvalla on suuri merkitys tulevaisuuden henkilöstön hankinnassa. Voidaan todeta, että yrityskuvalla on rekrytoinnissa keskeinen merkitys, sillä se vaikuttaa merkittävästi hakeutuuko yrityksen palvelukseen riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Yrityskuva voidaan määritellä mielikuvaksi, jonka jokin yksilö tai yhteisö muodostaa yrityksestä. Yritysmielikuva koostuu erilaisista kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedoista, tunteista ja päätelmistä. Yrityskuvalla voidaan myös viitata tietoiseen mielikuvaan, jonka yritys haluaa jollekin kohderyhmälle muodostuvan itsestään. Nykyään puhutaan mieluummin yritysten maineen hallinnasta kuin yrityskuvan rakentamisesta. Tärkeänä pidetään, että yrityksen maine perustuu todellisiin tekoihin. Maineen hallinnassa keskeisessä asemassa on luottamus. (Viitala 2003, 246-247; Pitkänen 2001, 15-16, 23,52; Heinonen & Järvinen 1997, 129.)

Käsitys maineesta vaihtelee kulttuureittain ja nykyisenä trendinä on yhteiskunnallinen vastuu, josta on monelle yritykselle muodostunut merkittävä yritysmielikuvaa luova tekijä. Myös suomalaisen viestintätoimisto Pohjoisrannan vuonna 2001 tehdyssä taloustutkimuksessa on todettu suomalaisten liittävän maineeseen yrityksen yhteiskuntavastuun. Yhteiskuntavastuu huomioon otettavana teemana on yleistynyt huomasti. Yhteiskuntavastuuseen tällä hetkellä liittyy oleellisesti työvoimapolitiikkaan liittyvät kysymykset. Pohjoisrannan tutkimuksen johtopäätöksenä ilmeni, että etenkin toimet yhteiskunnan kehittämisen hyväksi lisäävät yritysmielikuvan luontia. Puhuttaessa yhteiskuntavastuusta vastuun kantajana ei nähdä enää vain valtiota kuten ennen, vaan uusia vastuun kantajia huhuillaan yritysmaailmasta. (Viitala 2003, 246-247; Pitkänen 2001, 15-16, 23,52; Heinonen & Järvinen 1997, 129.)

Yrityskuvaa arvioivat monet tahot, joista tärkeimpänä yrityksen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta ovat sidosryhmät. Yrityksen tehtävä on varmistaa, että sidosryhmät saavat yrityksestä oikeansuuntaista tietoa mielikuviansa rakennusaineeksi. Osaavan työvoiman hankinnan ja uhkaavan vaikean työvoimapulan näkökulmasta yritysten on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää erityistä huomiota kuvaansa työn tarjoajana. Yritys voi tehdä itseään tunnetuksi rekrytoitavien keskuudessa lukemattomin eri keinoin. Erityisesti yrityksen julkinen kuva ja kotisivut ovat usein tärkeitä ensikontakteja yritykseen, joilla mielikuvan syntymiseen voi vaikuttaa. Kuten korostettu yrityksen oppilaitosyhteistyö on tärkeä linkki tunnettuuden lisäämiseksi mahdollisten rekrytoitavien keskuudessa. Rekrytoinnille tärkeitä mielikuvia välitetään myös ammattiyhdistysliikkeiden kautta. Ammattiyhdistysliikkeet voivat olla alan puolestapuhujia yrityksen muille sidosryhmille. Pitämällä yrityskuvansa kirkkaana yritys pysyy houkuttelevana työnantajana. Houkuttelevuuteen vaikuttaa myös yrityksen viestit, millä tavoin se erottuu muista kilpailevista työnantajista, ja mitä se pystyy työntekijälle konkreettisesti tarjoamaan. Työnantajan valintaan liittyy erityisesti yrityksestä liikkuvat tarinat ja kokemukset, joita ihmisillä yrityksestä on. Tarinoiden tulisi olla yhteneväisiä sen kanssa, mitä yritys todellisuudessa on, jot-

ta esimerkiksi työssäoppijat saavat kuulemilleen tarinoille ja muodostamalleen kuvalle vahvistusta harjoittelujaksollaan. Työharjoittelussa, paitsi ollaan oppimassa, myös arvioimassa omia mahdollisuuksia ja paikkaa tulevassa työelämässä. (Pitkänen 2001, 23, 76-78; Heinonen & Järvinen 1997, 129.)

3.5 Oppiminen ja työssäoppiminen

Oppimista voi tapahtua monessa eri yhteydessä ja sitä määritellään eri näkökulmista. Oppimista määritellään ja kuvataan monitasoisena ymmärtämisenä. Tämän opinnäytetyön kehityshankkeen näkökulmasta on perusteltua katsoa oppimista tarkemmin etenkin työssäoppimisen näkökulmasta.

Sydänmaalakka (2004, 33.) määrittelee oppimisen seuraavasti: ”*Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan*”. Hän esittää (2004, 34-35), että oppimista tapahtuu monella tasolla. Nämä eri tasot, ovat kuvattuna seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2: Oppimisen kehitys (Sydänmaalakka 2004, 35.)

Edellä olevassa kuviossa (2) ensimmäiset kaksi tasoa ovat: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Kun oman tietämyksen on tunnistanut, voi myös alkaa oppimaan uutta. Seuraava taso on tietämisen taso, mikä tarkoittaa pelkästään uuden tiedon hankintaa. Perinteinen koulussa oppiminen jää usein tietämisen tasolle. Ymmärtämisen taso kuvaa sitä, että opittava asia on todellisesti sisäistetty eli ymmärretty sen tarkoitus. Tunteet ja ihmisen asenteet kuuluvat kiinteästi ymmärtämiseen. Ymmärtämiseen kuuluu merkittävästi enemmän aikaa, kuin pelkään tietämiseen, mikä on usein sama kuin muistiin painaminen. Soveltamisen tasolla yksilö pystyy todella käyttämään opittua ainesta menestyksekkäästi. Ennen kuin yksilö voi soveltaa oppimaansa tietoa, täytyy tietämisen ja ymmärtämisen tasot olla hallussa. Kun todellista oppimista tapahtuu, yksilö on sisäistänyt kaikki tasot. Viimeisessä tasossa yksilö pystyy kehittämään ja uudistamaan jo osaamiaan toimintamalleja.

Sydänmaalakka (2004) kuvaa oppimista prosessina, johon nivoutuu erilaisia tapahtumia: muutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja sillä on erilaisia

muotoja. Osa oppimisesta on suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa ja osa siitä on sattumanvaraista. Von-Wright-Raaste (2003, 50) taas puolestaan painottaa, että yhteistä oppimisen eri tavoille on, että ne rakentuvat toimintaan ja palvelevat sitä. Aikaisemmat kokemukset muovaavat oppimista, joten oppiminen saattaa olla valikoivaa. Reflektoinnille eli arvioinnille tulee olla tarpeeksi aikaa, jotta oppiminen tapahtuisi ideaalisesti. Oppimistapahtumien arviointi perustuu analyyseille aikaisemmista kokemuksista ja niiden liittämisestä laajempiin viitekehyksiin. Onnistuneen arvioinnin tuloksena voidaan luoda uusi toimintamalli, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa. Von-Wright-Raaste (2004, 50) nostaa maailmankuvan oppimisen kannalta tärkeäksi tekijäksi. Maailmankuvaan kuuluu käsitys itsestään ja suhteestaan ympäristöön. Maailmankuvaa ei voida tutkia pelkästään tiedollisena rakenteena, vaan siihen liittyvät ratkaisevasti myös motiivit ja emotiot. Maailmankuva ei myöskään ole subjektiivinen. Se muodostuu alusta asti yksilön ja hänen ympäristönsä välisestä vuorovaikutuksesta. Tässä yhteydessä sosiaalisella vuorovaikutuksella on suuri vaikutus. Oppiminen auttaa yksilöitä sopeutumaan ympäröivään maailmaan ja samalla yksilöt saavat malleja maailman ja itsensä muuttamiseksi. (Sydänmaalakka 2004, 33; Von-Wright-Raaste 2003, 50.)

Oppimista voi tapahtua monessa eri yhteydessä. Tämän opinnäytetyön kehityshankkeen näkökulmasta on perusteltua katsoa oppimista työssäoppimisen osana. Työssäoppimisella on keskeinen rooli osana ammatillisten perustutkintojen suorittamisessa. Työssäoppimisen yhteydessä esiintyy myös käsite työharjoittelu. Yritysmaailmassa usein puhutaan pelkästään työharjoittelusta. Työssäoppimisen ja harjoittelukäytännön välille on syntynyt eroja vuosien saatossa. Merkittävimmät erot ovat syntyneet kestoja, sopimista, tavoitteita ja oppimistehtäviä liittyviin seikkoihin. Työssäoppimisen tavoitteet ovat tarkemmat ja ne on tuotu selkeämmin esiin, kun taas harjoittelun tarkoituksena on harjaannuttaa opiskelijaa. Työssäoppimisen tavoitteet liittyvät opiskelijan, yksilön ja yhteiskunnan väliseen vuorovaikutukseen. Sen tuloksena on, että uusi opittu asia sovelletaan käytäntöön. Myös työharjoittelun ja työssäoppimisen kestoissa on eroja, työharjoittelun pituus vaihteli riippuen koulutusohjelmasta. (Räkköläinen & Uusitalo 2001, 50.)

Työssäoppimisen tavoitteena on, että opiskelija pystyisi oppimaan työpaikalla osia ammatillisesta osaamisesta. Työssäoppiminen on osana opetussuunnitelmaa, johon on kirjattuna tavoitteet työssäoppimiselle. Tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää, että opetussuunnitelma käydään yhdessä läpi työpaikalla. Opiskelijan ohjaukseen osallistuvien henkilöiden tulisi olla tietoisia siitä, mitä opetussuunnitelma pitää sisällään. Tässä vaiheessa on tärkeää konkreettisesti käydä läpi, mitä opiskelijan tulisi oppia työpaikalla. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä kaikille osapuolille ennen kuin työharjoittelu alkaa. EK:n (2010,12) näkökulmasta ammatillinen ja ammattikorkeakouluopintoihin kuuluva työpaikalla tapahtuva oppiminen kaipaa uudistamista. Sitä tulisi uudistaa selkeästi työelämän näkökulmasta. Myös työpaikalla tapahtuvan oppimisen muotoja ja hallinnollisia rutiineja tulee kehittää. Oppilaitoksen tulee nimetä työ-

paikalle vastuupettaja, joka vastaa työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta yhdessä työpaikan edustajan kanssa. Lisäksi oppilaitoksen nimeämä henkilö ohjaa ja arvioi oppimista. (Frisk & Antila 2004, 16; EK 2010, 12.)

Frisk ja Antila (2004, 13) nostavat työpaikkaohjauksen keskeiseen rooliin koko työssäoppimisen kannalta. Tutkimuksessaan he ovat kuitenkin tunnistaneeet, että joissain yrityksissä ohjauksen tuoma lisävastuu koetaan lisätyönä ilman lisäkorvausta. Tässä yhteydessä yrityksessä tulisi huomioida työssäoppimisen ja ohjauksen lisäarvo muiden asioiden kautta. Työpaikoilla olisi tärkeää muistaa, että työssäoppijoiden tavoitteena on konkreettisesti oppia, eikä vain tasoittaa työmäärää ja laskea palkkakustannuksia. Friskin mukaan työpaikkaohjaajat tarvitsevat pedagogista näkökulmaa ohjaukseensa. Lisäksi ohjaajat tarvitsevat enemmän suunniteltua aikaa ohjaukseen, ja ohjaajia tulisi sitouttaa enemmän itse ohjaustehtävään. Lisäksi tiedotusta ja yhteistyötä oppilaitosten ja työpaikkojen välillä on lisättävä. (Frisk & Antila 2004, 13.)

Työnantajan näkökulmasta työssäoppimiseen liittyy talouteen ja ajankäyttöön liittyviä seikkoja. Useimmiten työnantajat kokevat, että työssäoppijat tuovat hyötyä yritykselle. Hyvien kokemusten vastapainona yrityksissä on tunnistettu myös negatiivisia seikkoja liittyen työssäoppimiseen ja työssäoppijiin. On havaittu, että joillakin työpaikoilla yrityksen henkilöstö on kokenut työssäoppijan työtaakkaa lisäävänä ylimääräisenä rasitteena. Jotkut henkilöstöstä ovat kokeneet opiskelijan jopa uhkana omaan asemaansa nähden. Nämä seikat on tärkeää ottaa huomioon suunniteltaessa työssäoppimispaikassa toimimista. Kaikkien yhteistyön osapuolten tulisi ymmärtää työssäoppimisen sisältö ja luonne samalla tavalla ja luoda oikeanlaiset käsityksen sen sisällöstä. Tämän opinnäytetyön kehityshankkeessa on painotettu nimenomaan yhteistyön lisäämistä liittyen tavoitteisiin ja työssäoppimisen tuomaa hyötyä yritykselle. Hyödyt liittyvät taloudellisiin ja ajankäytöllisiin näkökulmiin. Kehityshanke on kuvattu kokonaisuudessaan seuraavissa luvuissa. (Frisk ym. 2004, 13; Räcköläinen & Uusitalo 2001, 51.)

4 Kehityshankkeen kuvaus

Opinnäytetyön kehityshankkeena oli yhtenäistää ja tehostaa toimeksiantajayrityksen nykyistä työharjoitteluiden toteuttamistapaa ja osaavan työvoiman hankintaa uudella työharjoitteluiden toimintamallilla. Kehityshanketta tukivat edellisissä kappaleissa esitellyt erilaiset yhteiskunnalliset ja oppilaitoksien opiskelijoiden työllistymistä edistävät hankkeet sekä teoriaviitekehityksessä käytetty kirjallisuus. Pää tavoitteena oli, että rakennettu toimintamalli tukee osaavan työvoiman hankintaa ja sitouttamista sekä auttaa vastaamaan toimialaa koskeviin rekrytointihaasteisiin. Koko kehityshanke toteutettiin yrityksen näkökulmasta.

Kehityshankkeen valmistelu aloitettiin marraskuussa 2012. Toimeksiantajayritykseen saatiin yhteys Laurea Leppävaaran lehtorin kautta, jonka kanssa sovittiin aloituspalaveri. Palaverissa

käytiin läpi mahdollisia kehityshankkeen aiheita. Opinnäytetyön kehityshanke määriteltiin tämän palaverin perusteella yrityksen tavoitteita ja kehityshankkeen tekijöiden resursseja vastaavaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi kehityshankkeelle asetettiin aikataulu. Loppuvuodesta 2012 tutkittiin kehitysympäristöä, joka on esiteltyä tämän opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa. Kehityshankkeen varsinainen työstäminen aloitettiin tammikuussa 2013. Hanke aloitettiin yksityiskohtaisella työsuunnitelmalla ja menetelmien valinnalla. Kehitystyö oli monivaiheinen prosessi, jossa on käytetty monia eri menetelmiä aina suunnitteluvaiheesta toteutukseen saakka. Käytetyt menetelmät valittiin tukemaan kehityshankkeen tavoitteita ja tehostamaan toimintamallin rakentamista. Kehitystyössä käytetyt menetelmät esitellään tässä luvussa ns. vetoketjumenetelmällä kehityshankkeen osiokohtaisesti. Kehityshankkeet osia ovat lähtötilanne, toimintamallin kehittäminen ja uusi toimintamalli. Lisäksi lopussa esitellään osapuolten arvioinnit kehityshankkeen onnistumisesta.

4.1 Lähtötilanne

Kehittämistyön välttämätön lähtökohta oli nykyisen toimintatavan selvittäminen, jotta saatiin tietoa työharjoitteluiden todellisesta lähtötilanteesta valtakunnallisella tasolla. Lähtötilanne-analyysin tarkoituksena oli selvittää, kuinka työharjoitteluita toteutetaan toimeksiantajayrityksen eri yksiköissä. Lähtötilanne-analyysi valittiin suoritettavaksi kvalitatiivisella sähköpostikyselyllä. Sähköpostikysely rakennettiin tukien teoriaviitekehystä (osaamisen johtaminen, osaaminen, osaamisen tunnistaminen, oppiminen, työssäoppiminen, rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta esimerkiksi yritystä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että se perustuu todelliseen elämään ja sen kuvaamiseen. Todellisuus on monimuotoinen kokonaisuus ja sen erittelemisen osiin on ongelmallista. Todellisuudessa tapahtuu koko ajan erilaisia tapahtumia ja ne muokkaavat toinen toisiaan. Näiden eri tapahtumien välille on mahdollista löytää erilaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääajatuksena onkin tutkia tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviseen tutkimukseen valittu kohderyhmä valitaan usein harkinnanvaraisesti, eikä sillä pyritä tilastollisiin ylellisyyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää kohderyhmän arvot, asenteet, tarpeet ja odotukset ja saada tarpeellista tietoa esimerkiksi tuotekehityksen tueksi (Hirsjärvi ym. 161; Heikkilä 2004, 16.)

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä, jonka etuna on laajan tutkimusaineiston kerääminen sekä ajan säästäminen. Survey-termi tarkoittaa sellaista kyselyn muotoa, jossa aineistoa kerätään standardisoidusti, ja jossa koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että asioita on kysyttävä täsmälleen samalla tavalla. Kyselyn avulla voidaan kysyä erilaisia asioita useilta henkilöiltä kerrallaan. Hyvin suunnitellun kyselyn aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennetussa muodossa ja analysoida se tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195).

Aineistoa kerättiin sähköpostikyselyn (Liite 1) avulla. Sähköpostikysely toteutettiin e-lomake-ohjelman avulla verkkokyselynä. Kyselyn avulla kerättiin tietoja tosiasioista, toiminnasta ja tiedoista liittyen oppilaitosyhteistyöhön ja erityisesti työharjoittelun toteuttamiseen eri toimipisteissä. Lisäksi kyselyssä pyydettiin arvioita nykyisten työharjoitteluiden toteutumisesta sekä kerättiin kehitysehdotuksia niihin liittyen. Kyselyn tarkoitus oli saada konkreettista tietoa kehitystyön pohjaksi oppilaitosyhteistyön aktiivisuudesta sekä siitä, miten työharjoittelut ovat organisoitu koko organisaation tasolla. Kyselyn tavoitteena oli löytää eriyvät kohdat, joita käytetään hyväksi yhteistä prosessimallia tuottaessa. Kysely toteutettiin käyttäen avoimia kysymyksiä. Tämän opinnäytetyön kannalta oli parasta käyttää avoimia kysymyksiä. Heikkilän (2004, 49-51) mukaan avoimia kysymyksiä käytetään etupäässä kvalitatiivisissa tutkimuksissa, ja silloin kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan. Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne on helppo laatia ja niillä saatetaan saada vastauksia, joita ei etukäteen huomattukaan. Opinnäytetyössä käytettiin luokiteltuja eli suljettuja kysymyksiä vain vastaajan tietojen määrittelyssä. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Lähtötilanne-analyysin tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon kokemustietoa ja kannustaa vastaajaa laajoihin sekä omakohtaisiin vastauksiin.

Kysely lähetettiin toimeksiantajan puolesta valituille henkilöille, joita oli yhteensä 72 henkilöä. Kysely lähetettiin kaikille toimialueille, joita ovat Etelä-Suomi, Keski- ja Itä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi. Kyselyn lähettämistä vastasi rekrytointikoordinaattori Helsingin HR-osastolta. Vastausaika annettiin 10 päivää ja muistutusviesti lähetettiin kolme päivää ennen vastausajan päättymistä. Jotta vastausprosentti saatiin mahdollisimman hyväksi, karhuaminen toteutettiin toimeksiantajan oman henkilöstön toimesta. Hirsjärven (2009, 196) mukaan ellei karhuamista ei toteuteta, vastausprosentti on usein 30-40 prosentin luokkaa, mutta mikäli karhuaminen toteutetaan toistamiseen vastausprosentti saattaa nousta 70-80 prosenttiin. Vastausajan päätyttyä kyselyyn oli vastannut 23 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin 32 prosenttiin.

Yli puolet vastaajista toimii Etelä-Suomessa. Vastausjakauman perusteella voidaan todeta, että lähtötilanne-analyysin vastauksien perusteella tehdyt johtopäätökset kuvaavat parhaiten Etelä-Suomen aluetta. Vastaukset ovat vähiten verrattavissa Pohjois-Suomeen, jossa vastausprosentti oli pienin. Kyselyn vastaajien joukossa oli edustajia kaikilta toimialoilta ja vastauksen edustivat toimeksiantajan päätoimialan työharjoittelukäytänteitä. Kyselyyn vastasi yksikönpäällikkö, alueen yhteys - tai palvelupäällikkö tai muussa tehtävässä toimiva henkilö.

Vastausten perusteella pystyttiin luomaan käsitys toimeksiantajayrityksen työharjoitteluiden lähtötilanteesta. Vastaukset olivat samankaltaisia ja poikkeavuuksia oli havaittavissa vähän, vaikka alueelliset erot olivat suuret. Suurimmat poikkeavuudet liittyivät työharjoitteluista

vastaavien työntekijöiden asemaan. Vastausten perusteella rakennettiin työharjoitteluiden lähtötilannetta vastaava prosessikuva, joka on esitetty visuaalisessa muodossa opinnäytetyön liitteenä (liite 4). Vastausten perusteella voidaan todeta, että kriittisimmät pisteet ovat oppilaitosyhteistyö, yhteydenotto, valinta, työsuoritus, arviointi ja välitön yhteistyö.

Vastausten perusteella oli tunnistettavissa selviä kehityskohteita työharjoitteluiden toteuttamisessa. Kehityskohteet sijoittuivat prosessin alku- ja loppupäähän. Toimivat prosessin osat olivat tunnistettavissa keskiosassa. Lähtötilanne-analyysin pohjalta saatiin arvokasta tietoa uuden toimintamallin rakentamiseksi.

4.2 Toimintamallin kehittäminen

Toimeksiantajan kanssa käytiin ideariihä maaliskuussa 2013. Ideariihen alussa esiteltiin työharjoitteluiden lähtötilanne-analyysin tulokset. Paikalla ideariihessä oli kaksi toimeksiantajayrityksen edustajaa. Tulokset esiteltiin visuaalisessa muodossa ja lähtötilanteen kriittisimmät kohdat olivat avattu tarkemmin. Toimeksiantajan edustajat eivät yllättyneet lähtötilanne-analyysin tuloksista ja kertoivat sen vastaavan omaa nykyistä käsitystään työharjoitteluista. Tulosten pohjalta toimeksiantaja toivoi, että he saisivat mahdollisimman konkreettisen ja käytännönläheisen toimintamallin työharjoitteluiden läpiviemiseksi. Lisäksi toiveena oli toimintamallin olevan ”oppaan” muodossa. Tässä oppaassa tulisi olla muistilista eri tehtäville. Toimeksiantaja selvittää tällä hetkellä potentiaalisia kouluja, joiden kanssa voitaisiin tehdä yhteistyötä Suomessa. Tämän takia on tärkeää, että toimintamalli tukee oppilaitosten valintaan liittyviä asioita. Toimintamallista tulisi selvittää, miten yritys pääsee ottamaan yhteyttä kouluihin, ja millä keinoin he pääsevät valikoimaan parhaat harjoittelijat. Oppilaitosyhteistyöhön toivottiin vuosittaista aikataulua, mistä kävisi ilmi esimerkiksi, kuinka usein oppilaitosvierailuja toteutetaan. Toimeksiantaja toivoi myös, että heidän internetsivuilleen kehitettäisiin oma osio opiskelijoille. Opiskelija-osion sisältöön he toivoivat toimintamallin ottavan myös kantaa.

Ideariihen loputtua keskusteltiin toimeksiantajan kanssa mahdollisista kehitystoimista liittyen opiskelijoiden mahdollisuuksien laajentamiseen ottaa yhteyttä yritykseen. Ideariihen tavoitteena oli selvittää lähtötilanne-analyysin avulla saatuja tietoja ja vahvistaa prosessin eri osa-alueiden todellista tilannetta. Tämä tavoite toteutui odotetulla tavalla. Lisäksi tavoitteena oli kuulla toimeksiantajan kommentit vastauksista, joita käytettiin kehitystyön pohjana. Toimeksiantajan kommentit vahvistivat nykyisen työharjoitteluprosessin kriittisimmiksi kehityskohdiksi nimettyjen osien oikeellisuutta. Näin ollen uudessa toimintamallissa erityisesti painotettavat osiot ovat: oppilaitosyhteistyö, yhteydenotto, ohjaus ja tuki ja jatkoyhteistyö. Uusi toimintamalli tulee keskittymään eritoten näihin osa-alueisiin avaten niihin liittyviä tehtäviä ja vastuita tarkemmin.

4.3 Uusi toimintamalli

Toimeksiantajalle rakennetulla toimintamallilla pyritään vastaamaan ensisijaisesti osaavan työvoiman sitouttamiseen ja rekrytointivaikeuksien vähentämiseen. Koko toimintamallin omistaa toimeksiantajayrityksen HR-osasto. HR-osasto vastaa koko prosessin koordinoinnista valtakunnallisella tasolla ja asettaa toiminnalle yhteiset tavoitteet. Yhteydenpidosta ja käytännön toimista vastaavat yksiköiden päälliköt uuden toimintamallin mukaisesti. Työharjoitteluiden toteutusprosessin eri vaiheissa on mukana myös muita vastuullisia, ja heidät ovat vastuutettu toimintamallissa aina osakohtaisesti.

Toimintamalli rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osio sisältää *oppilaitosyhteistyön toteuttamisen vuosikellon ja erilaisten yhteistyömuotojen esittelyt*. Toinen osio sisältää *työharjoitteluiden toteuttamisen ohjeistuksen*. Toimintamallin rakentuminen kahdesta eri osa-alueesta oli toimeksiantajan toive. Toive perustuu tavoitteeseen rakentaa oppilaitosyhteistyöstä aktiivista ja yhtenäistä, jonka kautta löydetään motivoituneita työharjoittelijoita. Tällä työharjoittelijoita pyritään sitouttamaan tulevaisuuden työvoimaksi. Toimintamalli on luonteeltaan käytännönläheinen ja napakka. Pituudeltaan se on 12 sivua. Toimintamallin sisällön eri osa-alueiden avaaminen yksityiskohtaisesti tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoituksenmukaista, sillä se sisältää toimeksiantajayrityksen sisäisten prosessien avaamista ja käytännölläheisen toiminnan ohjaamista koskevaa informaatiota. Tätä informaatiota ei ole tarkoitettu organisaation ulkopuolisille henkilöille. Kehityshankkeen kuvaaminen onnistuu hyvin ilman itse toimintamallin sisällön liittämistä opinnäytetyön osaksi. Opinnäytetyön liitteenä (2) on nähtävissä toimintamallin sisällysluettelo.

Kehityshankkeen yksi tavoite oli tuoda esille toimeksiantajalle sopivia oppilaitosyhteistyömuotoja. Kaikki esille tuomat muodot tukevat motivoituneiden työharjoittelijoiden löytämistä sekä sitouttamista osaavaksi työvoimaksi. Lisäksi toimeksiantaja toivoi, että oppilaitosyhteistyömuodot tukevat myös nuorten työttömyyden vähentämistä sekä nostattavat yritys- ja toimialakuvaa. Toimintamallin *oppilaitosyhteistyön toteuttamisen vuosikello*-osiossa luotiin toimeksiantajayritykselle työkalu oppilaitosyhteistyön toteuttamiseen näistä näkökulmista. Onnistuneen oppilaitosyhteistyön seurauksena voidaan löytää motivoituneet työharjoittelijat. Osaamistarpeita vastaavat opiskelijat pystytään sitouttamaan jo opintojen alkuvaiheessa, jotta heistä saadaan yritykselle osaavaa työvoimaa tulevaisuudessa heidän valmistuttuaan. Motivoituneiden työharjoittelijoiden löytäminen edellyttää aktiivista oppilaitosyhteistyötä ja huolellista osaamistarpeiden määrittelyä.

Toimeksiantaja yrityksessä HR-osasto vastaa oppilaitosyhteistyön toteutumisesta asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja tekee yhteistyökoulujen kartoituksen valtakunnallisesti. Toimek-

siantajaryityksen aluetoimistot ts. yksiköt vastaavat oppilaitosyhteistyön ylläpidosta omalla alueellaan. Yksiköt määrittelevät omat osaamistarpeensa ja tarkastavat, vastaavatko HR-osaston kartoittamat yhteistyöoppilaitokset tarvittavaa osaamista. Tämä kartoitus tehdään vuosittain, jotta myös koulutusohjelmien sopivuus vastaa määriteltyjä osaamistarpeita.

Oppilaitosyhteistyömuotojen kartoitus toteutettiin benchmarkingin avulla. Ojansalo, Moilanen & Ritalahden (2009 44, 163) mukaan benchmarkingia pidetään käyttökelpoisena menetelmänä erityisesti silloin, kun kyseessä on organisaation laadun, tuotteiden tai työtapojen kehittäminen. Benchmarking toimii hyvin tiedonkeruun menetelmänä selvittäessä toisten toimijoiden menestystä. Benchmarkingin tuloksista halutaan usein löytää muiden käyttämiä hyviä tapoja, joita voidaan hyödyntää omassa tai kohdeyrityksen liiketoiminnassa. Tähän opinnäytetyöhön benchmarking sopii sovellettavaksi menetelmäksi johtuen sen tavoitteesta kehittää toimeksiantajaryityksen työharjoitteluprosessia. Benchmarking toteutettiin tutkimalla yhteiskunnallisten ja oppilaitoksien opiskelijoiden työllistymistä edistävien hankkeiden raportteja. Näistä poimittiin toimeksiantajaryityksen tavoitteita vastaavia oppilaitosyhteistyömuotoja. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009 44, 163.)

Oppilaitosyhteistyö-osion oppilaitosyhteistyömuotoja haluttiin tarkastella monesta eri näkökulmasta, ja siksi toteutettiin lyhyt teemahaastattelu EK:n koulutuspolitiikan asiantuntijalle. Haastatteluteemat ovat nähtävissä tämän opinnäytetyön liitteenä (3). Haastattelun tarkoitus oli syventää EK:n materiaaleissa esiteltyjä oppilaitosyhteistyömuotoja ja niiden merkitystä yrityksille osaavan työvoiman löytämisen ja sitouttamisen näkökulmasta. EK:n teemahaastattelu rakentui erilaisten oppilaitosyhteistyön muotojen ympärille. Haastattelu toteutettiin EK:n toimistolla, Helsingin keskustassa lähtötilanne-analyysin jälkeen maaliskuussa 2013. Koulutuspoliittisen asiantuntijan mukaan ensimmäinen askel aktiivisen oppilaitosyhteistyöhön täytyy löytyä yrityksen strategiasta. Yrityksen tulee määrittää, miksi oppilaitosyhteistyöhön halutaan keskittyä. Halutaanko oppilaitosyhteistyöllä parantaa omaa yrityskuvaa vai koko toimialan tunnettavuutta. Tavoitteita määriteltäessä yrityksen tulisi myös miettiä onko oppilaitosyhteistyö vain osaavan henkilöstön rekrytointia, vai onko sillä myös liiketoiminnallisia näkökulmia. Yrityksen tulee myös rakentaa kokonainen toimintamalli, joka palvelee asetettuja tavoitteita. Osaavan työvoiman saatavuuden näkökulmasta yrityksen toimintamallit ovat ratkaisevassa asemassa, ja ne tulee olla mietitty yhteisesti yrityksen tulevaisuuden tavoitteita vastaaviksi. Toimintamallien tulee olla valtakunnallisella tasolla samanlaisia. Tämä edellyttää työharjoitteluiden kohdalla, että työpaikkaohjaajat ovat koulutettu perusteellisesti.

Koulutuspoliittinen asiantuntija korosti, että tulevaisuudessa kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy, joten myös toimialan houkuttelevuuteen tulee kiinnittää huomiota. Yrityksen tulee lähtökohtaisesti tunnistaa, millaista osaamista he haluavat. Tässä yhteydessä on tärkeää, että yritys on tietoinen siitä, millaisia tutkintoja tai tutkinnon osia eri oppilaitoksissa tarjotaan, ja

valita yhteistyöoppilaitokset sen perusteella millaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Yrityksen tulee myös määritellä, minkä koulutusasteiden kanssa yhteistyötä halutaan tehdä ja millaisiin tehtäviin opiskelijat tulevat sijoittumaan yrityksessä. EK:n asiantuntija painotti haastattelussa, että osaavan työvoiman saatavuuden näkökulmasta yrityksen tulee miettiä lisäksi tavoitellaanko oppilaitosyhteistyön kautta pelkästään koulutusvaiheessa olevia nuoria vai kiinnitetäänkö huomiota myös ammatinvaihtajiin ja aikuisopiskelijoihin. Koulutuspoliittinen asiantuntija painotti haastattelussa useaan otteeseen, että ammatinvaihtajat ja aikuisopiskelijat ovat myös potentiaalisia työntekijöitä osaavan työvoiman hankinnan näkökulmasta. Suomessa ammatillisessa koulutuksessa valtakunnalliset tutkinnonperusteet ovat opetushallituksen vahvistamia. Tämä tarkoittaa sitä, että samannimiset tutkinnot ovat sisällöltään samanlaisia koko Suomessa. Erot näkyvät oppilaitoksen yritys yhteistyön muodoissa: verkostot ovat erilaisia ja henkilösidonnaisia. Tästä syystä koulutuspoliittinen asiantuntija painottaakin, että vaikka yhteinen toimintamalli oppilaitosyhteistyön toteuttamiselle on tehty, ovat toimipisteiden vetäjät pitkälti vastuussa yhteistyön toimimisesta ja jatkuvuudesta.

EK (2010) on linjannut, että nykyisistä oppilaitosyhteistyömuodoista tulisi tulevaisuudessa joustavampia. Yrityksen tulee rakentaa oma oppilaitosverkostonsa, keiden kanssa aktiivista yhteistyötä tehdään. Jos yritys on kiinnostunut yhteistyöstä, yleensä oppilaitokset ovat myös. Tärkein oppilaitosyhteistyön muoto asiantuntijan mielestä on työharjoittelujaksot yrityksissä. EK:n näkökulmasta tulevaisuudessa työharjoittelujaksot tulevat sisältämään yhä yksityiskohteisempia malleja, joita voidaan sovittaa yritysten tarpeisiin helpommin ja joustavammin. EK (2010) näkee myös opettajien työelämäjaksot erittäin tärkeinä, jotta koulutus pysyy työelämän tarpeiden näkökulmasta ajankohtaisena. Esimerkiksi toisen asteen oppilaitokset tekevät paljon yhteistyötä yritysten kanssa toimialakohtaisesti juuri tästä syystä. Koulutuspoliittinen asiantuntija kiteyttää oppilaitosyhteistyön yrityksen näkökulmasta seuraaviin seikkoihin: osaamisen tunnistaminen, yhteistyöverkoston rakentaminen ja tavoitteiden esille tuominen, työssäoppijoiden tavoitemäärä, työpaikkaohjaajien koulutus ja näyttötutkintojen järjestäminen.

Toimintamallin oppilaitosyhteistyö-osioon katsottiin EK:n lisäksi tarvittavan myös benchmarkingia yritysten kokemuksista, jotta lopputuloksesta tulisi toimeksiantajan tavoitteiden mukainen. Helsingin kauppakamari on selvittänyt ennakoitukamarissaan oppilaitosten ja yritysten yhteistyötä mm. työharjoittelun kautta. Ennakointikamarin toiminta perustuu pääkaupunkiseudun elinkeinoelämän ja ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhteiseen tavoitteeseen, jolla halutaan varmistaa osaavan työvoiman saatavuus pääkaupunkiseudulla. Ennakointikamariin kuuluu Helsingin seudun kauppakamari sekä pääkaupunkiseudulla toimivia ammatillisia oppilaitoksia. Vuonna 2011 Ennakointikamarin toiminta kehittyi yhteistyömuodoksi, jolla halutaan ennakoida osaamistarpeita sekä miettiä toimintatapoja yritysten ja oppilaitosten

väliseen yhteistyöhön. Ennakointikamari tuottaa yritys- ja oppilaitoskyselyitä, joita on tehty yhteensä 16 kappaletta. (Ennakointikamari 2013, 6-7.)

Yhteenvetoraportti vuosien 2009-2012 Ennakointikamareista on koottu yhteen, ja se antaa laajan kuvan siitä, mitä eri tahot odottavat oppilaitosyhteistyöltä. Yhteenvetoraportissa esiteltyjen kyselyiden tuloksia on hyödynnetty uuden toimintamallin rakentamisessa. Kyselyssä oppilaitosten ja yrityksen edustajia pyydettiin kertomaan, miten he kehittäisivät koulutuksen ja työelämän vastaavuutta. Vastauksista kävi ilmi selvästi, että opiskeluun liittyviä työharjoittelujaksoja toivottiin järjestettävän enemmän. Ennakointikamarin kyselyssä yritysten ja oppilaitosten edustajilta kysyttiin millaista osaamista seuraavan neljän vuoden kuluessa tarvitaan. Vastausten perusteella seuraavat yleisosaamisen taidot korostuivat selkeästi: asiakaspalvelutaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Sekä yritykset että oppilaitokset nimesivät työssäoppimispaikkojen tarjoamisen tärkeimmäksi yhteistyömuodoksi yritysten ja oppilaitosten välillä. Toiseksi tärkeimmäksi muodoksi he nimesivät kesätyöpaikkojen tarjoamisen. Vastaajat toivoivat myös yhteisiä tilaisuuksia yritysten ja oppilaitosten välille, verkostoitumista ja toimintamallien vertailuja. Valtaosa kiinteistö- ja turvapalveluiden edustajista oli sitä mieltä, että yritys hyötyisi parhaiten työssäoppimispaikkojen järjestämisestä. Vastauksissa nousi myös esiin yhteiset projektit ja opinnäytetyöt ja niiden merkitys yhteistyölle. Vastauksissa pidettiin tärkeänä pitkäaikaista kumppanuutta ja kummiyritys-toimintaa. (Ennakointikamari 2013, 12-15.)

EK:n haastattelun, oppilaitosyhteistyöhankkeiden sekä Ennakointikamarin tutkimukseen nojaten valittiin toimeksiantajan tavoitteita tukevia oppilaitosyhteistyömuotoja ja selvitettiin niiden taustaa tarkemmin. Valitut yhteistyömuodot avattiin toimintamallissa yksityiskohtaisella tasolla, ja jokaisen muodon kohdalle merkittiin lähde, josta saisi lisätietoa tarvittaessa. Toimintamallin oppilaitosyhteistyön toteuttaminen kuvattiin vuosikellon muodossa, jotta aktiivisuudesta ja eri oppilaitosyhteistyömuodoista saa kokonaiskäsityksen yhdellä silmäyksellä (liite 4). Oppilaitosyhteistyötä voidaan toteuttaa toimeksiantajayrityksessä esimerkiksi toimintamallissa esitetyn vuosikellomallin mukaisesti tai yksiköt voivat muokata sitä oman alueen tarpeisiin sopivaksi. Toimintamallissa on vuosikellon tueksi esitelty erilaisia yhteistyömuotoja ja niihin liittyviä yrityksen näkökulmasta muistettavia käytännön toimia. Keskeisimmiksi muodoiksi valittiin lukuvuoden aloitusvierailu oppilaitoksessa, kummiluokkatoiminta, projektiyh-teistyö, opetushenkilöstön vierailu, virtuaali- ja opiskelijoiden yritysvierailut sekä työharjoittelu- ja kesätyöpaikkojen tarjoaminen. Seuraavissa kappaleissa toimeksiantajayritykselle valitut yhteistyömuodot on avattu yksityiskohtaisemmin.

Yksi tärkeimmistä tapaamisista yhteistyöoppilaitoksen kanssa on lukuvuoden aloitusvierailu. Aloitusvierailun sisältöä tulisi suunnitella etukäteen, jotta tapaamisessa voitaisiin keskittyä suunnittelemaan yhteistyö niin, että se vastaa molempien osapuolien tarpeita ja tavoitteita.

Aloitusvierailussa suunnitellaan lukuvuoden sisältöä sekä ehdotetaan muutamaa yhteistyötappaa. Lisäksi yhteistyöoppilaitokselle kerrotaan tarkasti millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja arvioidaan kuinka monta harjoittelupaikkaa, projektia jne. voidaan mahdollisesti opiskelijoille lukuvuoden aikana tarjota.

Kummiluokkatoiminta on yrityksille kätevä tapa investoida tulevaisuuteen ja tuleviin työntekijöihinsä. Oppilaitoksen kanssa voidaan sopia kummissuhteesta, jolloin yhteistyöhön yleensä sitoudutaan kahdeksi tai kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Mikäli kummiluokka valitaan peruskoulusta tai lukiosta, voidaan työnantajakuvan lisäksi vaikuttaa myös alan vetovoimaisuuden lisäämiseen. Tämä on tärkeä seikka palvelualan näkökulmasta. Kummiyritys seuraa kummiluokan kehitystä ja ohjaa tätä työelämään kuten toimialaan liittyvissä asioissa.

Projektiyhteistyö antaa yrityksille imagoetuja ja edullista apua erilaisten projektien toteuttamiseen. Projektien kautta voidaan löytää motivoituneita opiskelijoita työharjoitteluun tai työsuhteeseen, etenkin jos kyseessä on yrityksen oma kummiluokka. Yrityksessä ilmenneistä opinnäyte - tai muuksi lopputyön aiheeksi sopivista projekteista ilmoitetaan oppilaitoksen yhteyshenkilölle. Monilla oppilaitoksilla on omat työharjoittelu ja opinnäytetyösivustonsa, jota kautta voidaan ilmoittaa sen tarjoamista projekteista. Oppilaitoksen yhteyshenkilön tehtävä on arvioida, kenelle opiskelijalle tai opiskelijaryhmälle yrityksen tarjoama projekti soveltuu.

Opetushenkilöstön yritysvierailu on erinomainen tapa yritykselle voida vaikuttaa opetuksen suunnitteluun. Vierailuilla voidaan tuoda työelämävastaavuutta yhteistyöoppilaitoksen opetushenkilöstön tietoon, jolla viestiä välitetään tulevaisuuden potentiaaliselle työvoimalle. Vierailuille voidaan sopia teema erikseen, jolloin sillä voidaan tukea tiettyä osa-aluetta liittyen yrityksen toimintaan tai sen toimialaan.

Virtuaalivierailut ovat uusi oppilaitosyhteistyömuoto, joka tulee arviolta yleistymään tulevaisuudessa. Virtuaalisuus on vastaus multimediaa sujuvasti käyttävien nuorten muuttuneisiin tapoihin vastaanottaa tietoa. Uusi yhteistyötapa säästää yrityksen aikaa ja nuoret pääsevät tutustumaan yritykseen uudella tavalla. Yritysten ja oppilaitoksien välimatka ei myöskään muodostu ongelmaksi. Nauhoitettuja yritysvierailuita voidaan helposti käyttää opetustarkoituksessa tai muussa yhteydessä myöhemmin.

Opiskelijoiden yritysvierailu on perinteinen, mutta toimiva tapa luoda kontakteja joko omaan kummiluokkaan tai muihin opiskelijaryhmiin. Vierailua voidaan tehostaa pyytämällä opiskelijoita tekemään oppilaitoksessa ennakotehtävä liittyen yrityksen toimintaan. Yrityksessä vierailun alussa esitellään ensin itse yritys ja toimiala, sitten kerrotaan ammasteista ja osaamisvaatimuksista ja lopuksi käydään läpi teetetty ennakotehtävä. Ennakotehtävän läpikäyminen voi olla antoisaa opiskelijoiden motivaation arvioinnin kannalta. Vierailuun voi myös osal-

listua henkilö, joka kertoo työtehtävistään yrityksessä, jolloin opiskelijat saavat aidon tarinan mielikuviansa lisäksi.

Työharjoittelu - ja kesätyöpaikkojen tarjoaminen on keskeisin ja tärkein oppilaitosyhteistyön muoto. Työharjoitteluiden toteuttaminen tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Työharjoittelija voi olla yrityksen uusi voimavara ja työharjoittelun tulisi ensisijaisesti tähdätä jatkoyhteistyöhön opiskelijan kanssa. Työharjoittelulla tulisi tähdätä pitkäaikaiseen sitouttamiseen esimerkiksi liittämällä opinnäytetyö osaksi harjoittelua tai jatkamalla sitä työsuhteella.

Yllä esiteltyjen yhteistyömuotojen lisäksi toimintamallin ensimmäisen osion lopussa listattiin muita oppilaitosfoorumeita ja hankkeita, jotka ovat toimeksiantajayrityksen tavoitteiden mukaisia. Toimintamallissa on myös suositeltu osallistumista muutamaan alan tunnettuuden lisäämisen näkökulmasta tärkeään tapahtumaan. Toimeksiantajayritys voi halutessaan hyödyntää myös näitä kanavia oppilaitosyhteistyön toteuttamisessa. Kaikki tarvittavat yhteystiedot ovat listattuna toimintamalliin yrityksen käytettäväksi. Oppilaitosyhteistyöosiota seuraa yksityiskohtainen ohjeistus työharjoitteluiden toteuttamiselle. Tämä osio on pääosassa koko toimintamallissa.

Ohjeistusta työharjoitteluiden toteuttamiselle lähdettiin rakentamaan lähtötilanne-analyysin ja benchmarkingin pohjalta toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Toimeksiantajan toiveena rakenteellisesti oli mahdollisimman konkreettinen ja käytännönläheinen ohjeistus, joka on integroitavissa valtakunnallisesti kaikkien yksiköiden käyttöön. Lähtötilanne-analyysin avulla pystyttiin luomaan käsitys nykyisen prosessin tilasta ja se loi pääasiallisen pohjan kehitystyölle. Lähtötilanne-analyysin jälkeen toimeksiantajan kanssa käytiin ideariihä, jossa käytiin nykyisiä toimintatapoja ja vastauksia läpi sekä kuunneltiin toimeksiantajan toiveita uutta toimintamallia kohtaan. Ideariihessä todettiin myös yhdessä työharjoitteluprosessin kriittisimmät kohdat. Ideariihen jälkeen toteutettiin benchmarking, jossa etsittiin tapoja miten työharjoitteluja voidaan toteuttaa tehokkaasti yrityksen näkökulmasta. Taloudellisen tiedotustoimiston julkaisut *Hyvä työssäoppimispaikka*, *Minä työpaikkaohjaajana*, *Työssäoppijan arviointi ja ohjaus työpaikalla*, *Työssäoppimisen opas työpaikalle ja Työssäoppimisen prosessi kuntoon* antoivat tietopohjaa uudelle toimintamallille. Näistä oppaista oli löydettävissä myös tosielämän kertomuksia yritys-oppilaitosyhteistyöstä, joista saatiin tietoa eri yhteistyömuotojen tehokkuudesta.

Työharjoittelun ohjeistus kiteytyy visuaaliseen kuvioon koko prosessista. Kuviossa työharjoitteluun liittyvät asiat ovat purettu pienempiin osioihin. Työharjoitteluiden toteuttamista kuvataan ympyränä, joka kuvastaa sen jatkuvuutta. Jokaiselle toimintamallin osiolle on selkeästi merkitty tehtävät, tavoitteet ja osalliset. Vastuuhenkilöt on merkitty jokaisessa osiossa pu-

naisella värillä. Toimintamalli on pyritty tekemään mahdollisimman helppolukuiseksi ja käytännönläheiseksi. Aikaisemmin toimeksiantajarytyksessä oppilaitosyhteistyön ja työharjoitteluiden toteuttamisesta ovat vastanneet yksiköiden päälliköt. Tästä syystä uudessa mallissa katsottiin tärkeäksi korostaa vastuullisten henkilöiden tärkeimpiä työtehtäviä työharjoittelun eri vaiheissa. Erityisesti yksiköiden päällikköjen ja HR-osaston vastuiden eroja tuotiin selkeämmin esille. Kolmanneksi oleelliseksi toimijaksi yksiköiden päälliköiden ja HR-osaston rinnalle uudessa toimintamallissa nostettiin työpaikkaohjaaja. Uudessa toimintamallissa työpaikkaohjaajien yhteneväinen ja keskitetty koulutus sekä tehtävät harjoittelujakson aikana luovat pohjan samankaltaiselle ja systemaattiselle toiminnalle koko yrityksen tasolla. Uuden prosessimallin kriittisimmät osa-alueet ovat yhteydenotto, aloituskeskustelu, työpaikkaohjaajat sekä arviointi ja jatkoyhteistyö. Uusi toimintamalli sisältää seuraavat osiot: yhteydenoton, valinnan, työpaikkaohjaajan, aloituskeskustelun, perehdyttämisen, ohjauksen ja tuen sekä arvioinnin ja jatkoyhteistyön. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu näitä toimintamallin osa-alueita tämän oppinnäytetyön kannalta tarpeellisella tasolla.

Työharjoitteluprosessi alkaa yhteydenpidolla, jonka sisältöä uudistettiin vanhaan toimintatapaan (liite 2) verrattuna. Toimintamallin suurimmat kehitysehdotukset liittyivät yhteydenottoon ja sen parantamiseen. Yhteydenotto-osiossa painotettiin myös oppilaitosyhteistyön merkitystä, mitä kautta saadaan yhteyksiä eri oppilaitoksiin. Yhteydenottoa seuraa valintavaihe. Tässä osiossa painotettiin osaamistarpeiden vastaavuutta opiskelijan osaamiseen tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Valinnan jälkeen toimintamallissa on kuvattuna työpaikkaohjaajan tehtäviä ja vastuita työharjoittelun alussa. Keskeisimpiä työpaikkaohjaajan tehtäviä ovat perehdyttäminen, työharjoittelun työtehtävien suunnitteluun osallistuminen ja opiskelijan ohjaaminen ja palautteen antaminen. Työpaikkaohjaajat koulutetaan yhteneväisesti tehtävään HR-osaston toimesta. Opiskelijan työpaikkaohjaajalla on suuri merkitys työharjoittelun onnistumisen kannalta ja siksi heidän tulisi olla ammatillisesti päteviä, motivoituneita ja kiinnostuneita tehtävää kohtaan.

Itse harjoittelujakson alettua opiskelijan kanssa käydään aloituskeskustelu, jossa tehdään suunnitelma työharjoittelun työtehtäville ja tavoitteille. Tavoitteet asetetaan niin opiskelijan, kuin yrityksenkin näkökulmasta. Keskustelussa käydään myös läpi oppilaitoksen opetussuunnitelma, jotta oppilaitoksen tavoitteista ollaan selvillä. Lisäksi aloituskeskustelussa allekirjoitetaan tarvittavat kirjalliset sopimukset. Aloituskeskustelua seuraa perehdytys, joka on työpaikkaohjaajan vastuulla. Perehdyttämisen tarkoituksena on kokonaiskuvan luominen yrityksen eri toiminnoista ja opiskelijan työtehtävistä. Lisäksi yksi perehdyttämisen tavoitteita on luoda turvallinen oppimisilmapiiri ja laskea opiskelijan epävarmuutta uusissa tilanteissa. Perehdyttämisen jälkeen voidaan aloittaa itse työsuoritusten tekeminen.

Työpaikkaohjaaja vastaa työharjoittelijan ohjauksesta ja tukemisesta koko työharjoittelujakson ajan. Ohjauksen tulee suuntaa opiskelijan huomiota oppimiseen ja oman kehittymisen kannalta keskeisiin asioihin. Työpaikalla on erilaisia ohjaustilanteita, joiden kautta voidaan syventää oppimista. Erilaisia ohjaustilanteita työpaikalla voivat olla esimerkiksi rutiinitehtävät, joiden avulla voidaan perustella työtehtävien merkitystä koko yrityksen kannalta. Myös palautteen antaminen harjoittelun aikana on tärkeässä roolissa ohjauksen onnistumisen kannalta ja siksi pidetäänkin välikeskustelu työharjoittelun puolivälissä. Sen tarkoituksena on antaa palautetta opiskelijan kehittymisestä ja osaamisesta sekä suunnitella jatkoyhteistyötä hyvin suoriutuneiden opiskelijoiden kanssa. Välikeskustelun aikana kerrataan aloituskeskustelussa läpikäytyt tavoitteet ja seurataan niiden kehittymistä sekä selvitetään mahdollisuudet jatkoyhteistyön kannalta. Ohjauksen, kannustamisen ja motivoinnin avulla välikeskustelussa voidaan tukea opiskelijan oppimista.

Työharjoittelun loppuvaiheessa tehdään loppuarviointi, jonka tarkoituksena on kannustaa, motivoida ja ohjata opiskelijaa. Loppuarviointi suoritetaan loppukeskustelussa, jossa päätavoite on tuottaa tietoa yrityksen käyttöön opiskelijan osaamisesta jatkoyhteistyötä varten. Kuten yllä esitettiin, toimintamalli on kuvattu ympyränä, sillä toiminnalla tähdätään jatkuvuuteen ja sitouttamiseen. Mikäli työharjoittelija vastaa asetettuja osaamistarpeita harjoittelujaksonsa päätyttyä, hänen kanssaan pyritään suunnittelemaan jatkoyhteistyö tilanteen mukaisesti. Harjoittelusta tallennetut tiedot toimivat tarvittaessa myös pohjana yhteistyön suunnittelemiselle myöhemmin. Työharjoittelusta välitetään arviointi myös yhteistyöoppilaitokselle, jotta oppilaitos saa tarkempaa kuvaa sopivista työharjoittelijoista. Uusia työharjoittelijoita otetaan lisää osaamistarpeiden ja toimintamallin mukaisesti. Osaamistarpeet ja työharjoittelijoiden määrät vaihtelevat alueittain suuresti, ja usein työharjoittelua suorittaa monia työharjoittelijoita samaan aikaan.

4.4 Kehityshankkeen tuotoksen arviointi

Kehityshankkeen keskeisimmät kehitysehdotukset liittyvät toimintamallin yhtenäistämiseen, oppilaitosyhteistyöhön, opiskelijan sitouttamiseen ja dokumentointiin. Vanhassa toimintamallissa koko työharjoitteluiden toteuttamisprosessi oli eriytetty oppilaitosyhteistyöstä ja työharjoittelijoiden valikoituminen oli riippuvainen opiskelijan yhteydenotosta. Uudesta toimintamallista rakennettiin kaksiosainen, koska työharjoittelijoiden valikoitumiseen ja valintaan oli tarve saada pohjaksi aktiivinen oppilaitosyhteistyö tarkentamaan osaamistarpeiden täyttymistä. Tärkeäksi katsottiin myös, että yhteistyötä toteutetaan osaamistarpeita vastaavien oppilaitosten kanssa, joista työharjoittelijat otetaan. Toimintamallin lähtökohdiksi esitettiin yrityksen osaamistarpeiden ja yhteistyökoulujen tarkastelu vuosittain. Tämä vaihe esiteltiin toimeksiantajayritykselle kriittisenä toimintamallin osana. Aktiivinen oppilaitosyhteistyö toimii lähtökohtana, kun halutaan löytää motivoituneimmat ja yrityksen osaamistarpeita vastaa-

vat työharjoittelijat. Toimintamallissa esitettiin kehitystoimena oppilaitosyhteistyön laajentamista myös peruskoulun ja lukion päättöluokille, koska tällä pystytään lisäämään toimialan tunnettavuutta ja lisäämään kiinnostusta alaa kohtaan. Palvelualalla rekrytointivaikeuksiin vastaamien edellyttää osaavan työvoiman hankintaa ja sitouttamista. Tähän liittyy myös potentiaalisen uuden työvoiman luomista yhteistyöllä, joka tuo toimialaa ja sen toimijoita tunnetummaksi. Peruskoulusta ja lukiosta ei saada suoranaista työsopimusperusteisia työharjoittelijoita heti, mutta jatkokoulutusvalintoihin ja asenteisiin vaikuttaminen on mahdollista.

Sitouttaminen oli keskeisessä asemassa uudessa toimintamallissa ja sen mahdollistamiseksi esitettiin useita kehitysehdotuksia. Esimerkiksi työharjoittelun alussa käytävässä aloituskustelussa pyritään tavoitteiden määrittämisellä, opiskelijan osaamisen tarkentamisella ja harjoittelujakson suunnittelulla jatkoyhteistyön mahdollistamiseen. Työharjoittelujakson onnistumisen kannalta on tärkeää, että se vastaa molempien osapuolten tavoitteita. Tämän johdosta on tärkeää, että se on suunniteltu huolella. Työharjoittelun välikeskustelun sisältöä tarkennettiin uudessa toimintamallissa vastaamaan toimeksiantajan tavoitetta sitouttamisesta. Välikeskustelu sisältää opiskelijan arvioinnin ja jatkoyhteistyön kannalta oleellisia selvitettävii asioita, jotta hyvin suoriutuneiden harjoittelijoiden kanssa voidaan jo tässä vaiheessa suunnitella mahdollista jatkoyhteistyötä. Välikeskustelu pidetään harjoittelun puolivälissä. Harjoittelun puolessavälissä voidaan katsoa, että pystytään jo arvioimaan millainen jatkoyhteistyö opiskelijan kanssa on mahdollista.

Työharjoitteluiden läpiviemistä ja jatkoyhteistyön mahdollistamista varten rakennettiin ohjeistus eri vaiheiden vaatimasta dokumentoinnista. Dokumentointi nostettiin tärkeään asemaan jatkoyhteistyön näkökulmasta. Kehitysehdotuksena esitettiin ajatuksia sisäisen tietojärjestelmien laajentamisesta ja tarkentamisesta tukemaan prosessin dokumentointia. Dokumentoinnin esitettiin myös olevan lähtökohta toimintamallin jatkokehitystä varten, mikä tulee todennäköisesti ajankohtaiseksi kun saadaan tietoa työharjoitteluiden toteutumisesta keskitysti dokumentoinnin avulla.

Uuden toimintamallin tuli tukea osaavan työvoiman hankintaa ja sitouttamista sekä auttaa vastaamaan toimialaa koskeviin rekrytointihaasteisiin. Lopputuotos oli niin toimeksiantajan kuin meidänkin mielestä näiden kriteerien mukainen. Tavoitteiden saavuttamista on vaikea arvioida kokonaisuutena ennen kuin toimintamalli on aktiivisesti käytössä. Tavoite osaavan työvoiman hankinnasta ja sitouttamisesta näkyy toimintamallissa. Kriittisintä tavoitteen saavuttamisessa on uuden toimintamallin käyttöön oton organisointi. Avainasemassa on se, miten koko prosessin omistaja eli toimeksiantajayrityksen HR-osasto tiedottaa ja jalkauttaa uuden toimintamallin kaikkiin maan yksiköihin. Yksiköiden päälliköt tulevat vastaamaan toimintamallin tavoitteiden mukaisesta läpiviennistä ja raportoinnista takaisin HR-osastolle.

Kokonaisuutena kehityshankkeen toteuttaminen sujui arviomme mukaan hyvin. Vaikeinta oli saada tietoa ja ymmärtää toimeksiantajayrityksen sisäisiä prosesseja ja tukitoimia, jotka liittyivät oleellisestikin toimintamallin eri osioihin. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut toimintamallin rakentamiseen oleellisesti, mutta toimintamallin esittelytilaisuudessa oli tarpeen käydä myös muita sisäisiä prosesseja läpi. Toimintamallista tuli paitsi tavoitteita vastaava, myös luovuttavamme lisämateriaali toi toimintamallin käyttöönottoon helpotusta. Ylimääräisenä luovutettiin perehdytyksen ja työpaikkaohjaajien koulutukseen liittyvää materiaalia. Toimeksiantajayritys arvioi tekemämme toimintamallin vastaavan asetettuja tavoitteita. Kokonaisuutena he olivat tyytyväisiä ja muutosehdotuksia tuli vähäisesti. Ennen uuden toimintamallin virallisen version luovuttamista he halusivat korostaa itse visuaalisessa prosessinkuvauksessa HR-osaston tehtävää prosessin omistajana sekä selkeyttää sitouttamiseen liittyvien vaiheiden tärkeyttä. Lisäksi sisäisiin tietojärjestelmiin ja internetsivuihin liittyviä asioita muutettiin. Isoin toimeksiantajan esittämä muutosehdotus koski vanhan toimintamallin liittämistä uuden toimintamallin osaksi. Toimeksiantajayritys katsoi, että se toimisi ikään kuin perusteluna uuden toimintamallin käytössä, jos listattuna olisi myös prosessin keskeisimmät kehitysvaiheet.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan nähdä selkeästi osaamisen tunnistamisen, osaamistarpeiden määrittämisen ja aktiivisen oppilaitosyhteistyön olevan tärkeimmät lähtökohdat työharjoittelun toteuttamiselle. Työharjoittelun toteuttaminen alkaa laajemmasta kokonaisuudesta, mikä perustuu osaamistarpeiden määrittelyyn ja aktiiviseen oppilaitosyhteistyöhön. Nämä seikat antavat viitekehyksen, johon yritykset voivat täsmentää oman toimintamallinsa työharjoitteluiden toteuttamisesta. Osaamistarpeiden määrittelyn kautta voidaan alkaa toteuttamaan oppilaitosyhteistyötä, kun tiedetään millaista osaamista oppilaitosyhteistyöllä halutaan hankkia. Näin ollen oppilaitosyhteistyön tulee olla suunnitelmallista ja perustua osaamistarpeisiin. Oppilaitosyhteistyölle tulee olla asetettu selkeät tavoitteet, jotka ovat koko yrityksen tiedossa. Osaamistarpeiden kartoittamisen jälkeen voidaan valita oppilaitokset, jotka tuottavat oikeanlaista osaamista yrityksen tarpeisiin. Ammattitutkintojen avulla tarkennetaan osaamistarpeet konkreettisesti. Osaamistarpeisiin perustuvalla oppilaitosyhteistyöllä saadaan oikeanlaisia harjoittelijoita, joilla on yrityksen kannalta tarpeellista osaamista.

Kun osaamistarpeet ovat määritelty tarkkaan ja oppilaitosyhteistyö on tehokasta, voidaan työharjoittelut toteuttaa siten, että luodaan yritykselle uutta työvoimaa. Uusi, potentiaalinen työvoima tulee sitouttaa jo opintojen alkuvaiheessa, jotta työelämään siirtyminen on sujuvaa opintojen päätyttyä. Työharjoitteluiden toteuttamisessa tulee ottaa huomioon, että toimintamalli mahdollistaa jatkumon. Oppilaitosyhteistyötä ja edelleen työharjoitteluiden toteuttamista tulee selkeästi ohjata koko yrityksen visiot ja strategiat tunteva toimija, esimerkiksi HR-osasto. Kuitenkin toiminnan alueelliset erot tulee ottaa huomioon vastuuttamalla yksiköi-

den päälliköitä vastaamaan tavoitteiden mukaisesta operatiivisesta toiminnasta. Toimintaa suunniteltaessa on otettava huomioon palvelualan rekrytointihaasteet, joiden ennustetaan vain kasvavan tulevaisuudessa. Etenkin väestön ikääntymisen ja osaavan työvoiman vähentymisen näkökulmasta on tärkeää sitouttaa tulevaisuuden työvoimaa jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa opintoja. Näin ollen työharjoitteluiden toimintamallissa tulisi tähdätä opiskelijan sitouttamiseen ja jatkoysteistyön mahdollistamiseen. Suunnitelmallisella ja pitkäjänteisellä oppilaitosyhteistyöllä, kuten kummiluokkatoiminnalla mahdollistetaan opiskelijoiden integroiminen työelämään jo opintojen alkuvaiheessa. Opiskelijoiden varhainen työelämäyhteistyö tukee työurien pidentämistä alkupäästä ja osaavan työvoiman kehittämistä vastaamaan tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin.

Lähteet

Kirjallisuus

Frisk, T., Antila, P. 2004. Kohti työssäoppimisen hyviä käytäntöjä. Helsinki: Educa-Instituutti

Frisk, T., Teittinen, A. 2007. Työssäoppimisen toimintamalleja. Vammala: Educa-Instituutti

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Heikkilä, T. 2004. 5. Uudistettu painos. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Jyväskylä: Kirjayhtymä.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos Helsinki: WSOY.

Keurulainen, H. 2006 Osaaminen ja arviointi. Teoksessa Niskanen, A., Lepänjuuri, A & Rautio, T. Tunnistatko taiturin? Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen korkea-asteella. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 67. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ojansalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista oppimista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Opetushallitus. 2007. Työssäoppimisen opas - kehittyvä työelämäyhteistyö. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1.painoksen korjattu lisäpainos. Helsinki: Edita.

Rauste-von Wright, ML., von Wright, J., Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P., Kulmala, J. & Siikaniemi, L. 1998. Työssäoppiminen - Oppilaitosten ja työelämän muodonmuutos. Helsinki: Hakapaino.

Räkköläinen, M. & Uusitalo, I. 2001. Työssäoppiminen ja ohjaus ammatillisissa oppilaitoksissa. Tampere: Tammer-Paino.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! 2. painos. Vaasa: Riitta Viitala ja Inforviestintä.

Julkaisut ja hankeraportit

Ennakointikamari 2013. Ennakointikamarin yritys- ja oppilaitoskyselyn yhteenveto eri toimialojen ammatillisen osaamisentarpeista 2009-2012.

EK 2010. Osaava henkilöstö- menestyvät yritykset. EK:n koulutus ja työvoimapolitiittiset linjat vuoteen 2015.

EK 2011. Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010. Helsinki:EK.

EK 2012. Sijoitus tulevaan, Yritys ja -oppilaitosyhteistyöosaamisen kehittäjänä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2012. Helsinki: EK.

Laitinen, A., Nurminen, R. Soinen, L 2007. Tunnistatko osaamisen? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 80.

Sorama, K. 2012. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2012. Hyvä työssäoppimispaikka.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2012. Minä työpaikkaohjaajana.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2012. Työssäoppijan arviointi ja ohjaus työpaikalla.

Taloudellinen tiedotustoimisto, 2012. Työssäoppisen prosessi kuntoon.

Sähköiset lähteet

Asikainen, M. 2005. Osaava toiminta tuloksellisen toiminnan perustana. Kuopion kaupunki 23.2.2005. Viitattu 18.3.2013. Saatavissa:
http://www.uku.fi/sosyo/osaatko/Osaava_henkilöstö_tuloksellisen_toiminnan_perustana.

Nuorisotakuu 2013. Viitattu 21.1.2013. Saatavissa:
<http://www.nuorisotakuu.fi/index.phtml?s=5043>

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2013. Toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 21.1.2013. Saatavissa:
<http://www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Kuviot

Kuvio 1: Osaamisen johtamisen ulottuvuudet	9
Kuvio 2: Oppimisen kehitys (Sydänmaalakka 2004, 35.)	19

Liitteet

Liite 1 Sähköpostikysely	40
Liite 2: Lähtötilanne-analyysi.....	42
Liite 3: EK:n työvoimapoliittisen asiantuntijan teemahaastattelu.....	43

Liite 1 Sähköpostikysely

Hei,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden opiskelijoita palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda valtakunnallisesti yhteinen toimintamalli ja ohjeistus harjoitteluprosessista, jotta työelämäyhteistyö (toisen asteen ja AMK opiskelijoiden työharjoittelu) voidaan toteuttaa tehokkaasti. Toimintamalli luodaan lähtötilanne-analyysin pohjalta. Projekti toteutetaan yhteiskunnallisesta opiskelijoiden työllistymisen näkökulmasta. Projektia tukee erilaiset yhteiskunnalliset ja oppilaitoksien opiskelijoiden työllistymistä edistävät hankkeet.

Yksi opinnäytetyön päätavoitteista on toimivan toimintamallin ja ohjeistuksen luominen siten, että saataisiin aikaiseksi jatkuva ja keskeytymätön virta synnyttäen tilanteen, jossa hyötyvät yritys, opiskelija ja oppilaitos. Toimintamallin tavoite on tukea positiivista työnantajamielikkyyttä ja tuoda esille tulevaisuuden oppilaitosyhteistyömuotoja.

Kartoitamme tässä vaiheessa nykytilannetta. Pyytäisimme Teitä ystävällisesti vastaamaan alla olevaan linkistä löytyvään kyselyyn 8.2.2013 mennessä. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10min.

Kiitämme yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Sini Sandström ja Kimmo Kaartinen
Laurea-ammattikorkeakoulu
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Pohjatietoa

1. Mikäläistä oppilaitosyhteistyötä alueellanne on olemassa tällä hetkellä? (oppilaitosvierailuita, työpajoja jne.)?
2. Miltä oppilaitosasteilta valtaosa harjoittelijoista tulee (2011-2012)
-AMK ()
-Toinen aste ()
-Muu ()
3. Millainen suunnitelma toimipisteessänne on tehty harjoitteluiden osalta (esim. vuoden tarpeesta, tavoitteista jne.)?
4. Kenellä (titteli) toimipisteessänne on vastuu harjoitteluiden läpiviennistä?

Ennen harjoittelua

5. Miten opiskelijat hakeutuvat yritykseen? (kanavat ja tavat)
6. Onko opiskelijan osaamisesta ja opintojen sisällöstä valinta vaiheessa selkeää käsitystä?
7. Miten työharjoittelulle asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan työharjoittelun aikana?

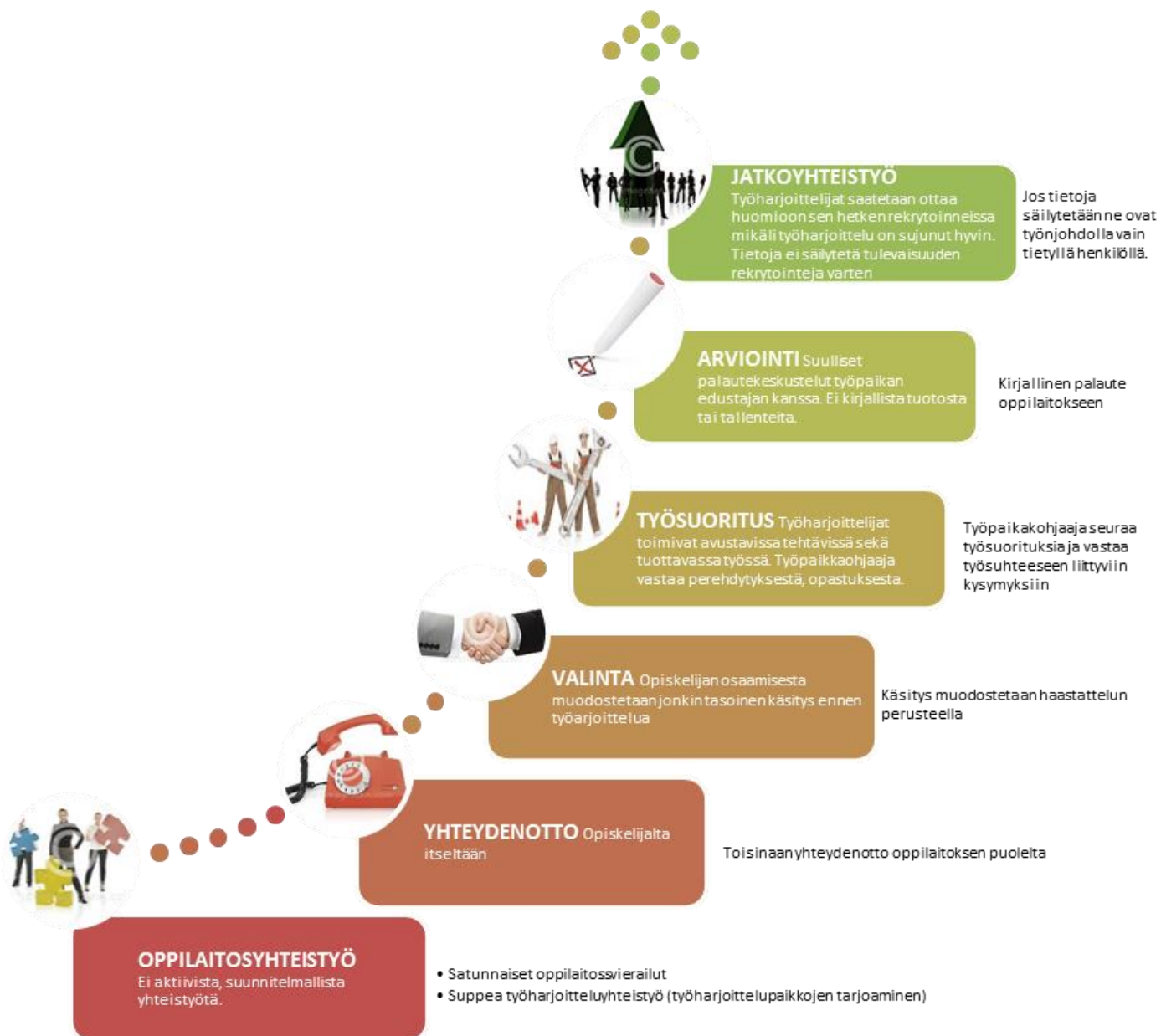
Työharjoittelun aikana

8. Millä perustein työpaikkaohjaajat määräytyvät opiskelijalle?
9. Mitä työpaikkaohjaajan vastuulla käytännössä on?
10. Minkälainen työharjoittelun luonne on? Ovatko työharjoittelijat vain oppimassa (seuraaminen, avustavat tehtävät) vai tekevätkö he tuottavaa työtä (osittain, kokonaan)?

Työharjoittelun jälkeen

11. Mitä toivoisitte oppilaitoksilta, jotta työharjoittelu kokonaisuutena onnistuisi paremmin?
12. Miten työharjoittelun onnistumista arvioidaan (esim. palautekeskustelut, kirjallinen palaute esimiehiltä ja kollegoilta)?
13. Miten työharjoittelijoita käytetään rekrytoinneissa hyödyksi? (esim. tiedot ja arvio työharjoittelusta järjestelmässä keskitetysti)?

Liite 2: Lähtötilanne-analyysi



Liite 3: EK:n työvoimapolitiittisen asiantuntijan teemahaastattelu

Opinnäytetyön tilanne maaliskuu 2012

Tällä hetkellä olemme toteuttaneet lähtötilanne-analyysin toimeksiantajayrityksessä ja saaneet sitä kautta tietoomme miten työharjoittelut tällä hetkellä toteutetaan yrityksessä sekä millaisen oppilaitosyhteistyön kautta työharjoittelijat sinne löytyvät. Nyt olemme uuden toimintamallin rakentamisen vaiheessa. Kehitystyömme lähtökohtana on aktiivinen ja monipuolinen oppilaitosyhteistyö, jolla pystytään sitouttamaan tulevaisuuden osaajia jo opintojen alkuvaiheessa ja löytämään näin ne motivoituneimmat opiskelijat.

Toimeksiantajan HR-osasto selvittää valtakunnallisesti tällä hetkellä potentiaalisia kouluja, kenen kanssa tehdä yhteistyötä. Tärkeää on löytää oikeat keinot alkaa lobbaamaan kouluja. Toimeksiantajan toiveena on myös antaa ohjeeksi koko organisaatiolle ”vuosikellomalli” jonka mukaan oppilaitosyhteistyötä toteutetaan valtakunnallisesti valituissa yhteistyökouluissa.

EK:n teemahaastattelu oppilaitosyhteistyöstä 25.3.2013

- Aktiivinen oppilaitosyhteistyö parhaimmillaan (EK linjaukset vuoteen 2015)
- Oppilaitosyhteistyön yleisimmät haasteet
- Valtakunnalliset erot oppilaitosyhteistyön toteuttamisessa
- Eri toimintamalleja oppilaitosyhteistyölle
- Tulevaisuuden oppilaitosyhteistyömuodot (foorumit, tapahtumat)
- Motivaatiotekijät oppilaitosyhteistyöhön yrityksen näkökulmasta
- Oppilaitoksien kontaktointi (yrityksen näkökulmasta)
- Vastuu yhteistyön ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (jatkuva yhteistyö)

Liite 4 Toimintamallin sisällysluettelo

SISÄLLYS

OPPILAITOSYHTEISTYÖN TOTEUTTAMISEN VUOSIKELLO	2
Lukuvuoden aloitusvierailu oppilaitoksessa	4
Kummuluokkatoiminta.....	4
Projektiyhteistyö.....	4
Opetushenkilöstön yritysvierailu.....	4
Virtuaalivierailut asiantuntija - ja yritysvierailut	5
Opiskelijoiden yritysvierailu.....	5
Työharjoittelu - ja kesätyöpaikkojen tarjoaminen	5
Kunkoululoppuu.fi - verkkopalvelu.....	6
Asiantuntijaverkosto.fi	6
Duuni-lehti	6
Good news from Finland - verkkolehti	6
Nuorten aikuisten osaamisohjelma.....	6
Nuorisofoorumi.....	6
TYÖHARJOITTELUIDEN TOIMINTAMALLI JA OHJEISTUS.....	8
Yhteydenotto.....	10
Valinta	10
Työpaikkaohjaaja	11
Aloituskeskustelu.....	11
Perehdyttäminen	11
Ohjaus ja tuki	12
Arviointi ja jatkoyhteistyö	12

Liite 5: Oppilaitosyhteistyön toteuttamisen vuosikello

