



UUDEN ÄÄRELLÄ – MUUTTUVA TYÖELÄMÄ JA UUDISTUVA KOULUTUS

Pohdintaa ja keskustelua liiketalouden
koulutuksen muutosajureista ja kehittämisestä

Pia Jääskeläinen & Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala (toim.)



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Pia Jääskeläinen & Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala (toim.)

UUDEN ÄÄRELLÄ – MUUTTUVA TYÖELÄMÄ JA UUDISTUVA KOULUTUS

Pohdintaa ja keskustelua
liiketalouden koulutuksen
muutosajureista ja kehittämisestä

XAMK KEHITTÄÄ 200

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI, KOUVOLA 2022

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Pixabay

Taitto ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-459-1 (nid.)

ISBN: 978-952-344-460-7 (PDF)

ISSN: 2489-2459 (nid.)

ISSN: 2489-3102 (verkko)

julkaisut@xamk.fi

ESIPUHE

Maailman tilanne on rauhaton ja vaikeasti ennustettavissa. Jo ennen nykyistä maailmanjärjestystä muuttavaa pandemiaa ja Venäjän hyökkäyssotaa Ukrainaan, meneillään oli väistämättömiä murrosta aiheuttavia kehityskulkuja. Mainittakoon näistä ensinnäkin ilmastonmuutoksen edellyttämät toimenpiteet kohti hiilinegatiivisuutta. Tämän tavoitteen saavuttamiseen myös ammattikorkeakoulut ovat vahvasti sitoutuneet. Toinen murros on tapahtunut osin erityisesti pandemian myötä, mutta sen kehityskulku jatkuu ja näyttäisi voimistuvankin. Koulutuksen oppimisympäristöt ja oppiminen ovat murroksessa. Tätä murrosta voisi kutsua siirtymäksi metaversumin aikaan, jossa toimintaa ja elämääkin siirtyy erilaisiin tietoverkkoihin ja -verkostoihin sekä alustoille.

Toimintaympäristön isot muutokset heijastuvat vääjäämättömästi myös koulutukseen kaikissa muodoissaan. Kilpailu ja rahoitus kiristyvät, koulutuksen merkitys muuttuu, oppijan ja opettajan roolit muuttuvat, työelämä tarvitsee uutta osaamista entistä nopeammin, liiketoiminta siirtyy globaaleille alustoille ja uusia tapoja tehdä yhteistyötä kehittyy – vain joitain kehityskulkuja mainitakseni.

Xamkin liiketaloudessa varaudutaan proaktiivisesti uuteen niin pedagogisesti, koulutuksen muotoja kehittämällä kuin verkostoitumalla eri alojen, toisten korkeakoulujen, yritysten, tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toimijoiden kanssa. Tarkoituksena on kehittää koulutusta ja toimintaa, jotka kytkeytyvät saumattomasti toisiinsa ja tukevat eri toimijoiden tarpeita kestävän kehityksen ja vastuullisen toiminnan mukaisesti.

Tämä julkaisu alustaa ja pohtii osaa tradenomikoulutuksen kehityshaasteista. Julkaisu lähti syntymään tilanteessa, jossa Xamkin liiketalouden koulutus kehityshaasteiden lisäksi järjestäytyy uudelleen siten, että kahden maakunnan alueella toimiva yksikkö olisi entistäkin vahvempi haasteisiin vastaamisessa. Julkaisu ei ole niinkään vastaus, vaan pikemminkin keskustelun avaaja sekä Xamkin liiketaloudessa että kumppaneidemme kanssa. Millaista tulevaisuuden tradenomikoulutusta yhdessä rakennamme?

Petteri Ikonen, Ari Lindeman & Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala
Kouvola ja Mikkeli 30.9.2022

TEKIJÄT

JARKKO ANSAMÄKI, DI, lehtori

JAGAT BAHADUR KUNWAR, PhD. (Econ.), lehtori

ABDESSAMAD BOUKHARI, tradenomiopiskelija

NINA HARTIKAINEN, FT, yliopettaja

PÄIVI HURRI, KTL, lehtori

JUHA HÄKKINEN, HTM, lehtori

PETTERI IKONEN, TaT, koulutusalojohtaja

PIA JÄÄSKELÄINEN, KTM, lehtori

VILJO KUULUVAINEN, KTT, tki-asiantuntija

ARI LINDEMAN, KTM, koulutusjohtaja

MARI MAUNULA, KTM, kehityspäällikkö

MIKHAIL NEMILENTSEV, KTT, yliopettaja

MARJA-LIISA NEUVONEN-RAUHALA, YTT, yliopettaja

PEKKA PENTTINEN, KL, lehtori

TOMMI SALMELA, FM, lehtori

MAARIT VAHVANEN, tradenomi (YAMK), lehtori

SISÄLTÖ

ESIPUHE	3
TEKIJÄT	4
JULKAISUN ESITTELY JA LÄHTÖKOHDAT	7
Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala	
TRADENOMIKOULUTUKSEN TULEVAISUUDEN HAASTEET JA XAMKIN LIIKETALOUDEN KOULUTUSYKSIKKÖ	14
Petteri Ikonen & Ari Lindeman	
AMMATTIKORKEAKOULUOPIKELIJAN POLKU YRITTÄJYYTEEN	24
Maarit Vahvanen	
KORKEAKOULUTUS UUDISTUU – OLETKO VALMIS?	31
Jarkko Ansamäki	
YHDESSÄ TEHTÄVÄ TULEVAISUUS – NÄKÖKULMIA KOULUTUKSEN KEHITTÄMISEEN	41
Mari Maunula	
TRADENOMIN JA TRADENOMI YAMK:N OSAAMISTAVOITTEIDEN EROT?	46
Päivi Hurri	
WE NEED TO RETHINK RESEARCH METHODS PEDAGOGY AND PRACTICE	56
Jagat Bahadur Kunwar	
AVOIN OPPIMATERIAALIPANKKI AVAA TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN SOLMUJA OPIKELIJOILLE JA HENKILÖKUNNALLE	64
Tommi Salmela & Pekka Penttinen	
TYÖTÄ, TYÖTÄ, TYÖTÄ TEHDÄÄN, JOTTA, JOTTA LEIPÄÄ SYÖDÄÄN?	71
Nina Hartikainen	
SOSIAALINEN MYYNTI MUUTTAA B2B-MYYNTIÄ	75
Pia Jääskeläinen	
VASTUULLISUUTTA KOHTI PIENIN ASKELIN JA PRIORISOIDEN	83
Pia Jääskeläinen	

VASTUULLISUUSRAPORTOINNISTA VASTUULLISUUSVIESTINTÄÄN.....	97
Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala	
VASTUULLINEN OSAKESIJOITTAMINEN	
– ESIMERKKINÄ ASETTEOLLISUUS.....	106
Juha Häkkinen	
MIKKELIN KALEVANKANGAS HYVINVOINTILIIKETOIMINNAN	
OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ.....	118
Viljo Kuuluvainen	
EDUCATION-BASED IMMIGRATION PROVIDES GREAT	
OPPORTUNITIES FOR FINLAND	125
Abdessamad Boukhari and Pia Jääskeläinen	
REMARKS ON INTERDISCIPLINARY WORK AT KIEL UNIVERSITY	
OF APPLIED SCIENCES	138
Mikhail Nemilentsev	

JULKAISUN ESITTELY JA LÄHTÖKOHDAT

Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

Vanha ja paljon toistettu Herakleitoksen sanonta kuuluu, että vain muutos on pysyvä. Työelämän ja koulutuksen osalta sanonta vaikuttaa osuvalta. Maailma muuttuu, ja hie-man yllättäen kohtaamme jatkuvasti toisiinsa sidoksissa olevia vakavia kriisejä ja sotia. Ne heijastuvat globaaliin kaupankäyntiin ja tuotantoketjuihin.

Konkreettisten vaikutusten lisäksi olemme jo kauan eläneet muuttuvassa maailmassa, jota jotkut ovat alkaneet kutsua metaversumiksi. Internetin seuraava kehitysvaihe muuntuu metaversumiksi, kun elämän osa-alueita siirtyy verkkoihin ja muihin uusiin ulottuvuuksiin. Verkosta haetaan ystäviä, suosituksia, tietoa, viihdettä, seuraa ja liiketoimintaa sekä palveluita koulutus mukaan lukien. Botit ja muu tekoäly auttavat meitä jo monissa asioissa ja tilanteissa, säilytämme valokuvia, tiedostoja ja asiakirjoja pilvipalveluissa. (Terry & Keeney 2022.)

JULKAISUN LÄHTÖKOHDAT

Tämä laajasti liiketalouden koulutusta ja tradenomiosaamisen tulevaisuutta käsittelevä julkaisu lähti syntymään ja kehittymään ajatuksesta, että liiketalouden opettajayhteisön on syytä yhdessä pohtia niitä ajureita ja pulmia, jotka ohjaavat koulutusta ja tradenomiosaamisen kehittämistä. Millainen on työelämä ja työelämän erilaiset kontekstit, joissa opiskelijamme nyt ja erityisesti tulevaisuudessa työskentelevät. Julkaisu kattaa vain osan muutosajureista, mutta ne pyrkivät ilmentämään sitä muutoskirjoa, jossa elämme ja toimimme juuri nyt ja joihin pystyimme tarttumaan.

Lähestyimme muutosta ja uudistustarpeita seuraavien kysymysten kautta:

- Mitkä muutostarpeet ohjaavat uudistamista liiketoiminnan eri osa-alueilla?
- Mitä uudistuksia tarvitaan ja miksi?
- Miten ne näkyvät liiketalouden koulutuksessa?
- Mitä on tehty?
- Mitä tuloksia ja vaikutuksia on saavutettu?

Julkaisun tuottamisprosessi on ollut monivaiheinen ja elänyt viime metreille asti. Toimittajina olemme prosessin myötä ymmärtäneet, että tätä pohdintaa tarvitaan, koska työelämän

ja koulutuksen muutos on vaikeasti ennakoitavaa eikä kellään ole varmaa tietoa, mihin olemme siirtymässä. Aluillaan olevien, ennakoimattomien ja vähitellen tapahtuvien siirtymien heijastuksia, haasteita tai vaikutuksia osaamiseen on vielä vaikea hahmottaa. Onhan tunnettua, että aiempia ammatteja on hävinnyt ja uusia syntynyt. Lisää uusia ja vaikeasti kuviteltavia on jo näköpiirissä. Perustuvatko ne nyt valideihin perustaitoihin vai johonkin muuhun? Siksi haluamme avata keskustelua ja pohtia, mitä ja millaista ammatillista sivistystä asiantuntija tarvitsee. Mitkä yleiset taidot ovat tarpeellisia ja mitkä helpottavat jatkuvaa oppimista?

Kirjoittajilla ja toimittajilla on ollut haasteita tarttua aiheen käsittelyyn, eikä aika ole tuntunut riittävän paneutumiseen. Voidaankin aiheellisesti kysyä, miksi meillä ei ole aikaa ajatella tai tutkia oman työn ilmiöitä ja perustavanlaatuisia kysymyksiä. Sen sijaan suunnittelemme, kehitämme ja toteutamme annettuja linjauksia pohtimatta, ehdimmekö saavuttaa mitä tavoittelemme vai karkaako se käsistämme kuin pilvet. Toinen keskeinen kysymys on, elämmekö nyt niin hektisessä ja poikkeuksellisessa ajassa, että sitä on mahdollonta hahmottaa. Kokonaisuutta ehkä, mutta osia ainakin voimme yrittää saada tavoitettua.

Työelämän muutosten hahmottaminen on tradenomikoulutuksen kannalta juuri nyt ajankohtaista, kun Xamkissa on alkanut pedagoginen uudistustyö. Opettajia kannustetaan hahmottamaan muutosta osallistumalla alkuvaiheen tulevaisuuspajoihin. Uudistustyö ja tulevaisuuden visiointi tarvitsee keskustelun ja yhteisen ymmärryksen luomiseen virikkeitä, pohdiskelua ja piipahduksia metaversuminkin todellisuudessa. Korkeakoulututkimuksen professori ja Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtaja Jussi Välimaa totesi Euroopan korkeakoulututkijoiden konferenssissa (CHER) syksyllä 2022, että muutokset kasautuvat ja tapahtuvat vähitellen sekä sisäisistä että ulkoisista syistä. Tärkeää on se, että ruohonjuuritason toimijat korkeakoulukentällä ovat mukana rakentamassa muutosta, koska kaikki muutokset eivät ole automaattisesti positiivisia. Niitä pitää yhdessä tutkia ja arvottaa.

Tässä johdantoartikkelissa pohjustamme koulutusajattelun muutosta ja esittelemme julkaisun artikkeleita, jotka osallistuvat keskusteluun koulutuksen kehittämistä ja työelämän ja liiketoiminnan muutoksista koulutuksen kehittämisen taustalla. Käsittelemme aluksi, miten ja mistä koulutuksen kehittämistarpeet kumpuavat ja miten koulutuksen haasteet ovat viime vuosikymmeninä kehittyneet. Sen jälkeen siirrymme tarkastelemaan joitakin megatrendejä, jotka vaikuttavat tradenomikoulutuksen tulevaisuuteen.

KOULUTUSHAASTEET JA -MUUTOKSET VIIME VUOSIKYMMENÄ

Onko koulutuksella tulevaisuutta? kysyi Euroopan kulttuurirahaston julkaisu 1970-luvulla ja etsi kokonaisvaltaista kuvaa koulutuksen tulevaisuudesta. Julkaisussa tunnistettiin

opetusteknologinen kehitys yksilöllisen oppimisprosessin toteuttamisessa ja todettiin R. Tayloria lainaten, että

”Yksilöllinen opetus on monimuotoista, mutta useimmat yritykset keskittyvät oppimismateriaalin kehittämiseen, ohjelmoituun opetukseen, systeemipohjaiseen opetukseen, tietokoneohjattuun opetukseen ja kunnianhimoisempiin suunnitelmiin, jotka perustuvat pitkälle kehitettyyn kommunikaatioteknologiaan.”

Käsitteet ja sanoitus kuulostaa 1970-lukulaiselta, mutta sisältöhän on kuin tämän päivän koulutuksen kuvausta. Em. lainaus osuu meneillään olevaan kehitykseen ja siihen, mitä pandemian aikainen siirtymä verkkoon entisestään edisti.

Opetusteknologisen kehityksen käänköpuolena nähtiin ensinnäkin se, että kehitys saattaa merkitä koulutuksen vain vähitellen ja näennäisesti tapahtuvaa muutosta ja toisaalta huolena oli, että sen seurauksena koulutuksesta tulee entistäkin vahvemmin taloudellisen kehityksen toimija. Huolena oli, että yksilöllinen ja sivistyksellinen laaja-alainen oppiminen jää hyödyllisyyden korostamisen varjoon. Samalla alettiin tunnistaa myös jatkuvan (elinikäisen) koulutuksen tarve nopeasti kehittyvässä maailmassa. (Onko koulutuksella tulevaisuutta? 1976.)

Tulevaisuudentutkija Mika Mannermaa (1994) puolestaan luonnehti 1990-lukua murrosajaksi, jossa kestäväen kehityksen vaatimukset kasvavat ja yhteiskunta muuntuu tietointensiiiviseksi sekä globaaliksi vuorovaikutusyhteiskunnaksi. Varsin osuvalta vaikuttaa tämäkin kehityskulun luonnehdinta ja ehkäpä voisi sanoa, että entistäkin ilmeisemmältä. Mannermaa ennakoi, että murros on luopumisen ja uuden luomisen aikaa, jonka aikaisista uhista ja kaaoksesta selvittää laaja-alaisella osaamisella ja sivistyksellä.

Mannermaa (1994) listasi Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa tehdyn tutkimuksen perusteella merkityksellisimmiksi kvalifikaatiotekijöiksi ammatti- ja alaspesifin osaamisen ja oppimiskyvyn, kommunikaatiovalmiudet, muutoksen sietokyvyn sekä tietointensiiivisen osaamisen. Näistä merkittävimäksi 2010-luvulle tultaessa ennakoitiin oppimiskykyä. Huomionarvoista on, että kvalifikaatiovaatimukset ovat kasvussa ja ihmisen odotetaan olevan jatkuvasti aiempaa pätevämpi. Muita merkitystään kasvattaneita kvalifikaatiotekijöitä olivat:

- globaali tulevaisuusajattelu
- erilaisuuden sietokyky (kulttuurinen kompetenssi)
- ekologisuus
- ihmissuhdeosaaminen
- eettisyys (arvo-osaaminen, ideologiat, uskonnot)
- esteettisyys.

Ihminen ja koulutus muuttuvat vähitellen tai vaiheittain. Esimerkiksi Heikki Kinnari on väitöstutkimuksessaan (2020, 8) päättänyt tulokseen, että

"... elinikäisen oppimisen politiikassa konstruoitu ihminen on hitaasti muuntunut demokratiaa ja emansipaatiota korostavasta solidaarisen kansalaisen ihanteesta itsestään huolehtivaksi, itseohjautuvaksi ja autonomiseksi yrittäjäkansalaiseksi."

Kinnarin kuvaaman siirtymän voi nähdä korkeakoulumaailman arkipäivässä ja oppimistavoitteissa, joissa korostuu vastuu omasta oppimisesta. Muutos on tapahtunut voimallisena 2010-luvulta alkaen toimintaympäristössämme, ja erityisesti 2020-luvun alkua on leimannut siirtyminen itseohjautuvaan tekemiseen verkon yli ja sosiaalisessa mediassa toimimiseen. Erityisesti covid-19-pandemian aikana kehitystrendi on vain kiihtynyt. Toisaalta itseohjautuvuuden tukena toimivat opettajat, joilla on pedagogista osaamista.

Arto O. Salonen ja Carina Savander-Ranne (2015) tutkivat Metropolia-ammattikorkeakoulun opettajien tieto- ja osaamisperustaa ja tulivat siihen tulokseen, että pedagogiikka muodostaa liiman, joka yhdistää eri alojen opettajat ja heidän substanssiosaamisensa osana asiantuntijuutta. Heidän mukaansa pedagogiset taidot kulminoituvat kohtaamisosaamiseen, joka ilmenee kykyinä luoda edellytyksiä oppimisprosessille erilaisissa oppimisympäristöissä ottaen huomioon opiskelijoiden yksilölliset tarpeet ja yhteistyön vaatimukset myös sidosryhmien kanssa. Opettajan haasteena onkin, miten rakentaa oppimista tukevat ratkaisut, kun tiedon luonne, tietämisen tavat ja toimintatavat ovat muutoksessa.

2020-lukua näyttäisi leimaavan fyysisten oppimisympäristön muutosten lisäksi voimistuvat vaatimukset, jotka muuttavat kaikkea tieto- ja asiantuntijatyötä. Tieto ja osaaminen vaikuttaisivat rakentuvan vuorovaikutuksessa, yhteistyössä ja erilaisissa verkostoissa (ks. esim. Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012). Siten geneeriset taidot, metataidot ja yleisimmin sanottuna sivistys – myös ammatillinen sivistys korostuvat muutoksissa ja muuttuvissa oppimisympäristöissä ja -alustoilla. Tästä seuraa selkeästi tarve tunnistaa muutostarpeet sekä rakentaa yhdessä toimivat ratkaisut kokeillen ja arvioiden. Tärkeää on myös tunnustaa, että muutos vaatii aikaa, vaiheistusta ja ajattelua.

Vuoden 2022 Nordic Business Forumista poimimme satunnaisesti huomioita siitä, millaisessa maailmassa ja muutoksessa elämme nyt sekä millaisiin haasteisiin koulutuksen odotetaan vastaavan:

- normaaliin ei ole paluuta, maailman ääret lisääntyvät ja etääntyvät toisistaan
- ilmastonmuutos vaatii globaalia yhteistyötä ja toimia
- jatkuvaa taitojen omaksumista yksittäisten spesifien taitojen sijasta
- vanhoista taidoista ja tiedoista pitää oppia oppimaan pois

- relevantin ja ei-relevantin informaation erottaminen toisistaan – lähdekriittisyys, koskee myös tekoälyä eri muodoissaan
- automaatio tuottaa lisäarvoa epätasa-arvoisesti
- kokonaiskuva maailmasta ja kehityskuluista (ml. historian uudelleen ymmärtäminen) on tärkeää, tärkeämpää kuin addiktoivat some-tavat
- ydinbisnekseen ja bisnesideoihin sekä niiden vaikutuksiin keskittyminen
- vaikuttajamarkkinointi jatkuu ja eriytyy brändilähetiläistä.

Pandemian jälkeen on kaivattu yhteisöllisyyttä ja iloittu, että fyysiset kohtaamiset ja tapahtumat ovat taas mahdollisia. Kysymys kuuluukin, mihin me yhteisöllisyyden käytämme ja mitä tarvitsemme sen toteuttamiseen. Rutger Bregman pitää yhteistyötä supervoimana (2021), Yuval Noah Harari sen sijaan pitää tarinoiden kertomista supervoimana, joka panee meidät tekemään asioita yhdessä.

JULKAISUN ARTIKKELIT

Julkaisun artikkelit hahmottavat työelämän muutosta yleisesti ja keskustelevat muun muassa siitä, millaisia muutoksia ja haasteita tradenomikoulutus on kohdannut ja millaiseen työelämään opiskelijat valmistuvat. Petteri Ikonen ja Ari Lindeman avaavat tradenomikoulutuksen muutosajureita yleisesti ja esittelevät niitä ratkaisuja, joita Xamkissa on kehitetty ja millaiselle muutosmatkalle Xamkin liiketalouden koulutusyksikössä on lähdetty sen jälkeen, kun niistä keskeisimmät on tunnistettu Xamkin kontekstissa.

Maarit Vahvanen avaa yrittäjyyttä ja kuvaa, mihin yrittäjyyden edistäminen ammattikorkeakoulussa perustuu ja millaisia tavoitteita Xamkissa on yrittäjyys ekosysteemin kehittämisessä. Nina Hartikainen puolestaan pohtii, millaisista työsuhteista elanto tulevaisuudessa on löydettävissä ja millaisia kysymyksiä valmistuva opiskelija kohtaa siirtyessään työelämään.

Oppimisympäristön ja työelämäyhteistyön mahdollisuuksia avaa Viljo Kuuluvainen artikkelissaan Active Life Labin ja Saimaa Stadiumin oppimisyhteistyötä kuvatessaan. Pia Jääskeläinen puolestaan analysoi B-2-B-myyntin muuttumista sosiaalisen myynnin lisääntymisen kautta. Sosiaalisen myynnin kehitys, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, yritysten ja korkeakoulujen yhteistyön muutokset, kestävän kehityksen vaatimukset ja vastuullisuuden sekä vaikuttavuuden korostuminen ovat kehityskulkuja, joiden vaikutukset asettavat vaatimuksia myös koulutukselle ja sen uudistamiselle. Näitä toimintaympäristön muutoksia tarkastelevat Pia Jääskeläinen ja Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala artikkeleissaan ja nostavat keskusteluun niiden merkitystä tradenomiosaamisessa. Juha Häkkinen tarkastelee ja havainnollistaa artikkelissaan osakesijoittamisen vastuullisuutta eri näkökulmista. Artikkelit osoittaa käytännöllisesti, kuinka sekä opettaja että opiskelija eivät voi opiskella vain faktoja, vaan joutuvat kriittisesti arvioimaan tärkeitäkin sisältöjä.

Toimintaympäristön ja työelämän muutosajureiden ilmenemistä tradenomikoulutuksen kehittämisessä tarkastelevat Jagat Bahadur ja Jarkko Ansamäki. Jagat Bahadur argumentoi monipuolisen menetelmäkoulutuksen puolesta, jotta opiskelijat oppisivat käyttämään uusinta analytiikkaa ja tekoälyavusteista teknologiaa bigdatan käsittelyssä ja päätöksenteon pohjana. Jarkko Ansamäki perehdyttää Digivisio 2030 -strategian haasteisiin ja pohtii, miten strategia saadaan vietyä käytäntöön.

Mari Maunula, Päivi Hurri, Tommi Salmela ja Pekka Penttinen tarkastelevat artikkeleissaan koulutuksen kehittämisen tavoitteita ja haasteita sekä pohtivat keinoja, miten kehittämissi-työtä tehdään ja miten sitä voitaisiin yhdessä tehden parhaiten edistää. Sokerina pohjalla Pia Jääskeläinen ja Abdessamad Boukhari pohtivat kotikansainvälistymistä sekä Mikhail Nemilentsev esittelee ja benchmarkkaa saksalaisen yhteistyökorkeakoulun koulutuksen suunnittelun käytäntöjä ja ratkaisuja.

Julkaisu ei pyri olemaan kattava kokonaiskuva tradenomikoulutuksen kehittämisestä tai sen muutosajureista. Pikemminkin julkaisun on tarkoitus avata keskustelua ja herättää ajattelemaan sekä hahmottamaan, mistä kaikesta me puhumme, kun suunnittelemme koulutusta. Kysymyksemme itsellemme ja myös lukijalle onkin: Mitä hyvää säilytämme? Mitä uutta kehitämme? Mitä osaa tulevaisuuden laaja-alaisesti sivistynyt taloustoimija? Mitä syvää erityisosaamista metaversumin ja autenttisen elämän osaaja tarvitsee? Mihin olemme menossa muutosmatkalla?

LÄHTEET

Bregman, R. 2021. Hyvän historia. Ihmiskunta uudessa valossa. Atena.

Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Teoksessa *Aikuiskasvatus* 4/2012. Asiantuntijuutta rakentamassa -teemanumero. 246–256.

Kinnari, H. 2020. Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä. Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja UNESCO:n politiikasta. Akateeminen väitöskirja, Turun yliopisto. Suomen kasvatustieteellinen seura, Kasvatusalan tutkimuksia 81.

Mannermaa, M. 1994. Mahdollisuuksien murrosaika. Teoksessa Hein, I. & Larna, R. (toim.). 1994. *Maailma muuttuu – muuttuuko aikuiskoulutus*. Opetus 2000, WSOY. Helsinki. 11–29.

Onko koulutuksella tulevaisuutta? Yhteiskunnallisen ja koulutuksellisen eriarvoisuuden yhteys poliittis-taloudellisiin tekijöihin Euroopassa. 1976. Suomentanut Sauli Takala. Otava, Helsinki.

Salonen, A.O. & Savander-Ranne, C. 2015. Monialaisen ammattikorkeakoulun opettajien tieto- ja osaamisperusta. Teoksessa *Aikuiskasvatus* 2/2015. *Aikuiskoulutus 2025* -teemanumero. 111–123.

Terry, Q. & Keeney, S. 2022. *Metaverse Handbook: Innovating for the Internet's Next Tectonic Shift*. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

TRADENOMIKOULUTUKSEN TULEVAISUUDEN HAASTEET JA XAMKIN LIIKETALOUDEN KOULUTUSYKSIKÖ

Petteri Ikonen & Ari Lindeman

Ammattikorkeakoulutus on murroksessa. Tämän toteaminen on jo mantra, jota toistetaan määräajoin eri syihin vedoten. Aikaisempina vuosina perusteet väittämälle ovat olleet kansallisen koulutuspolitiikan tuottamia työnjakokysymyksiä, kuten YAMK-tutkinnon suhde maisteritutkintoon. Toisinaan murrosta on perusteltu aluepolitiikalla korkeakoulujen ja yliopistojen tarpeellisuudesta kunkin maakunnan elinvoimaisuuden takaamiseksi. Uusin murroksen aalto on sekoitus kotimaisen koulutuspolitiikan tavoiteasetelman muutosta, eurooppalaista korkeakouluysteistyön vahvistumista ja taloudellisten reunaehtojen kiristymistä. Artikkelissa tarkastellaan koulutuksen muutosajureita ja vaikutuksia liiketalouden koulutuksen kehittämishaasteisiin.

EKOSTEEMINEN AJATTELU

Suomalaiseen korkeakoulukeskusteluun on noussut ekosysteeminen ajattelu ja sen seurauksena on käynnistetty Digivisio 2030 -hanke (Digivisio 2030, Hankesuunnitelma), jonka

"... tavoitteena on tehdä Suomesta joustavan oppimisen mallimaa, jonka korkeakoulusektori pärjää globaalissa kilpailussa tarjoamalla ylivertaisen oppimiskokemuksen oppijalle, ja tuottamalla suomalaisille työnantajille laadukasta osaamista."

Oppimisen tulevaisuuden tavoitteeksi Digivisio 2030 -hankkeessa on asetettu:

"Tavoitteena on, että korkeakoulut rakentavat yhdessä kansainvälisesti arvostetun oppimisen ekosysteemin, joka hyödyttää laajasti koko yhteiskuntaa. Tavoitteena on oppimisen uusi aikakausi, jonka ytimessä on digipedagogiikan jatkuva kehittäminen ja jossa jokainen meistä voi helpommin oppia ja kerryttää osaamistaan muuttuvassa maailmassa ([Digivisio2030.fi/oppimisen-tulevaisuus/](https://digivisio2030.fi/oppimisen-tulevaisuus/)).

Tämän muutostarpeen ajureina ovat toimineet muun muassa globaalien koulutusmarkkinoiden avautuminen meille jokaiselle. Tekniikan parempi hyödyntäminen ja pandemian tuoma paine johtivat uusien opetusmenetelmien kehittymiseen sekä aika- ja paikkariippumattomuuteen oppimisprosesseissa. Informaation määrän kasvaminen, sen saavutettavuus sekä tiedon avoimuus mahdollistavat opiskelun pienempinä, lyhyempinä ja fokuoituina kokonaisuuksina. (Digivisio 2030, hankesuunnitelma.) Enää ei opiskella vain tutkintoa varten vaan tavoiteltua työtä tai uutta osaamista varten. Työelämässä osaajakilpailun koveneminen on johtanut opetusmarkkinoilla nopeampiin ja pirstaloituneempiin oppimisprosesseihin ja tuotteisiin, joiden seurauksena oppijalla on mahdollisuus ketterämmin päivittää työmarkkinakelpoisuutensa.

EUROOPPALAINEN YHTEISTYÖ

Nykyisen eurooppalaisen korkeakouluysteistyön taustalla on vuonna 2010 perustettu Eurooppalainen korkeakoulualue (EHEA, European Higher Education Area). Sen muodostavat 49 valtion korkeakoulut. EHEA:n perustamista edelsi vuonna 1999 aloitettu Bolognan prosessi, jonka tavoitteena on luoda yhtenäinen, yhteensopiva ja keskinäisen vertailun mahdollistava eurooppalainen korkeakoulualue, mikä edistäisi Euroopan asemaa korkeakoulutuksen kansainvälisessä kilpailussa. (ks. EHEA:n nettisivut: <http://www.ehea.info/>.)

EHEA:n (www.ehea.info) toiminnan tueksi on vuodesta 2017 kehitetty eurooppalaiset yliopistot -toimintamallia, jonka taustalla on ajatus:

"... edistää eurooppalaisia arvoja ja identiteettiä lisäämällä uuden sukupolven eurooppalaisten yhteistyötä lisätä merkittävästi laatua, suorituskykyä, houkuttelevuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä sekä mahdollistaa osallistuvien korkeakoulujen syvä institutionaalinen muutos".

Eurooppa yliopisto -allianssien kolmessa rahoitushaussa (EU:n Erasmus+-rahoitus) on valikoitunut 44 eurooppalaista yliopistoverkoston, joissa on mukana yli 340 korkeakoulua, 31 maasta (Eurooppalaiset yliopistot 2022). Xamk on vuodesta 2023 mukana INGENIUM – European University -yhteenliittymässä, jonka muodostavat kymmenestä maasta olevat yliopistot ja korkeakoulut.

Kaiken tämän eurooppalaisen organisoitumisen taustalla voi nähdä pyrkimyksen vahvistaa alueen monipuolista osaamista, innovaatioiden kehittämistä ja kaupallistamista, verkostoja ja toimialakohtaisia ekosysteemejä sekä turvata kokonaisuudessaan alueen kilpailukykyyn. Korkeakoulut lisäävät tavoitteiden saavuttamiseksi avoimuutta ja digitaalisten työkalujen hyödyntämistä. Tärkeää on myös henkilöstön ja opiskelijoiden liikkuvuuden lisääminen sekä monialaisten, laadukkaiden ja tulevaisuussuuntautuneiden oppimis- ja tutkimusympäristöjen yhteiskäyttö. Yksittäiselle opiskelijalle tarjoutuu laajempi ja joustavampi repertuaari valita opintoja kansainvälisestä tarjonnasta.

TALOUDEN RAAMI

Taloudellisten reunaehtojen kiristyminen seuraavalla opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja korkeakoulujen välisellä sopimuskaudella 2025–2028 näyttää todennäköiseltä. Valtion velka on ollut voimakkaassa kasvussa muun muassa pandemian ja Ukrainan sodan johdosta. Tulevan sopimuskauden OKM:n rahoitusraamiin kohdentuu leikkauspaineita valtion velan lyhentämisen ja taloudellisen tasapainon saavuttamiseksi. Samanaikaisesti olisi huolehdittava riittävästä korkeakoulutetusta ja kilpailukykyä vahvistavasta työvoimasta lisäämällä koulutuspaikkoja.

Nyt Suomessa nuorista aikuisista yhä harvempi suorittaa korkeakoulututkinnon kuin OECD-maissa keskimäärin (2019). Meillä 25–34-vuotiaista 42 prosenttia oli suorittanut korkea-asteen tutkinnon, kun OECD-maiden keskiarvo on 45 prosenttia. (Arene 2022). Yhtälö johtaa toteutuessaan siihen, että korkeakouluopiskelijoiden määrää lisätään ilman, että valtion taloudellinen kompensatio nousee. Tämä tarkoittaa korkeakoulujen valtion budjettirahoituksen pienenemistä yhtä opintopistettä kohden. Korkeakoulut joutuvat tässä skenaariossa tilanteeseen, jossa on välttämätöntä pohtia muun muassa koulutusprosessien tehostamista ja hajauttamista yhteistuotannoiksi.

VAIKUTUKSET TRADENOMIKOULUTUKSEEN

Liiketalouden koulutuksessa on hyvä huomioida verkostojen ja ekosysteemien kasvava merkitys. Verkostomainen koulutustarjonta mahdollistaa oppijoille ristiinopiskelun eri korkeakoulujen välillä. Tämä haastaa koulutuksen tarjoajia syventämään sisältöjä, kehittämään laatua, tunnistamaan ja ennakoimaan nopeammin työmarkkinoiden tarpeita ja luomaan monikanavaisesti saavutettavia opetustuotteita. Tarkoituksenmukaista voi myös olla karsia opetusportfoliota ja keskittyä oman ydinosaamisen vahvistamiseen ja tarjonnan markkinointiin kansallisissa ja kansainvälisissä koulutusverkostoissa.

Avainasemassa ovat oppijat. Digivisio 2030 sekä Eurooppalaiset yliopisto -aloite lähtevät siitä oletuksesta, että oppijat ovat aktiivisia, itseohjautuvia ja uuteen heittäytyviä itsenäisiä toimijoita. He eivät enää ole, tässä uudessa paradigmassa, vain kirjoilla olevia opiskelijoita, vaan koulutustuotteita omaan tarpeeseen yhdistäviä kuluttajia. Ovatko meidän oppijamme nyt ja tulevaisuudessa näitä proaktiivisia tulevaisuuden uusien ammattien luojia, jotka hyödyntävät oikeasti avointa koulutustarjontaa? Jotta näin olisi, on hyvä varmistaa myös toisen asteen oppilaitosten valmius tarjota eväitä itseohjautuvuuteen ja tulevaisuusorientaatioon.

Korkeakoulukoulutuksen koko ekosysteemille uusi tilanne tarjoa uusiutumisen mahdollisuuden ja haasteen. Tradenomikoulutuksen kansainvälistyminen, teknologioiden hyödyntäminen ja koulutusliiketoiminnan muutos haastavat tradenomikoulutuksen kehittämään markkina- ja asiakasymmärrystä sekä koko koulutuksen arvoketjun huomioimista. Korkea-

koulut eivät enää ole tiedon kehittämisen ja tuottamisen irrallisia saarekkeita. Ne nivoutuvat kiinteäksi osaksi ekosysteemiä, jossa elinkeinoelämän, tutkimuslaitosten, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden välille rakentuu keskinäisriippuvuuden verkostoja. Ekosysteemit hyödyntävät toiminta-alustoja, jotka ovat monen osapuolen monisuuntaisia vuorovaikutus- tai markkinapaikkoja. Erityisesti digitaalisilla koulutustarjonta-alustoilla on mahdollista saavuttaa laajamittaisia ja nopeasti skaalautuvia verkostovaikutuksia. Parhaimmillaan sekä alustojen että ekosysteemien (ks. TEM, ekosysteemit) tulisi olla kriittistä massaa omaavia, avoimia, innovaatiolähtöisiä, dataintensiivisiä ja strategisesti johdettuja.

Tradenomikoulutus tähtää osaltaan monialaiseen, tutkittuun tietoon pohjautuvaan uuteen innovaatiovetoiseen liiketoimintaan. Koulutuksen kehittymisen ratkaisevana edellytyksenä on eri alojen alustojen ja ekosysteemien hyödyntäminen oppijoiden uuden osaamisen ja tulevaisuuden takaamiseksi.

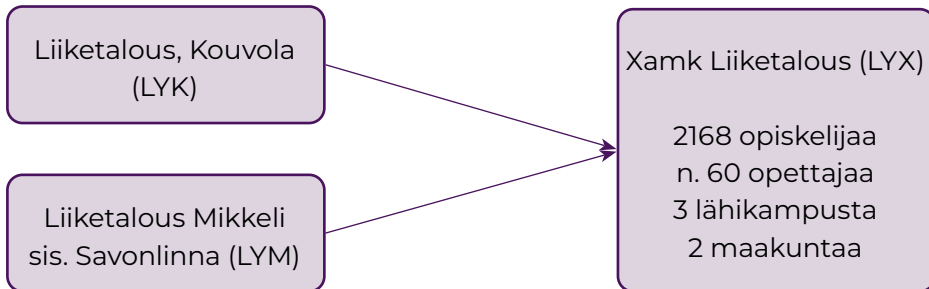
Xamkin tradenomikoulutuksen nivoutuminen usean eri osapuolen toiminta-alustaan tarjoaa mahdollisuuden huomioida oppijoiden yksilölliset oppimisodotukset sekä työelämän nopeastikin muuttuvat tarpeet. Tämä on johtanut myös opettajan roolin muutokseen. Oppijoiden roolin muutos aktiiviksi osaamiskokonaisuuksien kerääjiksi on muuttanut opettajan roolia tiedon välittäjästä tiedon kriittisyyden, analyysin ja soveltuvuuden painottajaksi. Oppija nähdään myös tiedon ja taidon lähteenä ja näin osana uuden oppimista. Tradenomikoulutuksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin osaamisen kehittämisessä oppijoiden sosiaalisen median taitojen hyödyntämistä kansainväliseen osaamiseen sekä verkostomaiseen työskentelyyn.

Ammattikorkeakoulujen perustehtävistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) on tulevaisuuden toimintakulttuurissa nivottava kiinteäksi osaksi osaamiskokonaisuuksien sisällöllistä kehittämistä. Myös jatkuvan ja täydentävän koulutuksen roolia on vahvistettava tradenomikoulutuksen laajenevien kansallisten ja kansainvälisten tarjonta-alustojen tueksi.

XAMKIN LIIKETALouden YSIKKÖ MUOTOSMATKALLA

Yleiset tradenomikoulutuksen haasteet vaikuttavat myös Xamkin liiketalouden koulutukseen: visioon, organisointiin, toimintaan, koulutustarjonnan kehittämiseen ja toimintakulttuuriin. Kuvaamme seuraavassa Xamkin liiketalouden yksikön (LYX) peruspiirteet ja organisaatiouudistuksen lähtökohdat. Valotamme myös muutoksen suuntaa ja sitä, miten varmistamme kilpailukykyisen liiketalouden koulutuksen jatkossa. Yksikkö tarjoaa kuutta erilaista tradenomikoulutusta, joista neljä on suomenkielisiä ja kaksi englanninkielisiä. Ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintokoulutuksia (master-taso) on neljä, joista yksi on englanninkielinen. Kuvassa 2 on esitetty em. liiketalouden koulutukset.

Tradenomikoulutusta järjestetään myös tietojenkäsittelyssä ja liiketoiminnan logistiikassa. Niitä toteuttavat tekniikan koulutusalan eri yksiköt Mikkelissä ja Korkassa. Tutkintokoulutuksen lisäksi yksikkö tuottaa avoimen ammattikorkeakoulun opintoja ja täydennys- ja erilliskoulutuksia.

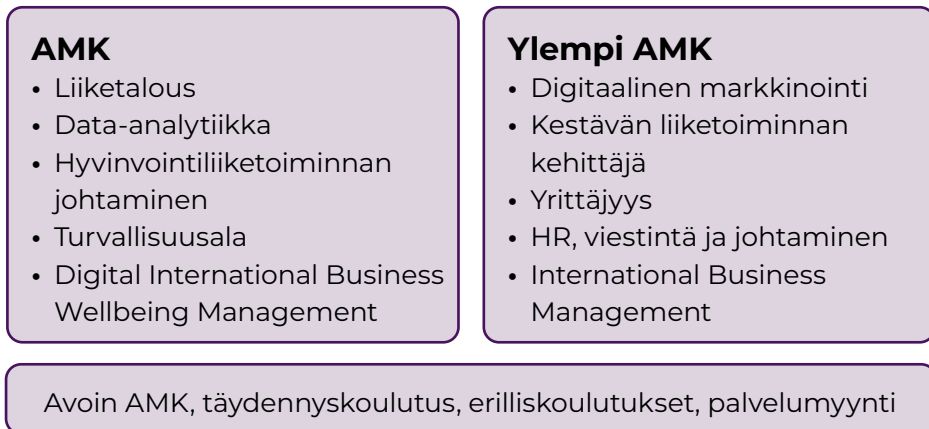


Kuva 1. Uuden liiketalouden yksikön kampukset ja opiskelijamäärät

UUSI ORGANISOITUMINEN MUUTOSAJURIEN RATKAISUNA

Xamkin aiemmat Kouvolan ja Mikkelin liiketalouden yksiköt on yhdistetty yhdeksi Xamk liiketalouden yksiköksi (LYX), jotta yksikkö olisi vahva toimija liiketalouden alalla. Jo aiemmin tapahtuneessa ammattikorkeakoulun fuusiossa selkeytettiin yksiköiden työnjakoa ja profilointia. Artikkelin alussa todetut työelämän ja korkeakoulutuksen muutokset vaikuttivat siihen, että toiminnan vahvistamista jatkettiin yksiköiden yhdistämisellä.

Yksikössä on noin 2 200 opiskelijaa ja 60 opettajaa. LYX toimii Xamkin Kouvolan, Mikkelin ja Savonlinnan kampuksilla. Yksikön tarjoamat verkko-opinnot palvelevat opiskelijoita koko Suomessa ja englanninkielinen tarjonta on saavutettavissa maailmanlaajuisesti.



Kuva 2. Liiketalouden yksikön koulutustarjonta

Uudelleenorganisointumisen vastaa ensinnäkin haasteisiin ja strategisiin tavoitteisiin, jotka perustuvat artikkelin ensimmäisessä osiossa kuvattuihin muutosajureihin. Toiseksi entistä laajempaan verkko-opetukseen siirtyminen on osaltaan lisännyt tarvetta tradenomikoulutuksen kehittämiseen yhtenä yksikkönä ja yhteistyönä toteutettavana. Kolmanneksi uudellinen organisointumisen oli tarpeen em. tekijöiden perusteella muuttuneeseen tilanteeseen, koska yksikkö toimii kolmella toisistaan etäällä (100–200 km) sijaitsevilla kampuksilla ja yksikkörajat ylittävä yhteistyö edellyttää yhtenäistä toimintatapaa.

Uudelleenorganisointumisen tukee prosessien sujuvoittamista ja toimintakulttuurien yhteensovittamista sekä edistää avoimen amk-koulutuksen, palvelumyynnin, erilliskoulutusten ja koulutusviennin kasvattamista. Lisäksi organisointumisen palvelee 2022 alkanutta Xamkin pedagogista uudistusta, joka tähtää onnistumiseen 2025 voimaan astuvissa opetussuunnitelmissa. Uusi organisointumisen on myös pilotti, jonka perusteella Xamk arvioi toisten koulutusyksiköiden muutostarpeita ja kehittämissuuntia. Organisointumisen on kuvattu alla kuvassa 3.

TRADENOMIOISKELIJAT JA TYÖELÄMÄ			
Jatkuva oppiminen	Itseohjautuva, automatisoitu verkkokoulutus	Uudet, joustavat ja työelämä-lähtöiset toteutukset, päiväkoulutus	Ylemmät ammatti- korkeakoulu- tutkinnot
<ul style="list-style-type: none"> MOC:it ja MOOC:it Avoin AMK, polut Erilliskoulutukset Väylähaut Palvelumyynti 	<ul style="list-style-type: none"> Tallenteet Aika- ja paikka-riippumaton Non-stop <p>Verkon yli tapahtuva verkkokoulutus</p> <p>Opetus verkon yli, aikataulutettua tiimityöskentelyä</p>	<p>Lähitapaamisesta, kehollisuudesta ja laboratorioympäristöistä lisäarvoa ammentavat hybridiset koulutusmuodot</p>	<p>YAMK-tiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> IBM Yrittäjyys Kestävän liiketoiminnan kehittäjä Digimarkkinointi HR, viestintä ja johtaminen <p>Yliopettaja TKI, KV (tutkimusryhmän vetäjä)</p>
Tiimivastaava	Tiimivastaava	Tiimivastaava	Tiimivastaava
<p>TIIMIT</p> <ul style="list-style-type: none"> Digimarkkinointi Taloushallinto Hyvinvointi, turvallisuus, verkko Data-analytiikka HR, Juridiikka, Yrittäjyys ja johtaminen, Digitaalinen liiketoiminta Digital International Business 			<div style="border: 2px dashed purple; padding: 10px;"> <p>Xentre</p> <ul style="list-style-type: none"> TKI-hanketoiminta Yrittäjyys </div>
<p>LIIKETALouden TOIMINNALLINEN TIIMIORGANISAATIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Koulutusjohtaja 			

Kuva 3. Liiketalouden yksikön uusi organisaatiomalli

LYX:n uudessa organisaatiomallissa on toteutusmuodoittain neljä koulutusvastaavan vetämää toimintalinjaa, joilla kullakin on vastuullaan useampia koulutuksia ja kaikki koulutusmuodot on nyt selkeästi vastuutettu. Jatkuvan oppimisen koulutusvastaava laajentaa avoin amk -koulutuksen tarjontaa, edistää yksikön palvelumyyntiä, kehittää erilliskoulutuksia ja koulutusvientituotteita yhdessä yksikön johdon, henkilöstön ja TKI-kumppaneiden kanssa. Yksikön yamk-koulutuksia luotsaa yksi koulutusvastaava yhdessä vastuuyliopettajista koostuvan tiimin kanssa.

Koulutusvastaavien uudenlaisen roolin lisäksi uutta ovat sisällölliset tiimit ja työaikasuunnitelma- ja opinnäytetyökoordinaattorit. Sisällöllisiä tiimejä on kuusi. Yksikön jokainen opettaja valitsee yhden tiimin kotipesäkseen, vaikka opettaja tekeekin yhteistyötä tarpeen mukaan kaikkien tiimien kanssa. Sisällöllisen tiimin tehtävänä on huolehtia aihealueensa osaamisen, menetelmien ja välineiden kehittymisestä yksikössä, tukea ammatillista kehittymistä ja tarjota vertaistukea sekä perehdyttää uudet opettajat aihealueen opettamiseen ja tiimin käytössä oleviin opetusteknologioihin. Tiimit myös edistävät työelämäyhteistyötä yhdessä työelämäkoordinaattoreiden kanssa.

Työaikasuunnitelma- ja opinnäytetyökoordinaattoreiden tehtävänä on tukea koulutusyksikön johtamistehtävää. Työaikasuunnitelmakoordinaattorin (TAS-koordinaattori) tehtävänä on auttaa koulutusjohtajaa ja koulutusvastaavia Xamkin ja yksikön työaikasuunnitteluun liittyvien linjausten toteuttamisessa käytännössä sekä seurata opettajakiinnitysten muutosten vaikutuksia ja ennakoida henkilöstöstrategian kehitystarpeita rekrytointien yhteydessä. TAS-koordinaattori auttaa koulutusjohtajaa luomaan Peppi-järjestelmän tiedoista kokonaiskuvan yksikön resurssien käytöstä, yhdenmukaistaa resurssien merkitsemistä työaikasuunnitelmiin linjausten mukaisesti sekä tehdä ratkaisuehdotuksia tilanteissa, joissa opettajan vuosityöaika ylittää 1 600 tuntia tai työkuorma on epätasapainossa lukukausien välillä. Olennaista koordinoinnissa on yksikön linjausten selkeys ja yksikön toimijoiden aktiivinen ja rakentava keskinäinen viestintä sekä ratkaisuehdotusten hakeminen opettajia kuullen.

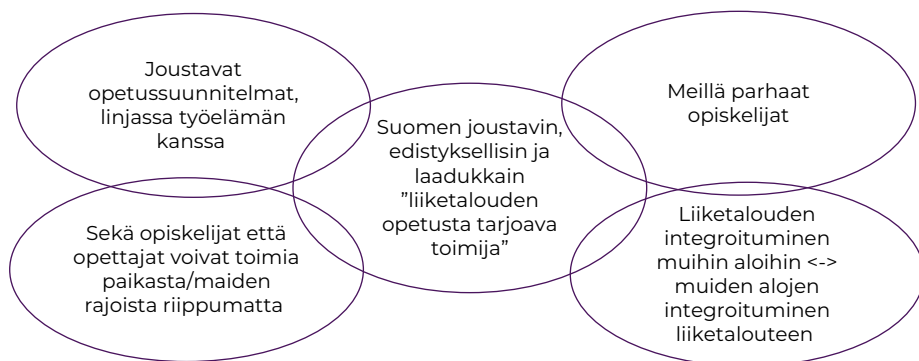
Opinnäytetyökoordinaattorin (ONT-koordinaattori) tehtävänä on kehittää yksikön yhteistä opinnäytetyöprosessia eri koulutusten koordinaattoreiden ja opinnäytteitä ohjaavien opettajien kanssa. ONT-koordinaattorin tehtävänä on myös huolehtia opinnäytetöiden valmistumisen seurannasta ja opinnäyteohjauksiin allokoitujen resurssien oikeellisuudesta.

Sekä TAS- että ONT-koordinaattorit tehtävineen on arvioitu kriittisiksi tekijöiksi etenkin LYX:n yhdistymisen alussa. Koordinoinnin toimivuutta ja onnistumista arvioidaan yksikön muutosmatkalla kesällä 2023 siten, että syksyllä 2023 voidaan tehdä päätöksiä tehtävien jatkosta.

LIIKETALouden YKSİKÖN VISIO JA MUUTOSMATKA – IHMISET YHDESSÄ

Yksikön muutosmatka on vasta alussa. Organisaatiomalli on rakennettu, ja henkilöt on nimetty uusiin tehtäviin. Rakenteen luominen ihmisten välisiksi suhteiksi ja verkostoiksi on käynnistynyt. Tarvitsemme paljon muutosviestintää ja täydentäviä luovia ratkaisuja toimivien käytäntöjen ankkuroimiseksi. Anneli Valpola (2004) kuvaa organisaatioiden yhdistämiseen liittyviä muutosjohtamisen keinoja: (a) muutostarpeen määrittely, (b) yhteisen näkemyksen luominen, (c) muutoskyvystä huolehtiminen, (d) ensimmäiset toimenpiteet, (e) ankkurointi käytäntöön. Onnistunut muutos edellyttää näiden kaikkien keinojen käyttöä, seuranta ja arviointia.

Muutostarpeen perustelut esitimme artikkelin alussa ja sen jälkeen käsitelimme käytännön rakenteiden suuntaviivoja. Henkilöstö on kokoontunut jakamaan ajatuksia yksikön visiosta, muutosmatkasta ja tavoiteltavasta toimintakulttuurista. Henkilöstön näkemys visiosta vastaa hyvin muutoshasteisiin (ks. kuva 4 alla). Visio sisältää oppimisen ja opettamisen aika- ja paikkariippumattomasti, joustavat työelämälähtöiset opetussuunnitelmat sekä liiketalouden ja muiden alojen entistä läheisemmän toiminnallisen integroitumisen. Visiolta toivotaan myös kunniahimoa. Henkilöstö haluaa LYX:n olevan Suomen joustavin, edistyksellisin ja laadukkain liiketalouden opetusta tarjoava toimija, jossa opiskelevat alan parhaat opiskelijat.



Kuva 4. Henkilöstön näkemys LYX:n visiosta muutosmatkan alussa.

Muutosmatkalla henkilöstö odottaa, että opettajan työrauha säilyy, prosessit selkeytyvät ja laadusta pidetään kiinni. Opiskelijat ovat yhä moninaisempi ryhmä ja erilaisten opiskelijoiden ohjaus edellyttää uusiakin työkaluja ja yhteisiä menetelmiä. Muutos vaatii myös aikaa, läpinäkyvyyttä ja dialogisuutta, jotta eri sidosryhmien näkemykset ovat kaikkien tiedossa. Muutoksen toteutukseen tarvitaan myös riittävät resurssit, joita onkin allokoitu muutosvaiheen toimenpiteisiin. Henkilöstö korostaa myös resurssien jaon tasapuolisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä innoituksen jakamista.

Toimintakulttuurin kehittämässä henkilöstö painottaa suunnitelmallisuutta, maltillisuutta ja harkintaa. Selkeä organisaatio vahvistaa ratkaisukeskeistä yhteistyökulttuuria. Koulutusten käytäntöjen, opetustapojen, prosessien, resurssien ja osaamisen läpinäkyvyys lisää keskinäistä luottamusta. On tärkeää vaalia työniloa ja positiivisuutta. Pahimpien koronavuosien jälkeen aidon kansainvälisyyden kehittäminen on tärkeää. LYX tukee alueen elinvoimaa ja motivoi yhteisönsä jäseniä opiskelijoiden kansainvälisillä vaihdoilla sekä kehittämällä yksikköä kansainvälisenä työyhteisönä. Yksikön johtamiselta henkilöstö odottaa vahvaa tulevaisuusorientaatiota, kokeilukulttuuria sekä kirkasta yksikön visiosta viestimistä.

Muutoskyvystä huolehtiminen ja muutoksen ankkurointi nivoutuvat toisiinsa. Keskiössä ovat henkilöstön muutosmatkalla tärkeäksi kokemat asiat sekä määrätietoisten toimien tekeminen tavoitellun toimintakulttuurin edistämiseksi. Joitakin ensimmäisiä muutosmatkaa tukevia toimenpiteitä on jo tehty. Opettajista koostuvat pedagogisen kehittämisen työryhmä ja muutos- ja henkilöstön kehittäminen -työryhmä ovat aloittaneet toimintansa ideoimalla ja kehittämällä organisaatio- ja muutosviestinnän kanavia, vuorovaikutusta ja dialogisia käytänteitä. Työryhmä myös suunnittelee yhdessä koulutusjohtajan kanssa muutoksen ankkurointia tukevan toimintatavan muutosmatkan jatkuvaksi arvioimiseksi. Opettajien kotipesätiimit on muodostettu ja niiden käynnistämistä tuetaan myös ulkopuolisen fasilitaattorin avulla. Organisaatiomallia on tarkennettu, ja nimitysten myötä uusi organisaatio on saanut kasvot. Uusia avaintehtäviä on täsmennetty ja tehtäväroolit esitelty yksikön kokouksissa.

Heti muutosmatkan alussa yksikkö on lähtenyt mukaan uusiin kansainvälisiin koulutus-avauksiin, läheisten TKI-yksiköiden kanssa on aloitettu yhteinen TKI-vision ja hankeportfolion tarkastelu. Koulutusjohtaja on ottanut käyttöön viikkoviestit yksikön muutosagendan esille tuomiseksi ja viestinnän henkilökohtaistamiseksi.

Yhteenvetona voi todeta, että LYX:n muutosmatka toteutuu vaiheittain, jossa merkityksellisen juonen vahvistaminen ja infoähkyn välttäminen on keskeistä. Siksi lähdettiin liikkeelle rakentamalla tuleviin haasteisiin vastaava organisaatiomalli ja käynnistämällä tiimitoimintaa ja muutosta tukevat työryhmät. Seuraavaksi olennaista on viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääminen, ihmisten kohtaaminen ja tiimien jäsenten vertaisoppiminen sekä osaamis- ja kasvukärkien tunnistaminen ja vahvistaminen.

LÄHTEET

Arene. 2022. Saatavilla: <https://www.arene.fi/ajankohtaista/suomi-jaanyt-jalkeen-koulutus-tason-nostossa-tilanne-heikompi-kuin-mita-oecd-vertailu-osoittaa/> 22.9.2022

Digivisio 2030, Hankesuunnitelma. Versio 1.0. 21.9.2021. Saatavilla: digivisio2030.fi. Luettu 28.9.2022.

Digivisio 2030 -hanke. Oppimisen tavoitteet. 2022. Saatavilla: (<https://digivisio2030.fi/oppimisen-tulevaisuus/> 22.9.2022). Luettu: 28.9.2022.

EHEA. Saatavilla: <http://www.ehea.info/>.) Luettu 22.9.2022.

Eurooppalaiset yliopistot. 2022. Saatavilla: <https://www.oph.fi/fi/ohjelmat/eurooppalaiset-yliopistot>. Luettu: 22.9.2022.

TEM, ekosysteemit. Saatavilla: <https://tem.fi/ekosysteemit> Luettu: 26.9.2022.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki, WSOY.

AMMATTIKORKEAKOULU- OPISKELIJAN POLKU YRITTÄJYYTEEN

Maarit Vahvanen

Tulevaisuuden työelämää tarkasteltaessa esiin nousee monimuotoiset työurat, yrittäjämäinen ote sekä läpi työuran jatkuva oppiminen. Oppilaitosten näkökulmasta työelämälähtöiset ja yrittäjämäiseen toimintaan kannustavat oppimisympäristöt sekä opiskelutavat tuovat mahdollisuuksia valmistaa tulevaisuuden osaajia työelämään. Useissa korkeakouluissa toimii yrittäjyyteen ja työelämäyhteistyöhön kannustavia oppimisympäristöjä sekä yhteisöjä, jotka mahdollistavat yrittäjämäisen tekemisen. Lisäksi rinnalla kulkee myös yrittäjämäisiä koulutusohjelmia, kuten erilaiset liiketalouden akatemia -linjat, jotka mahdollistavat yrittäjyyden saumattoman kytkemisen osaksi opintoja. Tulevaisuuden näkökulmasta keskeiseksi nousee eri alojen opiskelijoiden yrittäjyyspolut ja korkeakoulujen mahdollisuudet tukea eri alojen opiskelijoita yrittäjyyden polulla. Tässä artikkelissa tarkastellaan suomalaisen koulutuksen yrittäjyyskasvatuksen tavoitteita ja tutkimuksia sekä opiskelijan polkua yrittäjyyteen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa.

YRITTÄJYYSKASVATUS KORKEAKOULUISSA

Suomalaisessa korkeakoulukentässä yrittäjyyskasvatus on nähty jo pitkään keskeisenä. Yrittäjyyden edistämisen toimenpiteitä on tutkittu säännöllisesti ja kehittämistoimenpiteitä on tuotu aktiivisesti lähemmäs koulutusrajapintaa. Suomalaisessa koulutuksessa yrittäjyyskasvatuksen keskeisimpänä tavoitteena on kasvattaa osallistuvia ja aktiivisia kansalaisia sekä kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Yrittäjyyskasvatuksen rooli korostuu myös yrittäjämäisen kulttuurin ja asenteiden rakentamisessa jo opiskeluvaiheessa. Tavoitteena on luoda otollinen alusta, joka synnyttää uusia yrittäjiä, startup-ideoita sekä tulevaisuuden liiketoimintaa. (OPM 2009a, 12–16.) Suomessa yrittäjien koulutustaso on pitkään ollut palkansaajien koulutustasoa alhaisempi. Täällä yrittäjäksi on ryhdytty usein ammatillisen koulutuksen jälkeen tai jopa ilman koulutusta. Yrittäjien koulutustaso on kuitenkin lähtenyt nousuun 1990-luvun loppupuolelta. (TEM 2012.) Tulevaisuuden uuden liiketoiminnan ja innovaatioiden näkökulmasta keskeisenä tavoitteena voidaan nähdä korkeakoulutaustaisten yrittäjien lisääntyminen. Viime vuosina koulutuskentässä on myös nostettu esille tohtoriopiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien kehittämisen merkityksellisyys. Tohtorien työttömyys on tilastollisesti noussut viimeisten vuosikymmenten aikana nopeammin kuin minkään muun koulutusasteen edustajien työttömyys. Myös tohtorikoulutettavien yrittäjyysvalmiuksien

ja oman osaamisen kaupallistamisen edistämiseen olisi tulevaisuudessa tärkeä panostaa. (OKM 2016, 87.)

Korkeakoulukentässä yrittäjyyden edistämistä on pyritty kehittämään jo pitkään. Vuonna 2006 opetusministeriö asetti yhteistyössä kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistämiseksi työryhmän, jonka tavoitteena oli muun muassa kartoittaa keinoja yrittäjyyden tukemiseksi korkeakouluissa. Yhteistyöryhmä asetti korkeakoulukentälle tavoitteeksi tilanteen, jossa jokaisessa korkeakoulussa olisi hyväksytty toimintatapa yrittäjyyden edistämiseksi. Jokaisessa korkeakoulussa myös kannustettaisiin ja tarjottaisiin valmiuksia yrittäjän uralle. Lisäksi tavoitteena oli saavuttaa toimintamalli, joka tuottaisi innovaatioita ja loisi edellytyksiä kasvulle. (OPM 2009a, 8–17.) Opetusministeriö julkaisi vuonna 2009 yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat, joissa painotettiin korkeakoulujen roolia yrittäjyysmotivoinnin ja kasvuyrittäjyyden tukijoina. Opetusministeriö näki julkaisussaan korkeakouluilla myös merkittävän roolin innovaatioiden jalostajina, liiketoimintaosaajien kehittäjinä ja tutkimustulosten hyödyntämisen edistäjinä. (OPM 2009b, 11–23.)

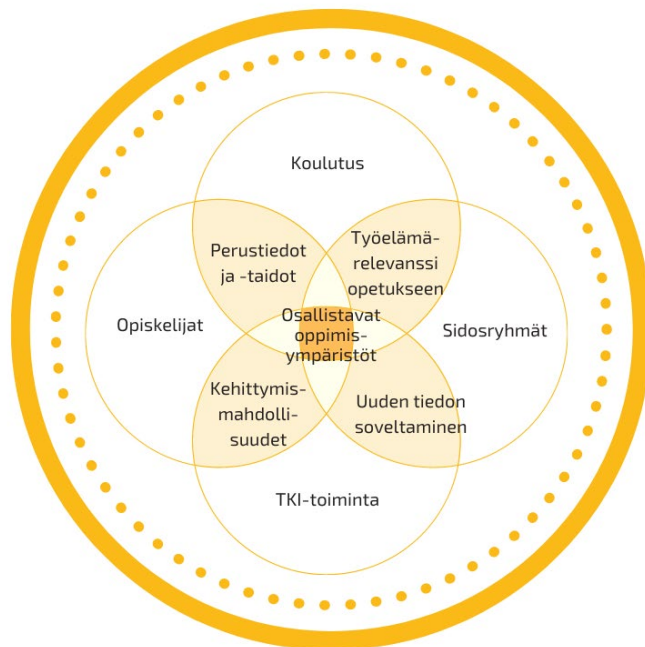
Vuonna 2015 opetus- ja kulttuuriministeriö toteutti korkeakouluille kyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää korkeakoulujen yrittäjyyttä tukevia toimintatapoja sekä vuonna 2009 asetetun tavoitetilan toteutumista. Selvityksessään OKM luokitteli korkeakoulut kahteen eri kategoriaan: yrittäjämäinen korkeakoulu ja yrittäjyyttä tukeva korkeakoulu. Tutkimuskysely tehtiin sekä ammattikorkeakouluille että yliopistoille. Selvityksen perusteella pystyttiin päättelemään, että yrittäjyyden edistämisen toimenpiteet ovat hieman pidemmällä ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissa. (OKM 2015, 1–13; 32–33 & OKM 2017, 87–88.)

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n, Suomen yliopistojen rehtorineuvosto UNIFI ry:n ja Suomen Yrittäjät ry:n julkaisivat vuonna 2018 yhteiset suositukset korkeakoulujen yrittäjyyttä ja yritysyritystä edistävään työhön. Suositukset on koottu pelikirjaan, joka on tarkoitettu koko korkeakoulu yhteisön käyttöön. Pelikirja jalkauttaa suositukset organisaation eri tasoille tehden näkyväksi, miten jokaisella tasolla voidaan edistää yrittäjyyttä ja yritysyritystä. Suositukset kokoavat keskeiset elementit yrittäjyyden ja yritysyrityksen edistämiseksi. Suositusten näkökulmasta keskeiseen rooliin nousee kolme teemaa: yrittäjyysasenne ja -valmiudet, uusi yrittäjyys ja uudistuva yrittäjyys. (Korkeakoulujen yrittäjyysuositukset 2018 & Yrittäjyyden pelikirja korkeakouluille 2018.)

Korkeakouluille laadittujen yrittäjyysuositusten mukaan yrittäjyysasenne ja -valmiudet vahvistuvat mitä keskeisempi rooli oppijalla itsellään on oppimisprosessissa. Oppimisen omistajuuden vahvistuminen on yrittäjämäisen asenteen omaksumisen kannalta keskiössä. Tärkeää on myös tarjota yrittäjämäiseen toimintaan yrittäjämäiset olosuhteet, jotka vahvistavat tiimityön mahdollisuuksia aidon työelämälähtöisissä ympäristöissä. Yrittäjämäisten toimintatapojen omaksumista kiihdyttävät myös tiimit, joissa samanhenkiset ihmiset erilaisella osaamistalustalla kohtaavat. Tiimit vahvistuvat, mikäli heille annetaan sopivasti

vapautta oman projektinsa kehittämisessä. Ympäristön kulttuurin kannalta on tärkeää sallia yrityksiä, erehdyksiä ja rohkeita kokeiluja. Mitä sallivampi kulttuuri on, sitä innovatiivisempia ja vaikuttavampia tuotoksia näissä alustoissa saadaan kehitettyä. (Korkeakoulujen yrittäjyysuositukset 2018 & Yrittäjyyden pelikirja korkeakouluille 2018.)

Mitä paremmat mahdollisuudet yrittäjämäiselle toiminnalle ja käytännön harjoittelulle pystytään erilaisten oppimisympäristöjen ja kokeilujen kautta tarjoamaan, sitä useampi uskaltautuu opintojen jälkeen yrittäjyyteen. Tärkeää on siis tarjota mahdollisuudet yritystoiminnan harjoittelulle ja ideoiden hautomiselle. Aloittavien yritysten tie huipulle on kuitenkin kivinen. Korkeakouluilla onkin tärkeä rooli rakentaa sidosryhmien avulla rahoituskanavia uusille yritysalkioille. Uudet tulevaisuuden menestyskonseptit pitää tunnistaa ja kytkeä osaksi yrittäjyys-/startup-ekosysteemejä, josta ideat voivat ponnistaa eteenpäin. Korkeakoulun tulee aktiivisesti kytkeä alueelliset sidosryhmät tiiviisti osaksi uusien yritysten kasvualustaa ja ideoiden hautomoa. (Korkeakoulujen yrittäjyysuositukset 2018 & Yrittäjyyden pelikirja korkeakouluille 2018.) Niin yrittäjyyden kuin tulevaisuuden työelämänkin kannalta keskiöön tulee asettaa tulevaisuudessa entistä vahvemmin eri yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö sekä rajapinnoilta syntyvät uudet innovaatiot ja mahdollisuudet (kuva1).



Kuva 1. Korkeakoulujen toiminnan keskiössä nähdään sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö sekä rajapinnoilla syntyvät uudet innovaatiot.

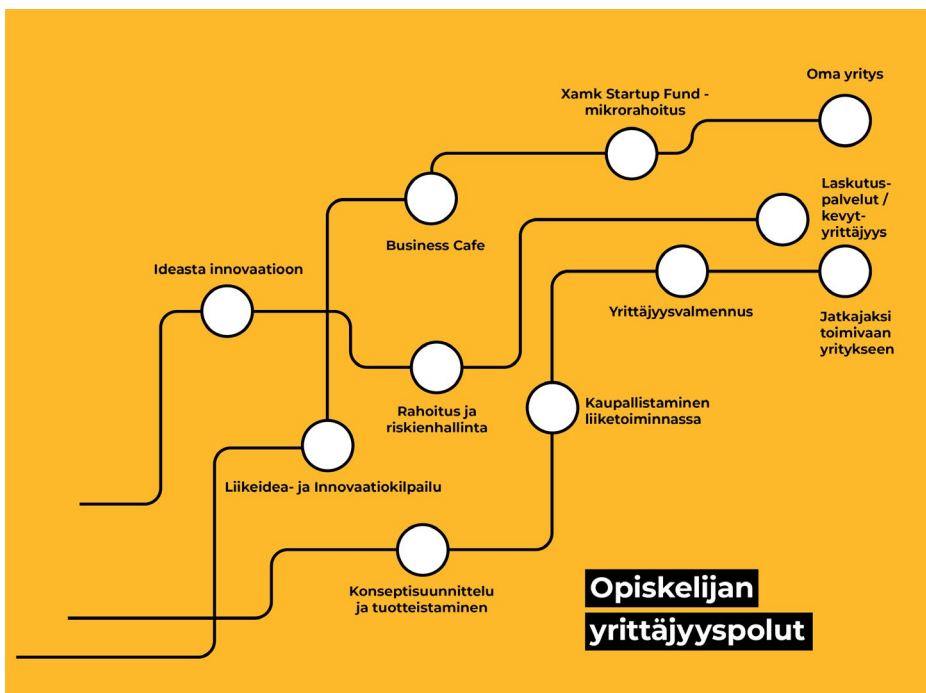
Korkeakoulujen näkökulmasta myös olemassa olevan liiketoiminnan kehittymisen tukeminen on tärkeää. Korkeakoulut välittävät uutta tietoa ja taitoa yrityksiin erityisesti kouluttamalla uusia osaajia. Tämän lisäksi korkeakoulujen tulee muotoilla palveluitaan vastaamaan yritysten ja yhteisöjen tarpeita (kuva 1). Mitä tiiviimmässä yhteistyössä kehitystä tehdään, sitä varmemmin kehittämisen tulokset jalkautuvat yrityskenttään ja ympäröivään yhteiskuntaan. Myös yrittäjät pitää kytkeä osaksi korkeakoulujen kehittämisalustoja. Palveluita ja kehittämistä tulee muotoilla yrittäjälähtöiseksi ja tarjota myös yrittäjille mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan yhteistyössä korkeakoulujen kanssa. Yritysmailman näkökulmasta kiihtyvästi kehittyvä teknologia tuo paljon mahdollisuuksia, mutta sen matkassa pysyminen asettaa myös haasteita. Korkeakoulut pystyvätkin toimimaan erinomaisina sparrauskumppaneina kehittymishakuisille yrityksille. Korkeakoulujen ja yritysten välinen yhteiskehittäminen tarjoaa hedelmällisen alustan innovaatioille ja ketterälle kehittämiselle. Rajapintayhteistyössä korkeakoulujen TKI-toiminnan ja koulutuksen välinen yhteistyö on tärkeässä roolissa. (Korkeakoulujen yrittäjyysuositukset 2018 & Yrittäjyyden pelikirja korkeakouluille 2018.)

OPISKELIJAN POLKU YRITTÄJYYTEEN KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Vuonna 2015 OKM:n toteuttamaan kyselyyn Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu osallistui vielä Kymenlaakson ammattikorkeakouluna ja Mikkelin ammattikorkeakouluna. Molemmat korkeakoulut sijoittuivat tutkimuksessa yrittäjyyttä tukevan ammattikorkeakoulun luokkaan. OKM:n selvityksessä yrittäjyyttä tukeville ammattikorkeakouluille linjattiin seuraavia yhteisiä kehittämistavoitteita:

- *Pedagogisten käytäntöjen kehittäminen yrittäjämäistä toimintatapaa entistä paremmin tukeviksi.*
- *Yrittäjyyden edistymisen seurannan ja arvioinnin kehittäminen.*
- *Toimintatapojen kehittäminen myös vastavalmistuneiden yrittäjyyden tukemiseksi. (OKM 2015, 28.)*

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) pedagoginen kehittämisohjelma 2018–2022 asettaa tavoitteeksi, että korkeakoulun kaikilla opiskelijoilla on mahdollisuus suuntautua yrittäjyyteen. Pedagoginen kehittämisohjelma ohjaa kannustamaan opiskelijoita innovaatio- ja yrittäjyysopintoihin. Lisäksi koulutuksia kannustetaan yrittäjyyspainotteisen HOPS:n käyttöönottoon. Yrittäjyyttä mahdollistetaan myös muun muassa kytkemällä erilaisia yrittäjyys- ja kiihdyttämöohjelmia osaksi opintoja. (Xamkin pedagoginen kehittämisohjelma 2018–2022.) Xamkin opiskelijoilla on mahdollisuus siirtyä yrittäjyyspolulle joustavasti kaikissa vaiheissa opintojen aikana (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi 2021). Xamkin opiskelijoiden yrittäjyyspolkujen mahdollisuuksia on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Opiskelijan yrittäjyyspolut voivat Xamkissa kulkea erilaisia reittejä pitkin.

Keväällä 2021 Xamkissa perustettiin organisaatiouudistuksen myötä uusi yrittäjyyden ja innovaatioiden tutkimus- ja koulutusyksikkö Xentre. Koulutuksen näkökulmasta Xentren keskeisimpänä tehtävänä on vahvistaa eri alojen opiskelijoiden polkua yrittäjyyteen sekä rakentaa *ship Akatemia -toimintamallia, joka toimii opiskelijayrittäjän kasvualustana tarjoamalla yrittäjämäisiä ja työelämälähtöisiä opiskelutapoja, opintokokonaisuuksia eri alojen opiskelijoille sekä muita yrittäjyyden tukipalveluita (kuva 2). Keskeisenä elementtinä Xentren toiminnassa on tiivis yhteistyö eri koulutusohjelmien, TKI-toimijoiden, aluekehitysyritysten ja muiden yrittäjyyttä edistävien toimijoiden kanssa (esimerkiksi kaupungit ja järjestöt).

Xamkissa yrittäjyyspainotteisella HOPS:illa pyritään tarjoamaan opiskelijalle mahdollisuus kytkeä yritystoiminnan tai yritysideoita edistämistä osaksi oman koulutusohjelman opintoja. Keskeisenä elementtinä yrittäjyyspainotteisessa HOPS:ssa on myös vapaasti valittavien innovaatio- ja yrittäjyysopintojen rooli. Opiskelija voi valita vapaasti valittavien opintojen tarjottimelta esimerkiksi Yrittäjyysvalmennus-opintojakson, joka tarjoaa konkreettisen mahdollisuuden kehittää ja edistää omaa yritysidea tai olemassa olevaa yritystoimintaa. Yrittäjyysopintojen tarjottimelle halutaan jatkossa luoda myös ketterästi saavutettavia yrittäjyyden verkko-opintoja, joihin opiskelija pystyy tarttumaan heti kun yrittäjyys tulee hänelle ajankohtaiseksi.

Tulevaisuudessa Xentren yrittäjyysopinnot muodostavat *ship Akatemia -kokonaisuuden, joka tarjoaa eri alojen opiskelijoille mahdollisuuden rakentaa polkua yrittäjyyteen jo opiskeluaikana. Erilaiset yrittäjyyttä tukevat projektioppimisympäristöt ja yrittäjyydenharjoitteluympäristöt tulevat toimimaan keskeisinä elementteinä opiskelijan yrittäjyyspolulla. Eri koulutusohjelmien opiskelijoilla yrittäjyyspolun mahdollisuudet rakentuvat yhteistyössä Xentren ja koulutusohjelmien välillä. Yrittäjyyspolulla opiskelijan voi olla mahdollista kytkeä myös oma työharjoittelu ja opinnäytetyö tiiviisti yrittäjyyteen. Yrittäjyyspolun mahdollisuudet ovat eri koulutusaloilla eri muotoisia. Koulutusten välillä parhaiden käytänteiden ja hyvien kokemusten jakamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa. . Lisäksi koulutusohjelmien välistä yhteistyötä halutaan syventää ja luoda myös opiskelijayrityksille mahdollisuuksia.

Xamkissa yrittäjyyden edistämistä on pitkään toteutettu koulutuksen ja TKI:n rajapinnoilla. Erilaiset kiihdyttämöohjelmat, hautomot ja verstastoiminnot ovat rakentuneet hanketoimintojen ympärille ja toiminnan pysyvyyden eteen tarvitaan vielä päämäärätietoista toimintaa. Xamkin auditoinnissa (2021) kehittämistavoitteeksi nostettiin nimenomaan opiskelijayrittäjyyden tukemisen keinojen ja toimintatapojen vakiinnuttaminen pitkäjänteisemmäksi toiminnaksi. *ship Akatemialla Xamk haluaa rakentaa kestävää ja pysyvää opiskelijayrittäjyyden kasvualustaa, joka integroituu tiiviisti myös Kaakkois-Suomen suurimpaan opiskelijavetoiseen esi- ja alkuvaiheen startup tapahtumaan *ship Startup Festivaaliin. Yrittäjyyttä halutaan tulevaisuudessa integroida myös entistä tiiviimmin osaksi eri alojen opintojaksoja ja osallistaa opiskelijoita kehittämään Xamkin yrittäjyyden tukipalveluita sekä tapahtumia.

LÄHTEET

OPM. 2009a. Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat. Opetusministeriön julkaisuja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78869/opm07.pdf?sequence=1> [viitattu 23.3.2022].

TEM. 2012. Yrittäjyyskatsaus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Yritt%C3%A4jyyskatsaus+2012+08112012.pdf> [viitattu 20.2.2022].

OKM. 2016. Yrittäjyyden tukemisen hyvät käytänteet korkeakouluissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75399> [viitattu 23.3.2022].

OPM. 2009b. Korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistäminen. Opetusministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistämisen yhteistyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvi-tyksiä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/78905> [viitattu 26.3.2022].

OKM. 2015. Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen asenteen tukeminen suomalaisissa korkeakouluissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75160> [viitattu 26.3.2022].

OKM. 2017. Yrittäjyyslinjaukset koulutukseen 2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://minedu.fi/documents/1410845/4363643/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf/dd81b6e7-888e-45e4-8c08-40d0d5a5277e> [viitattu 26.3.2022].

Xamkin pedagoginen kehittämisohjelma 2018-2022. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamkin-pedagoginen-kehittamisohjelma-2018-2022/#/0> [viitattu 26.3.2022].

Korkeakoulujen yrittäjyysuositukset. 2018. Ammattikorkeakoulujenrehtorineuvosto Arene ry, Suomen yliopistojen rehtorineuvosto UNIFI & Suomen Yrittäjät. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.unifi.fi/wp-content/uploads/2019/04/Yrittajyysuositukset.pdf> [viitattu 26.3.2022].

Yrittäjyyden pelikirja. 2018. Yrittäjyydenpelikirjakerkeakouluille. Ammattikorkeakoulujenrehtorineuvosto Arene ry, Suomen yliopistojen rehtorineuvosto UNIFI & Suomen Yrittäjät. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.unifi.fi/wp-content/uploads/2019/04/Pelikirja.pdf> [viitattu 26.3.2022].

KORKEAKOULUTUS UUDISTUU – OLETKO VALMIS?

Jarkko Ansamäki

Maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja oppilaitosten pitäisi varmistaa osaavia ihmisiä yhteiskunnan ja elinkeinoelämän rattaita pyörittämään. Kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön merkitys korostuu etäpalaverien ja -työn arkipäiväistyttyä ja maailmantilanteen myllerryksessä.

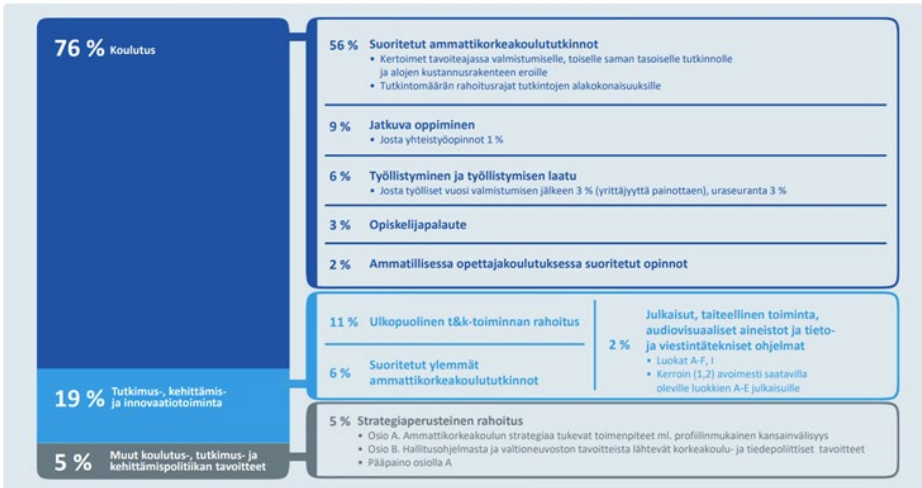
Suomessa korkeakoulusektorilla näihin haasteisiin pyritään vastaamaan yhteisellä Digivisio 2030 -hankkeella. Hankkeen tarkoituksena on luoda oppijoille yhteinen alusta, jota kautta mahdollistetaan elinikäinen oppiminen kaikkien Suomen korkeakoulujen yhteistä opetustarjontaa ja työnantajien tarpeisiin ja oppijan osaamisiin perustuvia tekoälyavusteisia kurssisuosituksia hyödyntäen. Toisaalta tämä tarjoaa oppijalle mahdollisuuden opiskella tarvitsemiaan taitoja laajan ajasta ja paikasta riippumattoman tarjonnan avulla, toisaalta asettaa haasteita monille työelämätaitojen oppimisille.

Tässä artikkelissa tutustutaan lyhyesti tähän korkeakoulusektoriin suuresti vaikuttavaan hankkeeseen ja pohdiskellaan hankkeen tarjoamia mahdollisuuksia ja matkalla olevia haasteita. Lopuksi käytännön tasolla mietitään, mitä tämä tarkoittaa yksittäiselle oppijalle, opettajalle ja korkeakoululle.

JOHDANTO

Pilvipalvelut, globaalit markkinat ja käyttökelpoisen datan räjähdysmäinen kasvu ovat yhdessä ilmaston lämpenemisen, sotien ja pandemioiden kanssa muokanneet maailmaa nopeammin kuin tähän saakka olemme kokeneet. Yrityksissä tarvitaan uutta osaamista, osaamista joka myös vanhenee nopeasti. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan kaikkien Suomen korkeakoulujen yhteisellä Digivisio 2030 -hankkeella.

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen



Kuva 1. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2021 alkaen. (Ammattikorkeakoulujen Rahoitusmalli 2021 alkaen, 2020.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) ohjaa korkeakoulujen toimintaa rahoituskausittain tehtävillä sopimuksilla, rahoitusmalleilla (kuva 1) ja esimerkiksi koulutusten aloituspaikkoja myöntämällä. Yksi OKM:n tavoitteista on laadukkaan, korkeatasoisen ja tasavertaisen korkeakoulutuksen takaaminen kaikkialla Suomessa. Tähän on pyritty esimerkiksi kannustamalla korkeakouluja fuusioitumaan, jolloin yhdistyneet korkeakoulut voisivat kohdentaa resurssinsa järkevämmiin ja yhdistyneiden korkeakoulujen parhaat käytännöt saataisiin yhteiseen käyttöön. Digivisio 2030 jatkaa tästä eteenpäin yhdistämällä kaikki Suomen korkeakoulut yhteiselle alustalle, jonka tarjonnasta oppija voi tekoälyavusteisen ohjauksen avulla valita itselleen sopivimmat opintojaksot. Alusta tulee palvelemaan oppijaa, korkeakoulusektoria ja työelämää myös tutkinto-opintojen ulkopuolella tarjoten oppijalle osaamisprofiilin ja mahdollisuuden elinikäiseen oppimiseen. Hankkeen ajateltujen vaikutusten suuruudesta korkeakoulusektorille kertoo hankkeessa korostettu muutosjohtamisen tukeminen ja korkeakouluille nimitettävät muutoskoordinaattorit. (Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2021 alkaen, 2020; Korkeakoulujen aloituspaikkojen lisäys, 2021; OKM Ohjaus, 2022.)

DIGIVISIO 2030

Suomessa on 38 korkeakoulua, joiden toimintaa ja kehitystoimintaa OKM on tukenut. Laajan kentän ja kehityshaasteiden johdosta tuloksena on ollut paljon pirstaleisia kehityshankkeita, joiden anti on saattanut jäädä yksittäisen korkeakoulun käyttöön. Integraatio on ollut haasteellista useiden erilaisten järjestelmien takia. Vuonna 2021 kaikki Suomen korkeakoulut allekirjoittivat osallistumissopimuksen pääosin opetus ja kulttuuriministeriön rahoittamaan Digivisio 2030 -hankkeeseen. Hankkeen tarkoituksena on selkeyttää tietojär-

jestelmäkenttää kaikille korkeakouluille yhteisellä alustalla sekä vastata nopeasti muuttuvan ja digitalisoituvan maailman haasteisiin ja varmistaa ajantasainen, laadukas ja työelämän tarpeisiin vastaava korkeakoulutus Suomessa. (Digivisio 2030 Tilannekuva, 2020.)

Hankkeessa on tarkoitus toteuttaa korkeakoulujen ja sidosryhmien voimin yhteinen palvelualusta, jonka kautta oppija ajasta ja paikasta riippumatta näkee tiedot omista osaamisistaan ja voi valita opintojaksvoja yhteiseltä ja avoimelta e-opintojaksotarjottimelta. Alusta tarjoaa myös tekoälyavusteista ohjausta ja auttaa osaamisen esittämisessä työnhakutilanteessa tai omaa uravalintaa suunniteltaessa.



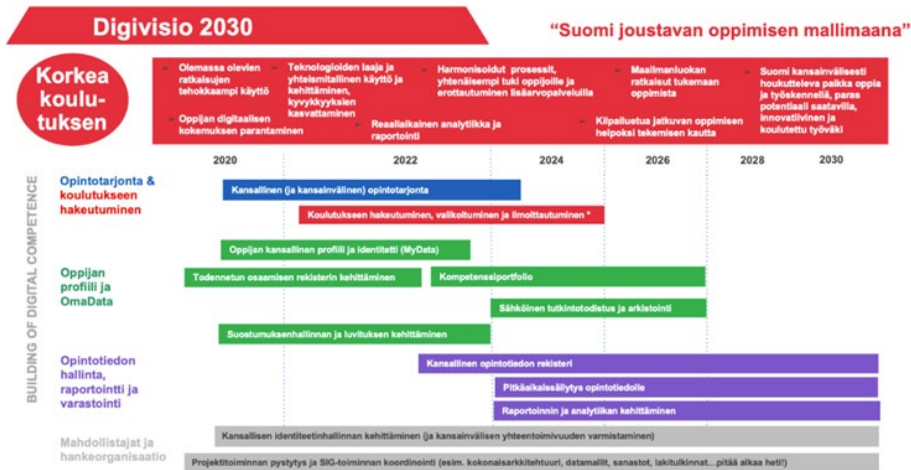
Kuva 2. Vaiheiden 1 ja 2 merkittävimmät kehityskohteet ja niiden välinen suhde (Digivisio 2030 Tilannekuva, 2020)

Vision alusta ja palvelut rakentuvat paloittain ja ennen vuotta 2025 hankkeen vaiheissa 1 ja 2 kehitetään kuvan 2 mukaisesti palveluissa tarvittavaa identiteetin hallintaa ja yhteinen jatkuvan oppimisen tarjotin. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu on yhtenä pilottikorkeakouluna jatkuvan ja joustavan oppimisen tarjottimen kehityksessä. (Digivisio 2030 Pilottikorkeakoulut, 2022; Digivisio 2030 Tilannekuva, 2020.)



Kuva 3. Digivisio 2030 vaiheiden 1 ja 2 kokonaisuudet ja ajallinen jaksotus. Työsuunnitelma projektitoimiston työn pohjaksi. (Digivisio 2030 Tilannekuva, 2020.)

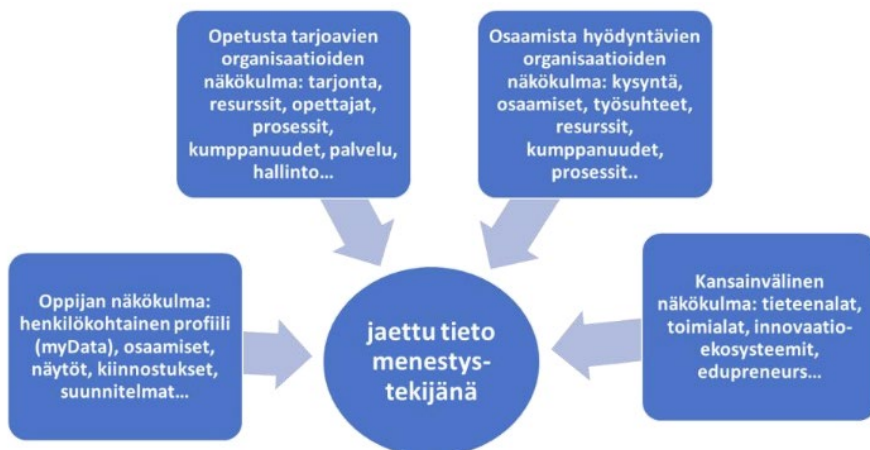
Kuvassa 3 vaiheiden 1 ja 2 kokonaisuuksia on eritelty tarkemmin. Kokonaisuuksista nähdään miten monipuolisesta ja kattavasta uudistuksesta on kyse. Tarkoituksena on esimerkiksi valtakunnallisesti uudistaa tutkintorakenteet.



Kuva 4. Digivisio 2030 tiekartta. (Digivisio 2030 Tilannekuva, 2020.)

Kuvassa 4 on hankesuunnitelman mukainen tiekartta vuoteen 2030 saakka. Vuonna 2025 käynnistyy hankkeen 3. vaihe, jonka suunnitelmat tarkentuvat vaiheiden 1 ja 2 aikana. Suunnitelman mukaisesti kaiken opintotarjonnan ja oppijatiedon pitäisi hankkeen päättyessä olla yhdessä paikassa.

Keskiössä ovat korkeakoulujen sijaan oppijat ja oppimissisältöjä ja -kokonaisuuksia tuotetaan palveluun myös korkeakoulujen ulkopuolisten tahojen toimesta. Hankesuunnitelmassa ennustetaan myös tutkintojen roolin muuttumista. Vaikka ne joillain aloilla mahdollisesti säilyttävätkin merkityksensä, niin osaamista voi hankkia ja osoittaa myös pienempien opintokokonaisuuksien avulla. Hankkeessa luodaan alusta ja mahdollisuudet hyödyntää yhteistä osaamista, mutta suunnitelmassa jätetään korkeakouluille ainakin toistaiseksi myös mahdollisuus itse päättää miten ne näitä mahdollisuuksia hyödyntävät. (Digivisio 2030 Hankesuunnitelma 2021–2024 - Tiivistelmä, 2021; Hankkeen tavoitteet ja tilannekuva - Digivisio 2030 - Eduuni-Wiki, 2020.)



Kuva 5. Digivisio 2030 merkitys eri sidosryhmille. (Digivisio 2030 Tilannekuva, 2020)

Korkeakoulujen ja oppijoiden lisäksi hanke huomioi myös muita toimijoita kuvan 5 mukaisesti. Tarkoitus on esimerkiksi mahdollistaa yhteiskunnan ja elinkeinoelämän osaamistarpeiden kartoitus ja oppimiskokonaisuuksien räätälöinti vastaamaan näihin tarpeisiin. Oppijan tahokkaan oppimispolun lisäksi Suomesta pyritään luomaan houkutteleva sijainti osaamiskriittisille aloille. Kansainvälinen tieteellinen yhteistyö mahdollistuu eri tavalla kaikille yhteisen alustan kautta. (Digivisio 2030 Tilannekuva, 2020.)

HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA

Uudistuksen perusajatus on erittäin järkevä ja kannatettava. Nyt resursseja kuluu turhaan siihen, että jokaisessa korkeakoulussa erikseen ja käytännössä jokaisen korkeakoulun sisälläkin eri koulutusten ja opettajien toimesta laaditaan “oman näköisiä” opintojaksoja samasta aiheesta. Yhteistä tarjontaa käytettäessä säästetään resursseja, ja silti opintojaksot voitaisiin tuottaa alan huippuosaajia, vahvoja digipedagogeja ja av-osaajia sisältävällä tiimillä. Näin oppijalle tarjottaisiin parasta mahdollista laatua paikkakunnasta ja kotikoulusta riippumatta. Samalla myös opintojakso- ja kurssitarjonta voi kasvaa aivan uusiin mittasuhteisiin ja opintosisältöjä voidaan räätälöidä hyvinkin spesifeihin tarpeisiin. Myös ulkopuolisten toimijoiden opintosisältöjen ottaminen mukaan tarjontaan tuo oppijalle enemmän valintoja ja omalta osaltaan varmasti pääsääntöisesti lisää materiaalin laatua ja ajantasaisuutta.

Ajasta ja paikasta riippumaton, kaikki halukkaat oppijat imevä opintojakso tarkoittaa automatisoidun kurssin rakentamista. Varmasti tulevaisuudessa entistä enemmän opiskelua tapahtuu kotona konetarkistettavia tenttejä tekemällä ja mahdollisesti antamalla vertaisarviointeja kurssikavereille ja arvioimalla itse omaa osaamista ja oppimista. Tämä on tietenkin haaste opetuksen, tai paremminkin oppimisen laadulle. Miten varmistetaan oppijoiden ryhmätyötaitot ja käytännön osaaminen? Entä koska tekoäly on tarpeeksi älykäs

ottamaan vastaan kirjallisia raportteja ja arvioimaan ne sekä sisällön että käytettävän kielen ja käytettyjen lähteiden kannalta ja antamaan oppijalle kirjallisen palautteen työstään? Olisiko siinä vaiheessa tekoäly itse asiassa tarpeeksi älykäs myös laatimaan koko kurssin? Räättälöimään kursseja sekunneissa oppijan ja elinkeinoelämän tarpeisiin täsmällisesti vastaaviksi?

Entä miten karsitaan pois huijarit? Varmasti lähes kaikki oppijoista haluavatkin oikeasti oppia, mutta joukossa saattaa olla myös henkilöitä, joita houkuttaa mahdollisuus saada suorituksia ja kurssitodistuksia esimerkiksi kaveria tai ostopalvelua hyödyntäen. Esimerkkejä löytyy niin valelääkäreistä, kuin muistakin väärennetyistä ”autotallitodistuksista”. Onko siis suunnitteilla tekoälypohjaista valvontaa, joka oppijan tietokoneen kameraa ja koneella tapahtuvia toimia seuraamalla varmentaa vilpittömän toiminnan?

Miten valitaan laadukkaimmat opintojaksot alustalle? Mikäli julkaistaville kursseille asetetaan tiukat kriteerit, niin alustan tarjonta voi jäädä ohueksi, eikä se silloin ajaisi tarkoitustaan. Varmaankaan ei myöskään muodosteta mitään raatia, joka kävisi kaikki kurssit läpi ja valitsisi alustalle juuri sen laadukkaimman Excel-kurssin. Mahdollisesti kurssien suosio ja linkaari alustalla jää markkinavoimien selvittäväksi. Kursseja voi yrittää markkinoida ja pakata houkutteleviksi, mutta lähtökohtaisesti vahvoilla yleisien kurssien tarjoajina ovat tunnetut yliopistot ja korkeakoulut sekä eräs toinen ryhmä. Toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka ovat tehneet kurssistaan helpon. Helppojen kurssien metsästyks on etenkin tutkintoihin liittyvä lieveilmiö, jossa tutkintoon tarvittavat opintopisteet yritetään haalia kasaan mahdollisimman nopeasti ja vähällä työllä. Tätä varten on jopa perustettu ainakin yksi asiaan vihkiytynyt vertailusivusto. Ehkä tekoäly voidaan valjastaa myös laaduntarkkailuun? Yksi selkeä tietolähde voisi olla kyseinen vertailusivusto.

Hankeen yhdeksi päämääräksi on mainittu juuri laadukkaan opetuksen tarjoaminen kaikille. Palvelun näkyvyys kaikille varmasti jossain määrin saa kurssien laatijat panostamaan kursseihinsa, mutta riittääkö tämä takaamaan myös laadukkaan oppimistuloksen?

Toinen mahdollisuus saada kurssejaan alustalla kaupaksi on tehdä sellaisia kursseja, joilla ei ole kilpailijoita. Tämä puolestaan johtaa hyvin monenkirjavaan kurssitarjontaan. Hankkeessa puhutaan tekoälystä ohjauksen apuvälineenä, ja varmasti ohjauksen merkitys tuleekin korostumaan. Kun opettajan ei kannata, eikä tarvitse tehdä kaikkea opetusta itse, hänen roolinsa muuttuu ohjaamaan oppijaa sopivien kurssien pariin.

Ohjaukselta vaaditaan siis vahvaa otetta. Hankkeessa onkin tarkoitus toteuttaa tekoälyavusteinen ohjaus. Ohjaus, joka ilmeisesti huomioi oppijan aiemman osaamisen, mielenkiinnot, työmarkkinoiden ja yhteiskunnan osaamistarpeet sekä kaikkien Suomen korkeakoulujen ja muiden koulutustarjoajien kurssitarjonnan mahdollistaen myös muualla hankitun osaamisen joustavan tunnistamisen. Tekoäly pyrkii myös tunnistamaan erilaisia syrjäytymis- ja

putoamisriskejä sekä toimimaan ennaltaehkäisevästi. Ennaltaehkäisevät toimintamallit tarkoittavat siis oppijaan liittyvän datan laajaa keräämistä ja analysointia. Kaikkihan nämä ovat sinänsä erittäin kannatettavia asioita, joita opettajat ja oppijoiden hyvinvoinnin kanssa työskentelevät pohtivat lähes päivittäin. Tietokoneavusteisesti tehtäessä tai tekoälyn tehdessä tätä mahdollisesti myös hyvin pitkälle itsenäisesti, nousee luultavasti kuitenkin jossain vaiheessa myös eettisiä kysymyksiä. Hankkeessa on kuitenkin nähtävissä myös panostusta lupien kysymiseen ja tietoturvaan. Jokainen oppija siis voi itse päättää, millä laajuudella hän hyödyntää alustan palveluita.

DIGIVISIO YKSITTÄISEN OPPIJAN, OPETTAJAN JA KORKEAKOULUN KANNALTA

Oppijan kannalta uudistusten pitäisi tuoda ennennäkemättömiä koulutus- ja uramahdollisuuksia. Oppija saa mahdollisuuden räätälöidä oma osaaminen hyvinkin tarkasti niin omiin kuin työelämän tarpeisiin ja omaan oppimistyyliin sopivaksi hyödyntäen laajaa ja laadukasta koko Suomen yhteistä kurssitarjontaa. Kurssitarjonta vastaa myös työelämän tarpeisiin kansainvälisyyttä unohtamatta. Osaamisportfolio täydentyy automaattisesti suoritusten, osaamisten tunnistamisten ja tunnustamisten mukaan sekä pysyy yhdessä paikassa valmiina jaettavaksi työnhaun yhteydessä.

Samalla oppiminen muuttuu entistä enemmän yksinäiseksi puurtamiseksi. Kurssien suorittaminen loppuun ja niistä oppijalle jäänyt anti jäävät entistä enemmän oppijan vastuulle. Työelämän kannalta opintojaksojen tärkein arvo ei kuitenkaan ole itse opintojakso ja sen läpäisy, vaan siitä saatava käytännön osaaminen.

Työmarkkinoiden arvostamia taitoja laajemmin listatessa yksittäinen teknologia tai oppiaine ei yleensä listoilta päädy. Ajasta ja paikasta riippumaton etäopiskelu kuitenkin toivottavasti opettaa myös mediakriittisyyttä, itsensä johtamista, opiskelutaitoja ja tietenkin teknisten alustojen monipuolista hyväksikäyttöä. Haasteita saattaa kuitenkin tulla sellaisten taitojen karttumisessa kuin vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen älykkyys, kokonaisuuksien hahmottaminen, luovuus sekä ryhmätyötaidot. (Kivinen ym., 2013; *The Future of Jobs Report 2018 Insight Report Centre for the New Economy and Society*, 2018.)

Korkeakoulujen ja opettajien kannalta luvassa on muutoksia. Hankesuunnitelmassa tämä on huomioitu budjetoimalla varoja muutosjohtamisen tukemiseen ja korkeakoulukohtaisten muutoskoordinaattoreiden nimeämiseen. Hanke järjestää myös paljon työpajoja ja seminaareja: <https://digivisio2030.fi/tapahtumat/>.

Digivisiossa ajatellaan, että korkeakoulut erottuvat toisistaan omilla vahvoilla painopisteillä ja brändeillä, tiiviistä yhteistyöstä ja opiskelijoille yhteisestä digitaalisesta rajapinnasta huolimatta. Mikäli hyvä brändi ja vahvat painopistealueet löytyvät, niin kaiken siis pitäisi

olla kunnossa. Mikäli tarjonta on samaa kuin kaikilla muillakin ja julkisuuskuvakaan ei tee oppilaitoksesta erityisen houkuttelevaa, niin saattaa olla vaara, että toiminta tulee uudistuksen jälkeen kutistumaan merkittävästi nykyisestä. Varmasti myös muutenkin rahoitusta ja rahojen jakamista joudutaan miettimään uusiksi tutkintojen merkityksen mahdollisesti pienentyessä ja oppijoiden pystyessä entistä vapaammin räätälöimään opintonsa eri korkeakoulujen tarjonnasta.

Yksittäisen opettajan kannattaa miettiä omia vahvuusalueitaan. Varmasti tulevaisuudessakin tarvitaan myös laajan kokonaiskuvan omaavia moniosaajia esimerkiksi tukemaan ja ohjaamaan oppijoita ja huolehtimaan joistain paikallisista lähiopetusryhmistä, vaikka lähiopetuksessakin käytettäisiin pääsääntöisesti yhteisen alustan kautta saatavaa oppimateriaalia. Toinen vaihtoehto on valita oma vahvuusalue ja jatkuvasti vahvistaa omaa osaamistaan siinä – erikoistua. Mikäli haluaa tai tulee olemaan pakotettu laatimaan itsenäisesti toimivia verkkokursseja, niin kannattaa ensin itse tutustua erilaisiin verkkopedagogisiin ratkaisuihin ja miettiä, mitä hyvää ja mitä kehitettävää niissä on.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy:ssä (Xamk) Digivisioon liittyvät asiat löytyvät intranetistä Pedagoginen uudistus -otsikon alta. Uudistukseen liittyy eri yksiköiden kanssa käytävät tulevaisuustyöpajat sekä opetussuunnitelmien, opintojaksojen ja toteutustapojen kehittäminen. (*Pedagoginen Uudistus, 2022*)

Osaltaan tämä tulossa oleva uudistus näkyi jo myös elokuussa 2022 tapahtuneen Xamkin liiketalouden yksikön organisaatiouudistuksen yhtenä taustatekijänä. Koulutukset ryhmiteltiin koulutustavan mukaan. Joissain tapauksissa koulutustapa ei ole vielä muutoshetkellä vallitseva todellisuus, vaan vasta suunnitteilla. Digivision vaikutukset ovat luultavasti hyvin erilaisia päivä-, monimuoto- ja verkkokoulutuksille sekä jatkuvalla oppimiselle.

Laadukkaiden opintojaksojen ja osaamista totuudenmukaisesti mittaavien arviointimenetelmien luominen ajasta ja paikasta riippumattomiin toteutuksiin vaatii aikaa, osaamista ja työtä. Käytännön yhteistyö ja sopiminen kannattaakin siis aloittaa hyvissä ajoin. Resurssit eivät yksinkertaisesti riitä siihen, että kaikki yrittävät luoda kaikista opintojaksoistaan uskottavia ja saavutettavia verkkototeutuksia kilpailemaan keskenään.

Mikäli opetuksessa on päästävä yli omien toteutusten mustasukkaisesta vaalimisesta, niin näin on tehtävä ainakin osittain myös verkostojen kanssa. Kaikille yhteisen alustan kautta koko Suomen korkeakoulukenttä aukeaa yhteistyökumppaneille niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Toisaalta tämä tuo myös korkeakouluille laajemman pelikentän, mutta pelikentällä on myös huomattavasti enemmän erivahvuisia pelaajia. Tässäkin yhteistyö kantaa varmasti hedelmällisintä satoa.

LOPUKSI

Useiden asiantuntijaorganisaatioiden yhteistyö on yleensä ollut haasteellista. Onneksi korkeakoulujen johto on ymmärtänyt uudistuksen tarpeellisuuden ja sitoutunut hankkeeseen. Hankkeen johdolta tarvitaan varmasti matkan varrella kuitenkin vahvaa otetta, sillä pääsääntöisesti muutos ahdistaa ihmistä ja sitä pelätään. Itse näen muutoksen tarpeellisenä ja mahdollisuuksia luovana, ja tulen seuraamaan mielenkiinnolla sen edistymistä.

Odotan kiinnostuneena esimerkiksi sitä, miten tutkintojen merkitys mahdollisesti muuttuu. Vaikka tämänkin hankkeen yksi alkuperäisistä ajureista on korkeakoulutettujen määrä Suomessa, niin jo hankesuunnitelmassa todetaan tutkintojen roolin muuttuvan ja niiden merkityksen poistuvan monilla aloilla. Nähtäväksi jää, pienentykö tutkintokoulutuksen merkitys ja millä aikajänteellä.

Lisää tietoa voi hakea hankkeen kotisivulta: <https://digivisio2030.fi/>
tai OKM:n sivuilta: <https://okm.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030>

LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2021 alkaen. (2020). https://okm.fi/documents/1410845/4392480/AMK_rahoytusmalli_fi/65aedf23-83a0-64f7-aed5-ebdf07bc9efe/AMK_rahoytusmalli_fi.pdf

Digivisio 2030 hankesuunnitelma 2021-2024 - Tiivistelmä. (2021). https://digivisio2030.fi/wp-content/uploads/2022/06/Digivisio-2030-hankesuunnitelma_2021_2024.pdf

Digivisio 2030 pilottikorkeakoulut. (2022). <https://digivisio2030.fi/digivisio-etenee-koh-ti-toteutusja-ensimmaiset-pilottikorkeakoulut-valittu/>

Digivisio 2030 tilannekuva. (2020). <https://wiki.eduuni.fi/display/digivisio/Hankkeen+raivoitteen+ja+tilannekuva?preview=/187242360/213870154/Digivisio-2030-yleiskuvaus-ja-rahoytushakemus.pdf>

Kivinen, O., Hedman, J., & Kaipainen, P. (2013). Yhdenvertaiset koulutusmahdollisuudet ja Suomen menestys koulutustasokilpailussa. <https://www.researchgate.net/publication/258237974>

Korkeakoulujen aloituspaikkojen lisäys. (2021). <https://okm.fi/-/korkeakoulujen-aloituspaikkoja-lisataan-vuodelle-2022-noin-2-300-lla>

OKM ohjaus. (2022). <https://okm.fi/ohjaus-rahoytus-ja-sopimukset>

Pedagoginen uudistus. Xamk 2022. Sisäinen asiakirja. Saatavilla Xamkin tunnuksilla.

The Future of Jobs Report 2018 Insight Report Centre for the New Economy and Society. (2018).

YHDESSÄ TEHTÄVÄ TULEVAISUUS – NÄKÖKULMIA KOULUTUKSEN KEHITTÄMISEEN

Mari Maunula

Monet koulutusalat meillä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (Xamk) navigoivat jatkuvassa toimintaympäristön ristiaallokossa. Osaamistarpeet, opiskelijaprofiilit ja opiske- lun tavat kehittyvät, mutta muutosajurit voivat olla ristiriitaisia tai vaikeita tunnistaa. Tässä artikkelissa pohditaan, millaisia muutokset ovat, miten Xamkin pedagoginen uudistus voi osaltaan tukea koulutusten tulevaisuutta ja millaisilla käytännön kysymyksillä opettajat voisivat päästä pureutumaan näihin isoihin teemoihin omassa työssään.

“Miten opettaa tai oppia olematonta?”, professori Alf Rehn (2022) sanoitti Pedaforumin puheenvuorossaan osuvasti monen opettajan, opetussuunnitelman laatijan ja opiskelijan otsalla kokemat hikipisarot nykyään niin ennakoimattomalta tuntuvalta ja alati muuttuvan tulevaisuuden edessä. Erilaiset muutosajurit, kuten kestävä kehitys, Eurooppalaiset yliopistot -hanke, Digivisio 2030, avoin tiede ja tutkimus sekä ristiinopiskelu eri yliopistojen välillä puhaltavat meillä koulutukseen uusia näkökulmia, joita ei voida ohittaa. Ja nämä ovat vasta tunnistettuja muutoksia — lisäksi ovat ne, joita emme vielä edes osaa ennakoida.

Joustavuutta siis ainakin vaaditaan kaikilta, se on selvää, mutta onneksi emme ole tilanteessa yksin. Päinvastoin nyt ja jatkossa on entistä tärkeämpää toimia yhdessä. Yhdessä organi- saationa, yhdessä opiskelijoiden ja työelämän kanssa. Uudistuminen ei tapahdu pelkästään strategiakirjasta lukemalla, vaan jokaisen työpöydällä, tiimipalaverissa, opetustilanteessa ja opetussuunnitelmia suunniteltaessa. Silloin teemme niitä valintoja, jotka halutessamme edistävät muutosta yhdessä valitsemaamme suuntaan.

Xamkin oma pedagoginen uudistus (kuva 1) on aloitettu vuoden 2022 alussa, ja se pyrkii osaltaan vastaamaan näihin haasteisiin ja antamaan eri yksiköille työkaluja kehittää omaa toimintaansa muuttunutta toimintaympäristöä paremmin vastaavaksi. Uudistus on asteit- tain etenevä prosessi, johon moni xamkilainen on jo nyt osallistunut tulevaisuustyöpajo- jen kautta. Tulevaisuustyöskentely ei kuitenkaan pysähdy siihen, vaan tarkoituksena on parantaa koko korkeakoulun ennakoitavuutta ja jatkaa ketterää uudistumista vuoden 2025 jälkeinkin.

Xamkin pedagoginen uudistus 2022-2024



Kuva 1. Xamkin pedagoginen uudistus.

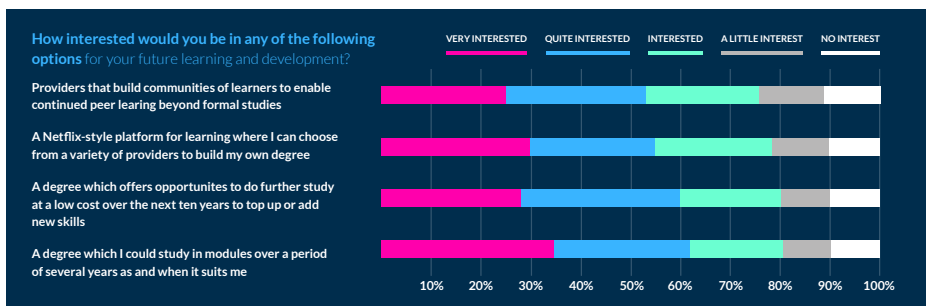
Uudistuksen varsinainen visio ja tavoitteet tiivistetään näistä tulevaisuustyöpajoista ja niiden pohjalta muodostetuista skenaarioista yhteisesti työstämällä. Tavoitteet ovat valmiina loppuvuonna 2022. Tradenomikoulutuksessa voidaan hyvin jo kuitenkin aloittaa pohtimaan yhdessä sitä, mitä tavoiteltavat asiat kuten opiskelijakeskeisyys, joustavuus tai kansainvälisyys koulutuksessa käytännössä tarkoittavat? Mitä niillä käsitetään nyt, ja mikä olisi niiden osalta toivottu tulevaisuus? Millaisia partnereita tarvitsemme esimerkiksi kansainvälistä kilpailua ajatellen? Miten voimme paitsi opettaa, myös toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti niin, että se näkyy toiminnassamme? Miten kehitämme jatkuvan oppimisen tarjontaa? Entä miten koulutus voi pysyä jatkossakin kestävällä taloudellisella pohjalla?

Digitaalisuutta on tarjottu vastaukseksi moneen ongelmaan, mutta yksinään se ei niitä ratkaise. Sitran selvityksen (2022) mukaan tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä (Tulevaisuus... 2022). Osaamiskosysteemien ja tarvittavien kumppanuuksien syntyä, esimerkiksi yritysten ja oppilaitosten välillä, voidaan tukea monin tavoin. Keskeisiä onnistumisen edellytyksiä ovat laadukkaan osaamistiedon tuottaminen ja yhteinen hyödyntäminen, tarvelähtöisyyden ottaminen huomioon kaikessa toiminnassa, ekosysteemimäisen toimintatavan edistäminen ja vaikutuksien varmistamiseen liittyvän ohjauksen rakentaminen. Yhteistyön tärkeimpiä yhteisiä piirteitä osaamisen kehittymisen näkökulmasta ovat yhteinen tieto ja sen pohjalta luotu tilannekuva, vertaisoppiminen, jaettu johtaminen, rahoitusmekanismien tehokas ja vaikuttava hyödyntäminen sekä tietoon perustuva takaisinkytkentä. (Tulevaisuus... 31, 2022.)

Mitä siis tiedämme ja miten olemme koonneet tiedon alueen yritysten osaamistasosta ja tarpeista? Voisiko osaamiskartoituksia hyödyntää entistä tehokkaammin myös muun kuin tutkintokoulutuksen kehittämiseksi? Onko koulutuksessa hyviä esimerkkejä vertaisoppimisesta, jota voisi monistaa muihinkin tapauksiin ja miten onnistumista mitataan? Esimerkiksi Liiketalouden koulutuksessa käytössä oleva uusi organisaatiomuoto, jossa on omat vastuulehtorinsa muun muassa jatkuvan oppimisen, verkkokoulutuksen ja työelämälähtöisten toteutusten teemojen osalta, voi selkeyttää vastuita ja ohjata panoksia oikeaan suuntaan.

Se, millä tavalla opiskelijat opiskelevat ja oppivat, on muuttunut ja tulee jatkossa edelleen muuttumaan, arvioi The Graduate Management Admission Council (2022), joka on kansainvälinen kauppakorkeakoulujen yhdistys. Näin ollen myös koulutuksien on uudelleen pohdittava tuotetarjontaansa. Raportin mukaan jatkuva oppiminen on paitsi Suomessa myös kansainvälisesti merkittävä painopiste, jossa koulutusta on jatkossa entistä enemmän tarjolla. Tässä on siis selkeä muutos suhteessa siihen transaktioajatteluun, että opiskelija lähinnä opiskelisi yhden tutkinnon korkeakoulussa ja sen jälkeen häviäisi työmarkkinoille. Nyt tuolle samalle opiskelijalle tulisi aktiivisesti suunnitella ja tarjota koulutuspolkuja, joita pitkin hän voi koko (työ)elämänsä jatkaa osaamisen päivittämistä. (The Graduate Management Admission Council, 2022.)

Englantilainen konsulttiyritys CarringtonCrisp (2021) raportoi kansainvälisistä kaupallisen alan opiskelijoita kiinnostavista oman osaamisen kehittämisen malleista. Tämän mukaan mielenkiintoisia vaihtoehtoja perinteisen tutkintokoulutuksen oheen voisivat olla esimerkiksi mahdollisuus opiskella vapaasti useamman vuoden aikana erilaisia sisältöjä tai hyödyntää vaikka moderoitua opiskelijoiden vertaisoppimisryhmää (kuva 2).



Kuva 2. The future of lifelong and executive education. Lähde: Carrington Crisp (2021, 23) How to Win Future Learners.

Oppijoiden profiilit siis selkeästi muuttuvat, ja se on huomioitava myös ohjausta, opetus-suunnitelmia, erilaisia koulutustuotteita ja moduuleita laadittaessa. Muun muassa Digivisio 2030 -hanke (2022) toteaa, että termi oppija ei viittaa enää pelkästään nuoreen henkilöön, vaan olemme itse asiassa kaikki oppijoita. On hyvä huomioida, että esimerkiksi ylioppi-laaksi valmistuneet ja ensimmäistä tutkintoa suorittavat nuoret tarvitsevat erilaista tukea

ja ohjausta sekä toivovat erilaisia asioita koulutukselta (muun muassa tukea asiantuntijaksi kasvamiseen ja työelämään kiinnittymiseen) kuin taas aikuiset ammattilaiset, jotka päivittävät osaamistaan (Paaso & Maunu 2022).

Opiskelijat tarvitsevat entistä enemmän joustavia ohjelmia, jotta he voivat oppia samalla kun he tasapainoilevat muiden elämänalueidensa ja vastuidensa, kuten työn ja perheen kanssa. Opiskelun täytyy mahtua heidän aikatauluunsa: joillain tarkkaan suunnitellusti ehkä sovitettuun työaikaan, joillain viikonloppuun, iltaan tai tiiviisti lounastaukoihin. Menetelmiä voi olla monia – esimerkiksi virtuaalisesti, hybridinä tai työhön sisällytettynä. (Barco 2022.)

Jatkuvan oppimisen osalta tarvitaan lyhyitä, joustavia ja personalisoituja koulutuksia. (The Graduate Management Admission Council 2022). Mikro-oppiminen on tulevaisuudessa keskeinen tekijä opiskelussa, toteaa Xamkin Edufication-koulutuspalvelusta vastaava projektipäällikkö Pekka Pulkkinen. Koulutusorganisaatioiden tulee kouluttaa tulevaisuuden tarpeisiin, joten ammattikorkeakoulujen pitää aistia proaktiivisesti tulevaisuuden trendejä ja rakentaa omia koulutuksia niin, että ne palvelevat varmasti tulevaisuuden tekijöiden osaamista. Lyhyet ja nopeasti opiskeltavat mikrokurssit ovat ripeä tapa tuottaa koulutukseksi muun muassa tutkimus- ja kehitystyöstä sekä työelämän tarpeista nousseet ilmiöt, Pulkkinen jatkaa.

Erilaisista osallistumistavoista ja iästä riippumatta yhteisöllisyyden tarve ei ole hävinnyt mihinkään. Korona-aika siirsi opetuksen substanssisällön pikaisesti verkkoon, mutta monet opiskelijat kokivat jäävänsä muuten kovin yksin (Niininen 2021). Haaga-Helien rehtori Minna Hiillos (2022) painottikin Pedaforumin puheessaan korkeakoulukentältä seuraavaksi niiden toimintamallien kehittämistä, joiden avulla luodaan yhteisöllisyyttä, lämmintä ja vuorovaikutuksellista suhdetta opiskelijoihin ja opiskelijoiden kesken verkkoympäristössä.

Pedaforumin (2022) monessa puheenvuorossa nousi tarve tunnistaa aiemmin tai opiskeluiden aikana muualla kuin korkeakoulussa hankittua osaamista paremmin. Meillä Xamkissa pyritään tekemään prosessia läpinäkyvämmäksi ja tasapuolisemmaksi ottamalla käyttöön keväällä 2023 uusi eAHOT-työkalu, mutta sen ohella ja sitä edeltävästi voisi koulutus käydä ainakin moduuleittain tai opintojaksoittain keskusteluita siitä, eroavatko eri opettajien menetelmät tai vaatimukset osaamisen tunnistamisessa kovasti toisistaan tai olisiko olemassa joitain hyviä käytänteitä, joita voitaisiin yhteisesti laajemminkin soveltaa? Osaamisen tunnistamisen osalta on Xamk-tasoisesti pyrittävä ottamaan askelia siihen suuntaan, että opiskelijan on helpompi tehdä näkyväksi ja osoittaa osaamisensa. Tämä auttaa myös opettajan tai opiskelijavastaavan työtä tunnistaa ja tunnustaa osaamista.

Kehityssuuntia on siis monenlaisia, ja tässä artikkelissa on käsitelty niistä joitain. Muutokset toimintaympäristössä voivat tuntua vaikeasti tartuttavilta, mutta palastelemalla ja yhdessä työstämällä voimme päästä niihin ajoissa kiinni. Pedagoginen uudistus on nimenomaan tätä palastelua ja tarjoaa eri muodoissa mahdollisuuden yhdessä tekemiseen kaikkien näiden artikkelissa mainittujen teemojen osalta. Sinut on kutsuttu mukaan työhön, toivottavasti otat kutsun vastaan!

LÄHTEET

Business education trend report 2022. The 10 key trends impacting business education and what you can do to stay ahead of the curve. Saatavilla: [Business_education_trend_report_2022_Barco_b10012022.pdf](#). Luettu 6.9. 2022.

Digivisio 2030. Meistä jokainen on oppija –video. Saatavilla: Meistä jokainen on oppija - YouTube. Katsottu 18.9.2022.

Hiillos, M. 2022. Konferenssin avauspuheenvuoro. Julkaisematon puheenvuoro Pedaforumilla 25.8.2022.

Niininen, J. 2021. Yhteisöllisyyden kokemus korona-ajan etäopinnoissa. Opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu 2021. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021071316799>. Luettu 1.9.2022.

Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. 2022. Sitran selvityksiä 204. Saatavilla: [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä \(sitra.fi\)](#). Luettu 29.8.2022.

The Future of Graduate Management Education as Envisioned by European Deans. GMAC 2022. Saatavilla: [gmac-future-of-gme-report-final-5122022.pdf](#). Luettu 12.9.2022

The future of lifelong and executive education. CarringtonCrisp 2021. Saatavilla: <https://www.carringtoncrisp.com/assets/Resources/The-future-of-lifelong-and-executive-education-report-2021.pdf> Luettu: 30.8.2022.

Paaso, L., & Maunu, A. 2022. Osaamisidentiteetin rakennusaineeksi: Ammattiin opiskelevien nuorten tulevaisuuskuvia tutkimassa. Sosiaalipedagoginen Aikakauskirja, 23(1), 41–70.

Pulkkinen, P. Haastattelu 14.9.2022. Eduficationin projektipäällikkö Pekka Pulkkisen haastattelu, Kaakkois-Suomen AMK.

Rehn, A. 2022. Olemattoman opettaminen – tulevaisuuden ja innovoinnin loputon muuttuvaisuus ja sen haasteet. Julkaisematon puheenvuoro Pedaforumilla 24.8.2022.

TRADENOMIN JA TRADENOMI YAMK:N OSAAMISTAVOITTEIDEN EROT?

Päivi Hurri

Tässä artikkelissa tarkastellaan ammattikorkeakoulututkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteiden määrittelylle asetettuja yhtäläisyyksiä ja eroja. Artikkelissa etsitään vastausta kysymykseen: *Miten ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteiden tulisi erota ammattikorkeakoulututkinnosta koulutusta kuvattaessa?* Kiinnostus aiheeseen juontuu uusien koulutusten suunnittelusta, jossa opintojaksojen tavoitteiden tulisi vastata voimassa olevia määräyksiä ja suosituksia.

Vastaus ammattikorkeakoulututkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteiden yhtäläisyyksistä ja eroista löytyy ammattikorkeakouluasetuksesta, kansallisesta tutkintojen ja osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä NQF sekä Arene ry:n suosituksista NQF-viitekehyksen soveltamiseen yleisten kompetenssien osalta. Näitä siis artikkelissa tarkastellaan.

YLEMPIEN AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTOJEN TAVOITTEET

Suomen korkeakouluissa voi suorittaa kahdentasoisia tutkintoja: korkeakoulututkintoja ja ylempiä korkeakoulututkintoja. Korkeakoulututkintoihin kuuluvat ammattikorkeakoulujen perustutkinnot, kuten tradenomi (AMK) ja insinööri (AMK). Lisäksi yliopistojen kandiditutkinnot ovat korkeakoulututkintoja. Ylempiä korkeakoulututkintoja ovat ammattikorkeakoulujen ylempät tutkinnot, kuten tradenomi (YAMK) ja insinööri (YAMK) sekä yliopistojen maisteritutkinnot.

Korkeakoulututkintojen laajuus vaihtelee koulutusalan mukaan. Esimerkiksi tradenomi (AMK) on laajuudeltaan 210 op ja insinööri (AMK) 240 op. Kaikkien ylempien tutkintojen laajuudeksi on määritelty 300 op, jolloin ylemmän tutkinnon laajuus riippuu vastaavan alemman tutkinnon laajuudesta. Tradenomi (YAMK) on näin 90 op -laajuinen ja insinööri (YAMK) 60 op -laajuinen. Yliopiston kandiditutkinto on laajuudeltaan 180 op ja maisteritutkinto 120 op. (Opintopolku.fi)

Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa pääsyvaatimuksena on soveltuva ammattikorkeakoulututkinto tai muu korkeakoulututkinto ja vähintään kaksi vuotta työkokemusta

asianomaiselta alalta tutkinnon jälkeen. Suoritettua ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaa osaamista laajennetaan syventävillä ammattiopinnoilla, vapaasti valittavilla opinnoilla ja opinnäytteellä. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129.)

Tutkintojen tavoitteet on määritelty ammattikorkeakouluasetuksen pykälissä 4 ja 5 niin korkeakoulututkinnolle kuin ylemmälle korkeakoulututkinnolle erikseen (taulukko 1).

Taulukko 1. Ammattikorkeakoulu ja ylempään ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteet (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129).

Ammattikorkeakoulututkinto (pykälä 4)	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (pykälä 5)
<ol style="list-style-type: none"> 1. laaja-alaiset käytännölliset perustiedot ja -taidot sekä teoreettiset perusteet toimia työelämässä oman alansa asiantuntijatehtävissä 2. valmiudet seurata ja edistää oman ammattialansa kehittymistä 3. edellytykset oman ammattitaidon kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen 4. riittävä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön 	<ol style="list-style-type: none"> 1. laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä 2. syvä kuva omasta ammatista, sen asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä 3. valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen 4. hyvä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön

Asetuksen tavoitteissa näkyy selkeä ero ammattikorkeakoulututkinnon ja ylempään ammattikorkeakoulututkinnon välillä. Kun korkeakoulututkinnossa tyydytään perustietoihin, jotka riittävät asiantuntijatehtäviin, ylempässä tutkinnossa korostetaan syvällistä ja laajaa osaamista, joilla on tavoitteena saavuttaa vaativissa asiantuntija- ja johtotehtävissä tarvittava osaaminen. Toisaalta ylempässä tutkinnossa painotetaan työelämän kehittäjän roolia, mikä luonnollisesti vaatii kykyä seurata ja soveltaa oman alan tutkimustietoa ja ammattikäytännön muuttumista. Kummassakin tutkinnossa asetuksen laatija korostaa oman ammattitaidon kehittämistä ja elinikäistä oppimista. Kansainvälisyyteen liittyen kieli- ja viestintäosaamisessa ei juurikaan ole eroa. Korkeakoulututkinnon riittävä osaaminen on korvautunut ylempässä tutkinnossa hyvällä kieli- ja viestintäosaamisella.

Keskeistä ylempässä korkeakoulututkinnossa on oman alan osaamisen laajentaminen ja ennen kaikkea syventäminen. Toisaalta painotetaan kehittämistä ja kykyä johtamiseen. Ammattikorkeakouluasetuksen valossa nämä tulisi näkyä tutkinnon opintojaksojen tavoitteissa ja opetuksen käytännön toteutuksessa.

NQF-MÄÄRITYKSET JA ARENEN SUOSITUKSET

Vaatimuksia tutkinnon tasolle asettaa myös Suomen sitoutuminen Euroopan maiden yhdessä sopimiin tutkintojen viitekehykseen (Euroopan Unioni). Viitekehyksen tavoitteena on saavuttaa vertailtavuus eri maiden tutkintojen välillä muun muassa työvoiman liikkuvuuden edistämiseksi. Viitekehyksen perusteella on Suomessa laadittu kansallinen tutkintojen ja osaamiskokonaisuuksien viitekehys Finnish National Framework for Qualifications and Other Competence Modules (FiNQF), josta löytyy osaamistavoitteet koulutusten eri tasoille. (Tutkintojen viitekehykset)

Suomen kansallisessa viitekehyksessä korkeakoulututkinnot ovat tasolla 6 ja ylemmät korkeakoulututkinnot tasolla 7 (taulukko 2). Kaikki viitekehyksen kahdeksan tasot eivät ole Suomessa käytössä. (Kansallinen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys)

Taulukko 2. NQF-viitekehyksen osaamistasokuvaukset tasoille 6 ja 7 (Kansallinen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys).

NQF-viitekehyksen tason 6 osaamiskuvaus	NQF-viitekehyksen tason 7 osaamiskuvaus
<ul style="list-style-type: none">• Hallitsee laaja-alaiset ja edistyneet oman alansa tiedot, joihin liittyy teorioiden, keskeisten käsitteiden, menetelmien ja periaatteiden kriittinen ymmärtäminen ja arvioiminen.• Ymmärtää ammatillisten tehtäväalueiden ja/tai tieteenalojen kattavuuden ja rajat.• Hallitsee edistyneet kognitiiviset ja käytännön taidot, jotka osoittavat asioiden hallintaa, kykyä soveltaa ja kykyä luoviin ratkaisuihin ja toteutuksiin, joita vaaditaan erikoistuneella ammatti-, tieteen- tai taiteen alalla monimutkaisten tai ennakoimattomien ongelmien ratkaisemiseksi.• Työskentelee itsenäisesti alan asiantuntijatehtävissä ja kansainvälisessä yhteistyössä tai toimii yrittäjänä.• Johtaa monimutkaisia ammatillisia toimia tai hankkeita. Kykenee päätöksentekoon ennakoimattomissa toimintaympäristöissä.• Vastaa oman osaamisensa arvioinnin ja kehittämisen lisäksi yksittäisten henkilöiden ja ryhmien kehityksestä. Valmius elinikäiseen oppimiseen.	<ul style="list-style-type: none">• Hallitsee laaja-alaiset ja pitkälle erikoistuneet oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja/tai tutkimuksen perustana.• Ymmärtää oman ja muiden alojen rajapintojen tietoihin liittyviä kysymyksiä ja tarkastelee niitä ja uutta tietoa kriittisesti.• Ratkaisee vaativia ongelmia myös luovin toteutuksin tutkimus- ja/tai innovaatiotoiminnassa, jossa kehitetään uusia tietoja ja menettelyjä sekä sovelletaan ja yhdistetään eri alojen tietoja.• Työskentelee itsenäisesti alan vaativissa asiantuntijatehtävissä ja kansainvälisessä yhteistyössä tai toimii yrittäjänä.• Johtaa ja kehittää monimutkaisia, ennakoimattomia ja uusia strategisia lähestymistapoja.• Johtaa asioita ja/tai ihmisiä.• Arvioi yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa. Kartuttaa oman alansa tietoja ja käytäntöjä ja/tai vastaa muiden kehittymisestä.• Valmius elinikäiseen oppimiseen.

NQF-viitekehyksen tason 6 osaamiskuvaus	NQF-viitekehyksen tason 7 osaamiskuvaus
<ul style="list-style-type: none"> • Toimii erilaisten ihmisten kanssa opiskelu- ja työyhteisössä sekä muissa ryhmissä ja verkostoissa huomioiden yhteisölliset ja eettiset näkökulmat. • Viestii hyvin suullisesti ja kirjallisesti sekä alan että alan ulkopuoliselle yleisölle äidinkielellään. • Viestii ja on vuorovaikutuksessa toisella kotimaisella kielellä sekä kykenee kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen omalla alallaan ainakin yhdellä vieraalla kielellä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii erilaisten ihmisten kanssa opiskelu- ja työyhteisössä sekä muissa ryhmissä ja verkostoissa huomioiden yhteisölliset ja eettiset näkökulmat. • Viestii hyvin suullisesti ja kirjallisesti sekä alan että alan ulkopuoliselle yleisölle äidinkielellään. • Viestii ja on vuorovaikutuksessa toisella kotimaisella kielellä sekä kykenee vaativaan kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen omalla alallaan ainakin yhdellä vieraalla kielellä.
Suomessa tasolla 6 korkeakoulututkinnot, kuten ammattikorkeakoulujen tradenomi (AMK), tai yliopistojen kandidotkinto	Suomessa tasolla 7 ylemmät korkeakoulututkinnot, kuten ammattikorkeakoulun tradenomi (YAMK) tai yliopiston maisteritutkinto

NQF-määrittelyissä ylemmän korkeakoulututkinnon tavoitteena on tuottaa osaaminen vaativiin asiantuntijatehtäviin korkeakoulututkinnon asiantuntijatehtävien sijaan. Tähän pyritään ottamalla mukaan oman alan tutkimustietoa. Osaamisen laajeneminen tulee esille myös suhteessa muihin aloihin. Kun korkeakoulututkinnossa riittää oman alan kokonaisuuden ymmärtäminen, vaaditaan ylemmällä tasolla muiden alojen rajapintojen tarjoamien mahdollisuuksien tuntemista.

Keskeiseen rooliin ylemmissä korkeakoulututkinnoissa nostetaan kehittäminen, joka mainitaan useammassa muodossa. Tämä asettaa myös osaamiselle vaatimuksia. Kehittämisen tulisi tuottaa uusia monimutkaisia ja ennakoimattomia strategisia lähestymistapoja. Toisaalta kehittämisen tuloksena tulisi syntyä uusia tietoja ja luovia menetelmiä, jotka perustuvat useamman alan substanssien yhdistelemiseen. Johtaminen laajenee ylemmässä tutkinnossa muiden ihmisten johtamiseen ja vastuunottamiseen muiden osaamisen kehittymisestä. Korkeakoulututkinnossa paino on itseohjautuvuudessa.

Kaiken kaikkiaan korkeakoulututkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon siirryttäessä osaamisen vaatimustasossa olennaisesti muuttuu muutama asia:

- ⇒ Tietojen ja osaamisen syveneminen, ei niinkään laaja-alaistuminen
- ⇒ Suhde muihin aloihin laajenee, valmistuva tuntee ja soveltaa muiden alojen tietämystä
- ⇒ Kehittäminen ja uuden luominen keskiössä

- ⇒ Johtaa muita ja johtaa kehittämistä
- ⇒ Yllättäen ei juurikaan uusia vaateita viestintätaitoihin, kieliosaamiseen eikä työyhteisötaitoihin

NQF-kehysten pohjalta on ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. luonut suosituksen viitekehysten soveltamisesta ammattikorkeakoulututkinnoissa sekä yleisissä ammattikorkeakoulututkinnoissa. Suosituksessa esitettiin vaatimuksia yhteisille kompetensseille jo vuonna 2010, suositukset on uusittu vuonna 2022. Yhteisiksi kompetensseiksi Arene linjaa yleisessä tutkinnossa kuvan 1 mukaisesti oppimaan oppimisen, työelämässä toimimisen, eettisyyden, kestävän kehityksen, kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden sekä ennakoidun kehittämisen. (Arene ry. 2022)



Kuva 1. Arenen yhteiset kompetenssit yleiselle ammattikorkeakoulututkinnolle (Arene ry. 2022)

Arenen suosituksen mukaiset eri kompetenssien vertailut ammattikorkeakoulututkinnon ja yleisemmän ammattikorkeakoulututkinnon välillä löytyvät taulukosta 3. Kustakin kompetenssista on esitetty yleisemmän tutkinnon osaamistavoite ja osaamisen kehitys ammattikorkeakoulututkinnosta ylempään tutkintoon siirryttäessä.

Taulukko 3. Arenen yhteisten kompetenssien määrittely ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa ja osaamisen kehittyminen siirryttäessä ammattikorkeakoulututkinnosta ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (mukaillen Arene ry. 2022)

Oppimaan oppiminen

Valmistuva opiskelija edistää omaa ja yhteisönsä jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä hyödyntäen eri alojen tietoa ja digitalisaation mahdollisuuksia.

- ⇒ arvioi ja kehittää omaa osaamista ja oppimistapojaan à oman asiantuntijuuden tavoitteellinen ja monipuolinen arvioiminen ja kehittäminen
- ⇒ oman alan tietoperusta ja käytäntö à eri alojen näkökulmien huomioiminen
- ⇒ tiedon hankkiminen ja soveltaminen à tiedon tuottaminen
- ⇒ tiedon jakaminen ryhmässä à vastuunotto ryhmän oppimisesta

Työelämässä toimiminen

Valmistuva opiskelija osaa kehittää ja johtaa työyhteisöään sekä uudistaa työelämää

- ⇒ toimii yhteisön jäsenenä à kehittää ja johtaa työyhteisön ja tiimien toimintaa
- ⇒ edistää työyhteisön hyvinvointia, osaa toimia viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa, hyödyntää teknologia ja digitalisaatiota sekä omaa resilienssiä à kehittää ja edistää edellisiä

Ennakoiva kehittäminen

Valmistuva opiskelija osaa johtaa uusien, tulevaisuutta ennakoivien ratkaisujen kehittämistä ja tuottaa uutta tietoa erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen.

- ⇒ uudistaa toimintatapoja muiden kanssa à tuottaa uutta tietoa ja uudistaa menettelytapoja eri alojen osaamista yhdistellen
- ⇒ työskentelee muiden kanssa asiakaslähtöisten, kestävien ja kannattavien ratkaisujen tuottamisessa sekä TKI-hankkeissa à kehittää ja toteuttaa edellisiä
- ⇒ ylemmässä myös: analysoi ja ennakoii toimintaympäristöä ja tulevaisuuden muutoksia

Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus

Valmistuva opiskelija osaa kehittää ja johtaa monikulttuurisia ja kansainvälisiä toimintaympäristöjä ja verkostoja

- ⇒ kansainvälisen kehityksen seuraaminen ja hyödyntäminen à kansainvälisen kehityksen vaikutusten ja mahdollisuuksia ennakointi
- ⇒ tuntee oman kulttuuritaustansa à kehittää monikulttuurisia toimintatapoja
- ⇒ kykenee kansainväliseen viestintään à kehittää kansainvälistä viestintää ja vuorovaikutusta

Eettisyys

Valmistuva opiskelija arvioi ja edistää ammattialan eettisten periaatteiden ja arvojen toteutumista huomioiden tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden.

- ⇒ vastuu omasta toiminnasta ammattieettisestä näkökulmasta à ammattieettisten periaatteiden edistäminen työyhteisössä
- ⇒ toimii tieteellisten käytäntöjen mukaan à edistää tieteellistä käytäntöä työyhteisössä
- ⇒ huomio tasa-arvon, saavutettavuuden ja moninaisuuden toiminnassa à edistää edellisiä
- ⇒ kykenee yhteiskunnallinen vaikuttaminen à johtaa yhteiskunnallista vaikuttamista

Kestävä kehitys

Valmistuva opiskelija kehittää ja johtaa kestäviä ja vastuullisia toimintatapoja työssään sekä edistää kestävyysmuutosta työyhteisössään ja yhteiskunnassa.

- ⇒ soveltaa tietoja kestävien ratkaisujen etsimiseen à johtaa kestävien ratkaisujen ja toimintamallien kehittämistä
- ⇒ ymmärtää kestävyyshaasteita ja ongelmien monimutkaisuutta à analysoi monimutkaisien ongelmien riippuvuuksia ja arvioi niiden ratkaisuja

Vaikka Arenen suosituksissa tarkastellaan ainoastaan yhteisiä kompetensseja, on muutos ammattikorkeakoulututkinnosta ylempään ammattikorkeakoulututkintoon selkeästi nähtävissä. Suositus yhteisten kompetenssien tavoitteista heijastaa yleisesti tutkintojen kaikkia tavoitteita. Yhteisistä kompetensseista kaikki eivät liiketaloudessa liene yhtä olennaisia. Eettisyys korostuu erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä kestävien ratkaisujen tuottamisessa tekniikassa.

Arenen suositusten valossa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteena on syventää oman alan osaamista ja tuoda mukaan muiden alojen tarjoaminen mahdollisuuksien hyödyntäminen. Toisaalta odotetaan uuden tiedon ja menettelyjen kehittämistä. Kumpikin mainittu tavoite vaatii alan ammattikirjallisuuden ja tutkimusten tuntemista. Nämä tulisi siis opetuksessa näkyä.

Useamman yhteisen kompetenssin kohdalla mainitaan kehittäminen ja kehityksen johtaminen. Mainintoja löytyy niin työyhteisöön, työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen kuin resilienssiin liittyen. Ylemmässä tutkinnossa ei enää riitä ryhmässä mukana toimiminen, vaan odotetaan kysyä suunnitella ja johtaa kehittämistä. Konkreettisena vaateena tästä mainitaan esimerkiksi TKI-hankkeiden johtaminen tai yrittäjänä toimiminen. Opetuksen kannalta kehittämiseen liittyvien valmiuksien oppiminen tuo mukaan tutkimus- ja kehitysmenetelmien tuntemuksen ja niiden soveltamisen osaamisen.

Johtamisessa tavoitteena on kehittyä työntekijän itsensä johtamisesta vastaamaan ryhmän johtamisesta. Vastuunotto ryhmästä näkyy ryhmän oppimaan oppimisen tai työyhteisön

uudistamisen yhteydessä. Johtamisosaamiseen tuo lisää haastetta kansainvälisten verkostojen mukanaolo. Johtamisen suositukset tulisi näkyä ylemmässä tutkinnossa johtamisosaamisen opetuksena.

Edellisten lisäksi tulevaisuuden ennakointi mainitaan omana kompetenssinaan. Toisaalta toimintaympäristön monimutkaisuus ja ongelmien erilaiset riippuvuussuhteet ovat osa nykypäivän yritystoimintaa. Tulevaisuuden ennakointi voidaan opettaa erilaisina menetelminä, mutta monimutkaisen ympäristön ongelmanratkaisutaitojen opettaminen voi olla haasteellisempaa. Miten opettaa opiskelijalle ajattelemisen taitoa?

Kokonaisuutena asetetut tavoitteet ja suositukset ovat ylemmässä tutkinnossa hyvin vaativia. Toki opiskelijan oppimiseen vaikuttaa opetuksen lisäksi myös aiempi kokemus. Jos kokemusta on riittävästi, on opiskelijalla valmius saada opetuksesta enemmän itselleen. Vain ammattikorkeakoulututkinnolla ja kahden vuoden perustyökokemuksella tavoiteltu osaaminen jää helposti vajaaksi. Tavoitteiden vaativuus ei niinkään liity ammattikorkeakoulun ja yliopiston vastakkainasetteluun, vaan opiskelijan henkilökohtaiseen kykyyn omaksua opittua.

YLEMPIEN TUTKINTOJEN OSAAMISTAVOITTEIDEN NÄKYMINEN NYKYISISSÄ TRADENOMIKOULUTUKSISSA

Ammattikorkeakoulututkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon välillä tulisi koulutusten tavoitemäärittelyissä olla selkeä ero, jotta tavoitteille asetetut vaatimukset asetuksessa ja NQF-määrittelyssä tulisi täytettyä. Miten siis ylemmässä koulutuksessa tuottaa opiskelijalle mainitut kolme uutta tavoitetta suhteessa perusopetukseen? Kuinka rakentaa oman asiantuntijuuden syvenemistä sekä johtamis- ja kehittämisaosaamista.

Ylempien tutkintojen suunnittelun yhteydessä käytiin läpi Suomessa tarjottavia liiketalouden ylempien tutkintojen opetussuunnitelmia. Koulutukset voisi karkeasti jakaa kahteen ryhmään. Toisaalta ammattikorkeakoulut tarjoavat liiketalouden eri substansseihin liittyviä ylempiä tutkintoja, kuten digimarkkinoinnin johtaminen tai taloushallinnon kehittäminen. Toisen laajan ryhmän muodostavat koulutukset, joissa keskitytään erityisesti johtamisen ja toisaalta kehittämisen opettamiseen, useammassa ammattikorkeakoulussa jopa samalla tutkintonimellä: Liiketoiminnan kehittäminen. Kummassakin ryhmässä johtaminen ja kehittäminen on esillä opetustavoitteissa suppeammin tai laajemmin.

Ammattikorkeakouluissa on kehittämisaosaaminen nähty pitkälle tutkimusosaamisena. Liiketalouden koulutuksista löytyy tasosta riippumatta aina pakollisia tutkimusmenetelmien ja tieteellisen kirjoittamisen kursseja. Kun ammattikorkeakouluja 1990-luvun puolivälissä perustettiin, pohdittiin paljon ammattikorkeakouluopetuksen suhdetta yliopistoihin. Miten ammattikorkeakoulujen opetuksen tulisi erota yliopistoista, ja mitä samaa tuli opettaa, jotta

tutkintoa voisi kutsua korkeakoulututkinnoksi? Tutkimusosaaminen nähtiin tarkastelun keskiössä, ja pohdinnan tulos on näin ymmärrettävä. Onko 2000-luvulla kehitysosaaminen kuitenkin enää sama kuin tutkimusosaaminen? Kehittämiseen on otettu nyttemmin käyttöön runsaasti uusia menetelmiä, esimerkiksi yhteistoiminnalliseen kehittämiseen liittyen. Kehittämisosaamisen opetusta voisi olla tarpeellista tarkastella laajemmasta näkökulmasta kuin tutkimusosaaminen. Tämä toki näkyikin jo osassa Suomessa tarjotuissa ylemmissä tutkinnoissa.

Johtaminen on aina ollut osa liiketalouden substanssia ja tätä kautta erityisesti ylemmissä tradenomikoulutuksissa mukana. Opetustavoitteita on määritelty klassisesta johtamisen jaottelusta lähtien. Ihmisten johtamista (leadership) opetetaan usein omana kurssinaan ja liiketoiminnan johtamista (management) esimerkiksi strategisen johtamisen nimellä. Suomen ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa johtaminen on mukana hyvin erilaisina johtamisosaamisen kursseina, joista tavallisimpia esimiestyöhön liittyvät kurssit. Johtamiseen painottuvien ylempien tutkintojen opetussuunnitelmia lukiessa tulee kuitenkin mieleen, mihin erilaisten johtamisen tulokulmien opettamisella pyritään. Toki koulutukset herättävät kiinnostusta ja niihin löytyy runsaasti hakijoita. Varsinaisia ammattijohtajan paikkoja ilman mitään liiketoimintastubstanssia on vähän olemassa. Leipomoa tai telakkaa on vaikea johtaa ilman liiketoiminta-alan tuntemusta. Ylempien tutkintojen hyöty voidaan saada käyttöön vain, jos opiskelijalla on olemassa työelämäkokemusta, johon tarjotun johtamisosaamisen työkalupakin voi jalkauttaa. Ylemmässä tutkinnoissa nousee siis jälleen olennaiseksi opiskelijan aiempi työelämäkokemus.

Opetukseen liittyy aina kaksi puolta: sisältä, joka määritellään opetussuunnitelmissa, ja toteutus eli tapa, jolla opetus käytännössä järjestetään. Kehittämisen ja johtamisopetuksen järjestäminen luennointina ja opettajan laatimilla pienillä oppimistehtävillä ei tuota opiskelijalle riittävää käytäntöön sovellettavissa olevaa osaamista. Jotta kehittämistä ja varsinkin sen johtamista voisi oppia, tarvitaan harjoitusta esimerkiksi projekteina tai hankeosallistumisina. Tämän miettiminen lienee oppimisen kannalta jopa olennaisempaa kuin opetussuunnitelman tavoitteet. Miten siis toteuttaa kehittäminen ja johtamisopetus ylemmissä tutkinnoissa? Kysymykseen vastaaminen onkin laajuudeltaan sitten oman artikkelinsa aihe.

Olennaista on ylempiä tutkintoja suunniteltaessa pitää mielessä asetuksen ja osaamiskokonaisuuksien viitekehysten tavoitteet, jotta ero ylempien ja perustutkinnon välillä pysyy selkeänä.

LÄHTEET

Arene ry. 2022. Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla [Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisiksi kompetensseiksi.pdf \(arene.fi\)](#) [viitattu 9.2.2022].

Euroopan Unioni. The European Qualifications Framework. Saatavilla <https://europa.eu/europass/en/european-qualifications-framework-efq> [viitattu 9.2.2022].

Kansallinen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys. Opetushallitus. Saatavilla https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tutkintojen_viitekehysten_osaamistasokuvaukset_fi_sv_en.pdf. [viitattu 9.2.2022].

Opintopolku.fi. Ylempi amk-tutkinto – kehitys asiantuntijana. Saatavilla <https://opintopolku.fi/wp/ammattikorkeakoulu/ylempi-amk-tutkinto-kehity-asiantuntijana/> [viitattu 9.2.2022].

Tutkintojen viitekehykset. Opetushallitus. Saatavilla [Tutkintojen viitekehykset | Opetushallitus \(oph.fi\)](#) [viitattu 9.2.2022].

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129.

WE NEED TO RETHINK RESEARCH METHODS PEDAGOGY AND PRACTICE

Jagat Bahadur Kunwar

Due to widespread availability of information, digitalization of databases, and innovation in analytical tools, research methods pedagogy and practice have been transformed. In both educational and business contexts however, very limited attention has been given to understanding what these contemporary changes mean for our traditional mode of business analytics and research methods pedagogy. Specially in the educational context, the lack of innovation in existing curricula and limited update of pedagogical skills means that traditional mode of research methods is prevalent in teaching and practice despite the availability of more innovative tools and techniques.

This article argues that to supersede this impasse we may have to think about research methods pedagogy and practice in a different manner. Some of the key suggested avenues are, a) multidisciplinary research methods pedagogy, b) cross-functional collaboration in business analytics, c) emphasis on gathering and analyses of secondary data on par with primary data, d) shift in focus towards big data applications, and e) shift towards gathering data by using contemporary data mining applications rather than traditional small sample research.

The implementation of these suggested changes requires several organizational changes complemented with changes in the overall pedagogical outlook. Research methods are sufficiently specialized enough so that it is no longer within the purview of one instructor to be cognizant of various methods, let alone within the usual dichotomy of qualitative and quantitative methods. This means that both pedagogy and practice require input from specialists operating across multiple disciplines. The newer pedagogical modes and practice demand that the established curricula be rethought. This may entail changes in evaluation methods and other taken for granted practices in business research.

RESEARCH METHODS PEDAGOGY AND PRACTICE ARE IMPORTANT

Since 2008, the global revenue of the market research industry shows an increasing trend with the estimated revenue to be 82.62 billion US dollars in the year 2022 (ESOMAR, 2021). For business organizations, marketing research—whether outsourced or conducted

in-house—determines competitiveness. Additionally, training in research methods is an essential part of the curriculum in most higher education institutions. Thus, understanding the pedagogy of research methods and practice is a significant issue.

In this context, it is important to understand the current dominant practices and evolving trends in marketing research to help us to understand, a) research training and skills required in business organizations, b) hiring and outsourcing decisions of research services, c) research training and skills to be taught in educational institutions and, d) effective pedagogy in teaching research methods in different contexts. This article briefly explores these issues.

RESEARCH SKILLS AND SERVICES IN DEMAND ARE AS EXPECTED

In 2020, spending in market research services were customer satisfaction surveys (20.10%), user experience studies (14.20%), audience research (13.10%), market measurement (11.70%), usage studies (5.90%), opinion surveys (5.90%), new product development (5.40%), brand tracking (3.60%) and others. (Statista, 2022)

The top five most regularly used quantitative methods in marketing research are online surveys (89%), mobile surveys (60%), proprietary panels (45%), online communities (31%) and Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI) (24%). The top five most regularly used qualitative methods in the market research industry are online in-depth Interviews (IDIs) with webcams (41%), online focus groups with webcams (40%), online communities (35%), telephone IDIs (31%) and in-person focus groups (31%). (Statista, 2022)

The most in-demand research skills differ based on whether a particular organization requires or provides research services. For the buyer organizations, business knowledge (70%), people skills (61%), innovative skills (57%), and analytical skills (38%) are important. For research services providers, market research expertise (70%) and analytical skills (64%) are emphasized. (Greenbook, 2022)

In the business context, we can infer from these data that the predominant research services in demand are as expected. They are aligned with our current pedagogy and curriculum in business studies. Our current curriculum is geared towards developing marketing research expertise and broad analytical skills. As it regards to research methods, the traditional dichotomy of qualitative and quantitative methods persists. Surveys and experimental panel studies are still the most popular quantitative methods in marketing research. Clearly, we see that the traditional qualitative methods such as interviews, observations and focus groups are still the most utilized. It suggests that the focus on traditional research methods in our curriculum is appropriate.

WE NEED TO BE AWARE OF EVOLVING TRENDS IN RESEARCH METHODS

The COVID-19 pandemic and the resulting acceleration in digitalization has led to the adoption of various new digital tools enabling efficient and agile data collection. In-person and face-to-face methods have been gradually replaced by online methods (Greenbook, 2022). The major data collection methods are shown in Figure 1. The adoption of these methods was consistently increasing but the pandemic accelerated this process (Statista, 2022).

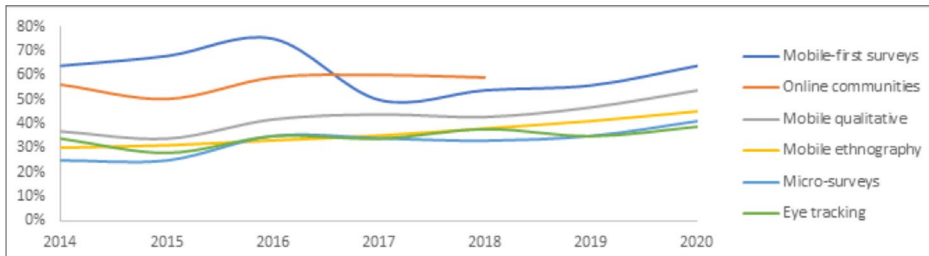


Figure 1. Share of organizations using specific digital data collection methods in marketing research (2014-2020). Compiled by the author from Statista (2022) and Greenbook (2022).

The increasing adoption of digital data collection tools has also led to development of analytics methods which require a non-traditional approach to data analysis in contrast to sample dependent research taught in a typical business studies curriculum. Some of these analytics methods are shown in Figure 2. The gradual adoption of causal analysis is also of some interest.

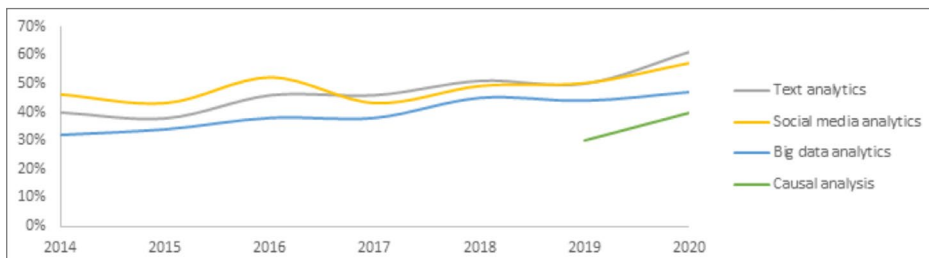


Figure 2. Share of organizations using specific analytics methods in marketing research (2014-2020). Compiled by the author from Statista (2022) and Greenbook (2022).

Evidently the adoption of technology enabled research is increasing. It is necessary to consider the accelerated adoption of previously niche and newly emerging methods simultaneously. Previously emerging methods such as ‘research gamification’ have started to become mainstream. Applied neuroscience and virtual environments showed promise

but have not yet been adopted as widely. Others such as passive data measurement, causal analysis, crowdsourcing and chatbots are newly emerging methods. These are summarized in Figure 3. Although the percentage of respondents who have adopted these emerging research methods in their organizations is low, the future trend is positive. (Greenbook, 2022).

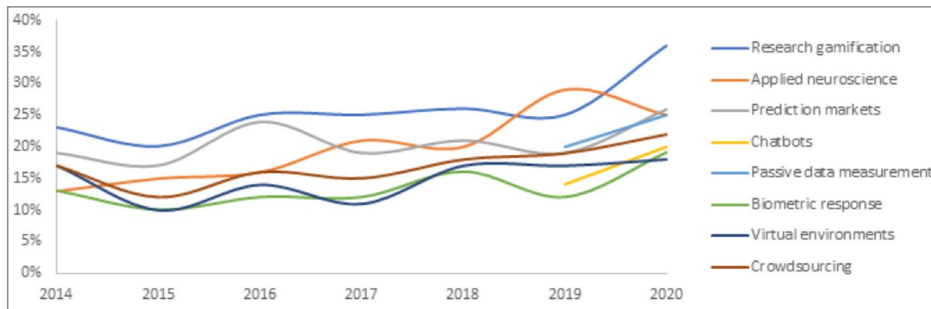


Figure 3. Share of organizations using emerging research methods in marketing research (2014-2020). Compiled by the author from Statista (2022) and Greenbook (2022).

Neuroscience measurements and research gamification are increasingly utilized to understand consumer behavior. Digital data collection tools such as eye tracking and facial analysis devices enable data gathering in real time. The use of simulated environments in research are supported by technological developments in VR and biometric responses. These evolutions point to the increased use of mobile technologies among the global population. (Statista, 2022)

The mode of data analysis has increasingly shifted towards textual analysis with proprietary statistical applications. The availability of big data and the shifting nature of the velocity, volume, and variety of data available through various platforms, including social media, is leading to the use of alternate methodologies broadly referred to as big data analytics.

These trends suggest that research methods are increasingly technology enabled, multidisciplinary, and dealing with big data analytics. The clearest implication of these trends to research methods pedagogy and practice is the focus on digitalization with an emphasis on digital data collection tools. For some universities, this means purchasing some important tools such as eye tracking tools, creating simulated research environments, and making them available for students, and teaching and research staff.

Additionally, the research process is becoming more automated. The use of automated interviewing via AI systems, development in automated transcriptions tools and automatic textual analysis of text-based data such as chats, and blogs are some examples. We should emphasize technology enabled research methods and focus specifically on emerging new technologies. As the source of data collection methods and the nature of data collected

are changing, research methods pedagogy should focus more on analytics methods. Most notably, it is time to question the traditional dichotomy of qualitative and quantitative methods as it is increasingly possible to conduct textual analysis even with easily available proprietary statistical software, and the distinction has blurred somewhat.

WE NEED TO BE AWARE OF EVOLVING TRENDS IN DEMANDED RESEARCH SKILLS AND ASSOCIATED PEDAGOGY

Concurrent with evolving trends in research methods, the research skills demanded from research professionals and students are also evolving. For the suppliers of research services, sales and development are the most in-demand skills. For the buyers of research services, the ability to synthesize data from various source and derive insights are the most important skills. The typical skills taught in research methods courses such as reporting, data analysis and visualization, design of sampling and instruments, presentation skills, multivariate modelling, etc., are still relevant and sought-after research skills. (Greenbook, 2022).

In addition to these common skill sets in demand, there are some skills which are evolving as needs. Some of the important ones are the ability to program, graphic design skills, and understanding of data science and analytics (Statista, 2022; Greenbook, 2022). Most of these skills are not part and parcel of research methods training in business programs but are increasingly important. Our research methods pedagogy should focus on developing these research skills among students. It has been suggested that future researchers should have demonstrated competence in a wide variety of technical skills such as these (Greenbook, 2022).

It is important to note, however, that the ability to derive insights from market research is more a function of business acumen and the ability to comprehend the market by synthesizing information from multiple sources, than just knowing how to utilize a particular research method. This means that business studies should equally provide a strong theoretical background such that research methods are utilized as a tool to derive useful insights. In practice, it means introducing students to bibliometric techniques which enables systematic survey of existing literature and mapping of various research clusters to identify potential and fruitful research avenues. This makes it necessary to invest in library resources to provide the best possible access to the available state-of-the-art knowledge.

Additionally, teaching research methods in higher education is also fraught with pedagogical challenges. It is widely accepted that students fail to see the relevance of research methods, are generally anxious and uninterested in learning, and have several misconceptions about what the courses entail. We also lack a systematic understanding of the most effective contents and pedagogical approaches for research methods courses (Earley, 2014; Adriaensen, et al., 2015). Several pedagogical approaches have been tested to overcome these difficulties,

including problem-based learning approaches (Aguado, 2009). It has been consistently shown that hands-on approaches such as simulations are much better pedagogical methods in comparison to case studies and lectures while assessing the cognitive, skills based and affective learning outcomes of research methods courses (Farashahi & Tajeddin, 2018).

The most important objective of research methods pedagogy should be to provide students with hands-on exposure to research methods through learning by doing (Kilburn, et al., 2014; Lewthwaite & Nind, 2016). In practice, it is significantly challenging to design research methods courses considering changing research skills needs, evolving research methods trends, and the associated pedagogical challenges. This requires an extended discussion among multidisciplinary faculty members in line with the broad strategic objectives of the educational institution.

RESEARCH METHODS PEDAGOGY AND PRACTICE (AT XAMK)

The previous discussions have several implications for research methods pedagogy and practice at Xamk which are as follows:

- Research methods courses should still emphasize traditional qualitative and quantitative methods—such as interviews, observations and focus groups—as they are still the most utilized and demanded.
- The pedagogical approaches used in teaching research methods should focus on alleviating student anxieties regarding courses and provide hands-on exposure to research methods using problem-based learning approaches. One example is to use simulation methods in virtual environments.
- Our business studies curriculum should still prioritize strong theoretical background. In practice, our library resources should provide the best possible access to the state-of-the-art theoretical knowledge. In practice, this could mean subscribing to field-specific databases for bibliometric reviews such as Web of Science and Scopus and providing access for students through the library portal.
- Students should be introduced to various new digital tools enabling efficient and agile data collection. In practice, some investments need to be made in purchasing mechanical and biometric tools for gathering consumer data such as eye tracking, facial recognition, and other neuroscientific sensors. Passive data measurement tools and wearables-based research are interesting avenue in well-being and health related programs. Telemetry and sensors-based research are useful areas to explore in architecture and design related programs.
- Students should be introduced to tools through which research processes are automated. The use of automated interviewing via AI systems, transcription, and textual analysis of text-based data such as chats, and blogs are some examples.

- Students should be introduced to technology enabled and automated research methods both established and emerging. In practice, some investments need to be made in designing and building artificial labs which enable the use of these technologies in the virtual environments. There should be more focus on mobile platforms and AI enabled data acquisition and analysis. Some form of “data-lab” can be established, to acquire data from various digital mediums which can in turn, be provided to end users.
- At the organizational level, a center of excellence, equipped with tools, data labs, and research professionals could be established. This would then monitors RDI needs, considering the evolving trends in research skills, methods, and pedagogy in line with the organizational strategic objectives. Such a center of excellence should be cross-functional and multi-disciplinary.
- Research methods pedagogy should focus more on analytics methods. The curriculum and teaching should gradually shift towards assimilating teaching and training in textual analysis, social media analytics, big data analytics and virtual environments for market research. Textual analysis is a growing marketing research method and educational institutions should focus on text-mining applications enabling gathering and analysis of large chunks of textual data, especially from social media platforms in their teaching. Some introductions to bibliometric techniques and tools in systematically surveying the existing literature would be helpful.
- Our research methods courses should focus on developing newer research skills in students which are not ordinarily part of the curriculum such as the ability to program, graphic design skills, and understanding of data science and analytics.
- Generally, the teaching and practice of research methods should increasingly shift towards a multidisciplinary focus with close collaboration among faculty from various related fields. Generating some sort of multiple faculties-initiated database, common tasks based on problem-based learning approaches and adoption of multiple methods to analysis of the common database could improve research method pedagogy. Obviously, in such a nexus, local and regional businesses can also participate according to their needs and interests.

Ultimately, despite the suggestions made and the trajectories analyzed, traditional emphasis on business acumen and broad comprehension of market research knowledge are still the precursor of usable market insights, which after all, should be the primary focus of all marketing research. Excessive focus on specific data tools or analytics without comprehending the broad marketing context considering multiple sources of information available will be like putting the cart before the horse and prove counterproductive in the long run.

REFERENCES

Adriaensen, J., Kerremans, B. & Slootmaeckers, K., 2015. Editors' Introduction to the Thematic Issue: Mad about Methods? Teaching Research Methods in Political Science. *Journal of Political Science Education*, 11(1), pp. 1–10.

Aguado, N. A., 2009. Teaching Research Methods: Learning by Doing. *Journal of Public Affairs Education*, 15(2), pp. 251–260.

Earley, M. A., 2014. A synthesis of the literature on research methods education. *Teaching in Higher Education*, 19(3), pp. 242–243.

ESOMAR, 2021. *Market Research Services Global Market Report 2022*, New York: ESOMAR.

Farashahi, M. & Tajeddin, M., 2018. Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations. *The International Journal of Management Education*, 16(1), pp. 131–142.

Greenbook, 2022. *Greenbook Research Industry Trends Report*, New York: Greenbook.

Kilburn, D., Nind, M. & Wiles, R., 2014. Learning as Researchers and Teachers: The Development of a Pedagogical Culture for Social Science Research Methods?. *British Journal of Educational Studies*, 62(2), pp. 191–297.

Lewthwaite, S. & Nind, M., 2016. Teaching Research Methods in the Social Sciences: Expert Perspectives on Pedagogy and Practice. *British Journal of Educational Studies*, 64(4), pp. 413–430.

Statista, 2022. *Statista dossier on market research*, Hamburg: Statista.

AVOIN OPPIMATERIAALIPANKKI AVAA TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN SOLMUJA OPISKELIJOILLE JA HENKILÖKUNNALLE

Tommi Salmela & Pekka Penttinen

Arkisessa opetustyössä opettaja törmää usein tilanteeseen, jossa opiskelija aikoo toteuttaa tutkimuksellisen oppinnäytteen kokoamalla sitä varten kyselyaineiston. Opiskelijan taidot saattavat riittää toimivan kyselylomakkeen laadintaan ja sen sähköiseen toteutukseen, mutta käsitys tilastollisen analyysin mahdollisuuksista rajautuu yleensä ainoastaan jakaumien tarkasteluun. Pitkän opettajakokemuksemme ja oppinnäytetyöohjaajilta saadun palautteen perusteella väitämme, että ammattikorkeakouluissa on selvästi tarvetta tilastollisen tutkimuksen osaamisen kehittämiseksi.

Tässä artikkelissa käsittelemme keinoja, joilla tilastollisen tutkimuksen osaamista voitaisiin edistää ammattikorkeakouluympäristössä. Artikkelit etenee siten, että arvioimme ensin tilastollisen osaamisen nykytilaa, jossa käytämme tapausesimerkkinä Xamkia. Seuraavaksi perustelemme tilastollisen tutkimuksen avoimen oppimateriaalipankin tarpeen ja esittelemme sen käytön perusidean. Lopuksi otamme esille myös muita mahdollisia tilastollisen osaamisen edistämisen keinoja. Artikkelimme on puheenvuoro, jonka tarkoituksena on herättää keskustelua ja kiinnostusta tilastollisen tutkimuksen merkitykseen asiantuntijatyön osana.

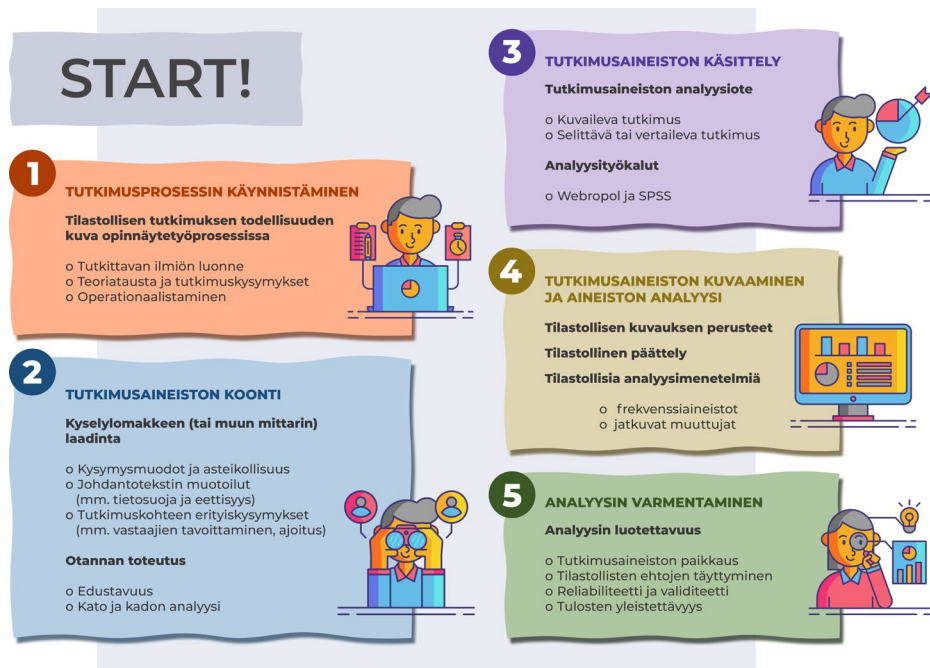
TARVE TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN OSAAMISELLE

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on Ammattikorkeakoululain (932/2014) 4 §:n mukaan muun muassa antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Yksi näissä asiantuntijatehtävissä vaadittavista tutkimuksellisista valmiuksista on kyky tulkita tilastollista tietoa ja ymmärtää sen taustalla olevat tilastotieteelliset ilmiöt, periaatteet sekä prosessit. Kyse on siten enemmän kuin kyselylomakkeen laadinnasta tai jo valmiiksi tuotetun tilastotiedon lukemisesta. Asiantuntijan tulisi ymmärtää tilastollisia ilmiöitä, kuten tunnusluvut, jakauma, tilastollinen yleistäminen tai erilaisten riippuvuuksien luonteet. Jotta näitä tilastollisia ilmiöitä on ylipäättään mahdollista tunnusluvuin kuvata, edellyttää se lisäksi tilastollisten

menetelmien hallintaa. Nämä taidot ovat opittavissa lukemalla, mutta niiden kytkeminen käytännölliseen osaamiseen tapahtuu yleensä omakohtaisesti työskentelemällä esimerkiksi opinnäytetyön tai vastaaviin tiedonkoonteihin perustuvien harjoitusten parissa. Oman aikataulun mukaan tapahtuvaan työskentelyyn kalenteroidut opintojaksot eivät yleensä taivu tai niitä ei ole ylipäättäen tarjolla.

TILASTOLLINEN OSAAMINEN

Korkeakoulutuksessa tarjottava tilastollisen tutkimuksen opetus ja sitä tukeva syventävä oppimateriaali voidaan jäsentää tutkimusprosessin mukaan etenevästi kuvan 1 mukaisesti. Tilastollisen tutkimuksen osaaminen ei rajoitu ainoastaan kykyyn tuottaa tarkasteltavaa ilmiötä kuvaavia tunnuslukuja, vaan sen lähtökohtana on kyky ymmärtää tarkasteltavan ilmiön luonne sekä konteksti, jossa se esiintyy.



Kuva 1. Tilastollisen tutkimuksen vaiheita

Näin ollen olennaista on ilmiötä koskeva teoriaymmärrys sekä millä tavoin, missä ympäristössä ja millaisella aineistolla sitä voidaan lähestyä. Kyseessä on taito tunnistaa ilmiön luonne tilastollisen tutkimuksen kannalta. Tutkimusaineiston koonnissa kysymykset ovat opinnäytteen tekijän kannalta usein sellaisia, joissa hyvin hahmotetut lähtökohdat joutuvat puntariin, jos koottavan tutkimusaineiston avulla ei kyetä vastaamaan tutkimuskysymykseen. Ongelmat eivät ole harvinaisia ohjaustilanteissa ja saattavat päättyä hyvinkin

tutkimusidean arvon vesittymiseen. Tällaisen mahdollisuuden ennakointi on tärkeä heti prosessin alussa.

Laadukkaiden tutkimustulosten aikaansaamiseksi on tutkimusaineiston analyysin mahdollisuuksien hahmottaminen tärkeää. Hyvin koottu ja riittävän laaja aineisto voi analyysiosaamisen puutteiden vuoksi jäädä kevyeksi ja tulospotentiaali hyödyntämättä. Suotuisassa tapauksessa tulosten avaaminen tutkimusraportissa edellyttää myös varmuutta niin tunnuslukujen käytössä, niiden ilmiökielelle avaamisessa sekä tulkinnassa ja aiempaan tutkimustietoon liittämässä. Vaikka edellä esitetty tilastollisen tutkimuksen kulku sisältääkin suuren joukon kompastelun mahdollisuuksia, on nämä mahdollista oppia ja hallita tutkimusprosessia askeleittain tukevan, opiskelijalähtöisen ja ohjaavan materiaalin avulla.

KATSAUS TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN OSAAMISEN NYKYTILAAN

Lyhyt katsaus Xamkin kaikkien neljän koulutusalan tarjoamien perustutkintojen koulutusten opetussuunnitelmista piirtää tutkimusmenetelmäopetuksesta vahvasti laadullisen ja yleisiä menetelmällisiä linjoja avaavan kuvan. Ainoastaan kolmen tai enintään neljän koulutuksen opetussuunnitelmissa (Data-analytiikan koulutus, Metsätalous ja Talotekniikka) on ylipäättään maininta tilastollisesta osaamisesta (Opinto-opas, XAMK). Painotuksessa ei ole välttämättä huomautettavaa, vaikka tästä näkökulmasta katsoen koulutuksissa tehdään kuitenkin suuri määrä opinnäytetöitä kyselytutkimuksena varsin vähäisin tilastollisin valmiuksin, itsenäisesti opiskellen tai opinnäytetöiden ohjaajien tuella.

Satoja Xamkin perustutkintoa suorittavien opinnäytetöitä lukeneina ja/tai ohjanneina olemme tehneet seuraavanlaisia havaintoja. Opinnäytetöille on usein leimallista, että sinänsä hyviä tutkimusaineistoja analysoidaan ainoastaan jakaumapohjaisesti, vaikka ne tarjoaisivat selittävän tai vertailevan analyysiin avulla mahdollisuuden huomattavasti syvällisempiin ja työelämää sekä tutkimusta paremmin palveleviin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Monissa tapauksissa jo mittarin laadinnassa on epäonnistuttu tai koottu havaintoaineisto on jäänyt liian pieneksi, jolloin tutkimusta ei pelasta enää mikään.

Ylempien tutkintojen koulutuksissa tilanne on vielä huolestuttavampi. Opiskelijoille on tarjolla ainoastaan yksi Master Schoolin täydentävän osaamisen opintojakso (Kyselytutkimus kehittämistoiminnassa), jonka puitteissa ei ole mahdollista tarjota tarvittavia tilastollisia perusteita laadukkaiden analyysitapojen hyödyntämiseen. Opintojakso etenee läpi vuoden non-stop periaatteella, ja sillä on vuoden 2022 syyslukukaudella reilusti yli 100 opiskelijaa. Tarve tilastotieteellisen ymmärryksen tukemiselle niin opinnäytteissä kuin työelämäkehittämisen tukemisessa on eittämättä mittava.

TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN OPPIMATERIAALI OSAAMISEN VAHVISTAJANA JA KORKEAKOULUTUKSEN TYÖELÄMÄVALMIUKSIEN KEHITTÄJÄNÄ

Korkeakouluista valmistuneilla tulisi olla työelämään siirtyessään ymmärrys tilastollisten ilmiöiden perusteista. Pääsääntöisesti tämä ei tarkoita mutkikkaiden tilastomatematiikan laskentatapojen läpikäyntiä ja opettelua, vaan tilastollisesti lähestyttävien ilmiöiden hahmottamista pienin matemaattisin ponnisteluin. Opiskelijoitamme ei olla kouluttamassa tilastotieteilijöiksi, vaan asiantuntijoiksi, jotka osaavat tarvittaessa soveltaa tilastollisia perustaitojaan.

Todettujen haasteiden johdosta olemme ryhtyneet suunnittelemaan ja toteuttamaan *tilasto-osaamisen avointa oppimateriaalipankkia*. Sen avulla korkeakoulututkintojen yleiset osaamisperusteet täyttyvät, olipa kyseessä opinnäytteen tekeminen tai muu koulutukseen liittyvä tarve ajasta ja paikasta riippumatta. Avointa tilastollista oppimateriaalia on mahdollista hyödyntää opiskelijänäkökulmasta joko käsikirjamaisesti ilman suoritusavoitteita tai myös mahdollisesti suoritusavoittein. Varsinkin koulutusten ja niissä tuotettujen tutkintojen työelämävaikuttavuuden näkökulmasta olennaista olisi juuri se, että avointen oppimateriaalien avulla hankittu osaaminen tuottaisi myös tarvittaessa opintosuorituksia. Tämä edellyttää avoimen materiaalin mitoitusta myös opintopistepohjaisesti siten, että niistä olisi mahdollista todentaa hankitun osaamisen laajuus. Oppimateriaaleista on mahdollista myös koota tarvittaessa vaikkapa laajempia kokonaisuuksia koulutusten tarpeisiin.

TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN AVOIMEN OPPIMATERIAALIN HYÖDYT

Tarve tilastollisen tutkimuksen opetuksen kehittämiseen on tullut esille erityisesti pitämässämme ylempien amk-tutkinnon opetuksessa. Edellä jo mainitsemamme vaarat tutkimusprosessin eri vaiheiden riskikohdissa on opetuksemme arkea. Sama havainto on tehty ja todettiin myös Xamkin ylempien tutkintojen kehittämisryhmässä, kun esittelimme tilasto-opetuksen kehittämistarvetta.

Kehittämisryhmässä merkittävimminä hyötyinä avoimen oppimateriaalin kehittämisestä pidettiin opinnäytetyöprosessin aikaisen ohjaustarpeen vähenemistä, ohjaajien mahdollisuutta keskittyä omiin vahvuuksiinsa ohjausprosessissa, tilastollisesti ja työelämävaikuttavuudeltaan tai tutkimuksellisesti parempien opinnäytteiden syntyä sekä tutkintokoulutuksen sisällöllisesti parempaa vaikuttavuutta. Perustutkintojen osalta saavutettavat hyödyt voidaan nähdä vieläkin laajempina suuremman opiskelijajoukon vuoksi. Opettajakunnan tilastotieteen perusteiden hallinta on tuskin ylempien tutkintojen opettajia laajempi, joten oppimateriaalin merkitys on tässä mielessä ohjauspaineita helpottava. Oppimateriaali on myös luonteeltaan sellainen, että siitä on mahdollista kehittää jatkossa englanninkieliseen koulutukseen soveltuva toteutus.

Opettajakunnan osaamisen näkökulmasta avoimen oppimateriaalin hyötynä voidaan pitää myös sitä, että tilastollisten opinnäytteiden ohjauksessa tarvittavat materiaalit olisivat helposti myös opettajien saatavilla. Tarvittaessa materiaalipankkia on mahdollista hyödyntää eri opintojaksoilla jakamalla ja liittämällä materiaalin osia omaan opetukseen. Xamkin laajamittaisessa **TKI-toiminnassa** on myös erilaisia tehtäviä, joissa tilastollisen osaamisen kertaamiseen, syventämiseen tai tiedon soveltamiseen on tunnistettavissa tarpeita. Avoin oppimateriaali voi myös palvella perehdytys- tai täydennyskoulutuksena.

Materiaalipankkia on mahdollista tarjota myös muualle koulutuksen kenttään, jolloin sillä on **pedagogisen uudistuksen** myötä laajat leviämismahdollisuudet. Avoimen ammattikorkeakoulun tarjontaan avoimesta materiaalista voi rakentaa erilaisia kokonaisuuksia. Niin ikään tulevaan ristiinopiskeluun tai jo olemassa olevaan ammattikorkeakoulujen yhteiseen opetustarjontaan (Campus Online) olisi mahdollista koota avoimesta oppimateriaalista opintopistepohjaisia opintojaksoja. Avointen tarjonnassa tai Campus Onlinessa ei tällä hetkellä ole käytännössä lainkaan tilasto-opetuksen tarjontaa.

OPPARIAPU-JÄRJESTELMÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISEN AVUKSI

Avoin oppimateriaalipankki tulee olemaan merkittävässä roolissa tilastollisen osaamisen parantamiseksi, mutta se ei pelkästään riitä. Osaamisen ja työelämätarpeisiin vastaamisen kannalta olisi jatkossa tarpeellista saada koulutusten (erityisesti YAMK) opintosuunnitelmiin **pakollinen tilastollisten menetelmien opintokokonaisuus**, joka olisi mahdollista koota avoimen oppimateriaalin osista. Tilastollisen tutkimuksen avointa oppimateriaalia hyödyntäen olisi mahdollista kehittää myös Xamkin **Oppariavuksi** (entinen Opinnäytetyöpaja) nimettyä neuvontapalvelujärjestelmää. Oppariavun ideana on, että jokaisella Xamkin kampuksella on omat oppariapu-opettajansa, jotka neuvovat opiskelijaa monenlaisissa asioissa kuten lähteiden haussa, tieteellisen tekstin kirjoittamisessa, plagioinnin tunnistusohjelmistoon lähettämisessä, YKSA- ja Theseus-tallennuksessa, kirjoittamisen vaikeuksissa sekä Excel-, Webropol- ja SPSS-ohjelmistojen käytössä.

Tilastollisen osaamisen tukemisen osalta tulee ymmärtää, ettei tilastollinen ohjelmisto (kuten SPSS) ole itseisarvo, vaan se on apuväline tai keino saada kerätyn ja tallennetun datan analysoinnin perusteella vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta uusia näköaloja tutkittaviin tai kehitettäviin ilmiöihin.

Ohjaustyön arjessa on osoittautunut, että avuntarvitsijoilla on varsin moninaisia tarpeita. Osa opiskelijoista ymmärtää kysyä neuvoa jo ennen aikomansa tutkimuksen aloittamista, mikä on kaikkein hedelmällisin vaihe. Esimerkiksi kyselytutkimuksen tapauksessa menetelmäasiantuntija ehtii vielä korostaa, kuinka tärkeää on perehtyä tutkimusprosessin vaiheisiin. Tätä perehtymistä on mahdollista tukea opiskelijälähtöisellä ja itseohjautuvalla avoimella materiaalilla, jota voi hyödyntää tarpeen mukaan prosessin akuutissa vaiheessa.

Jotta opinnäytetyön menetelmäratkaisuja ohjaava menetelmäasiantuntija voisi antaa opinnäytettä edistäviä neuvoja, tulee hänen tutustua huolella opinnäytetyösuunnitelmaan. Tämä on luonnollisestikin aikaa vievää, jolloin opiskelijan ja hänen opinnäytteensä ohjaajan esiymmärrys tilastollisista ratkaisuista edesauttaisi annettavien ohjeiden tehokkuutta ja laatua.

Ideaalitilanne olisi, jos opinnäytetyön ohjaaja ja menetelmäopettaja voisivat tarpeen tullen olla neuvontatilanteessa toisiinsa yhteydessä, jolloin saataisiin varmistettua opiskelijalle annettavan opastuksen yhdenmukaisuus. Tämä tulisi kyseeseen lähinnä perustavaa laatua olevissa kysymyksissä tai erityisesti, kun opiskelijan keräämä aineisto vaatisi pidemmälle meneviä analyysimenetelmiä. Tällaista järjestelyä olisi varmastikin mahdollista edistää **pedagogisen uudistamisen** yhteydessä ja kytkeä ohjausprosessin työkaluksi avoimen oppimateriaalin käyttö.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>. Luettu: 1.9.2022

Opinto-opas. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <https://opinto-opas.xamk.fi/>. Luettu: 1.9.2022

Oppariapu. Xamkin verkkosivut/Opinnäytetyön tueksi. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Sisäinen asiakirja. Saatavilla Xamkin tunnuksilla.

TYÖTÄ, TYÖTÄ, TYÖTÄ TEHDÄÄN, JOTTA, JOTTA LEIPÄÄ SYÖDÄÄN?

Nina Hartikainen

Tulevaisuuden työssä palkka tulee useasta purosta ja käsitys työn merkityksestä muuttuu ja on jo muuttunut. Perinteinen jaottelu palkkatyöhän ja yrittäjyyteen rapautuu, koska yhä useammat tekevät sekä että, eivät joko tai. Paikoin on myös vaikea määritellä, milloin kyseessä on työsuhteinen palkkatyö ja milloin yrittäjyys.

Vanhanmuotoista pysyvää palkkatyötä ei riitä kaikille, eivätkä kaikki sitä edes halua. Tämä muutos näkyy monilla alueilla yhteiskunnassa ja jo pelkästään siinä, että uusia asioita selittämään tarvitaan kokonaan uusia sanoja: alustatalous, kevytyrittäjyys, start up -ajattelu, downshiftaus ja monipaikkaisuus.

Accenturen tutkimus (2022) taustoittaa koronan myötä muuttunutta kuvaa ihmisten ajattelussa. Yksilöllisyys ja omanlaiset valinnat ovat lisääntyneet myös työnteossa, eikä entisenlaiseen työntekotapaan enää ole paluuta. Erilaiset valmiit tai hieman räätälöintiä vaativat alustat mahdollistavat lisätienestin hankkimisen vaikkapa opettamalla, kirjoittamalla, vuokraustoiminnalla tai ohjelmoinnilla. Ihmiset ovat joutuneet ajattelemaan työtään uudesta kulmasta, jolloin ”me over we” -ajattelu nostaa päätään. On ollut pakko miettiä toimeentuloa aiemmasta poiketen, jolloin vastaisuudessa myös työnantajayritysten on mietittävä we-ajattelunsa uudelleen. Miten luoda ja ylläpitää yhteisöllisyyttä? Miten osoittaa, että myös stabiiliin, kollegiaaliseen yhteisöön voi luottaa ja sen varaan voi rakentaa tulevaisuuttaan ainakin joiltain osin? Työnantajayritysten on myös mahdollistettava luovuutta, moninaisuutta ja luottamusta ylläpitävää organisaatiokulttuuria.

Jo nyt monen työntekijän esihenkilönä on algoritmi, joka asettaa tavoitteita, kirittää ja kannustaa. Algoritmi näyttää, missä työntekijä on onnistunut ja missä on tarpeen vielä parantaa. Algoritmi osoittaa, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. Mutta kuka koodaa nuo algoritmit? Kuka organisaatioissa määrittää säännöt, joilla algoritmi toimii? Säännöt eivät tule tehdasasetuksina jostain koodipajasta, vaan ne ovat organisaatiokohtaisia. Covid19-pandemian myötä olemme oppineet, että osaamme johtaa itseämme, joten ehkä perinteiselle esimiestyölle ei olekaan aiempaa tarvetta.

Covid19-pandemian aikana olemme myös löytäneet itsestämme uudenlaisia kykyjä ja osaamista, olemme kääntyneet kotiinpäin ja oppineet tekemään uudelleen itse sellaisia asioita, joita kaupungistumisen ja teollistumisen aikana totuimme ulkoistamaan. Kudomme,

virkkaamme, ompelemme, kasvatamme, idätämme, leivomme ja myös korjaamme aiempaa enemmän. Ilmastonmuutosahdistuksen lisäksi asiaan vaikuttaa se, että meillä on aikaa enemmän, koska työmatkaan aiemmin käyttämämme aika on nyt ”omaa” aikaamme. Tarvitsemme ja haluamme myös konkreettista tekemistä arkisen virtuaalipuurtamisen sijaan. Haluamme luoda jotain käsin kosketeltavaa ja haluamme myös yhteisöä, johon kuulua, jos sellaista ei enää perinteisen työyhteisön tapaan ole.

Oman työn myyminen alustalla saattaa johtaa huippuosaamisen sijaan myös oman työn wolttuamiseen, jossa oma työ on vain pieni, laskutettava osa isompaa prosessia. Jos työntekijä jää alustataloudessa vain kuskiksi, hän saa vain vapauden mukanaan tuoman epävarmuuden ja huonot työehdot. (Luoma-aho, 2022.) Toinen mahdollinen vaihtoehto työntekoalustoilla on, että kaikki työntekijät olisivat yrityksen osakkaita, jolloin epävarmuuden lisäksi jaettaisiin myös onnistumiset ja hyvät tuotot sekä työyhteisö. Tulevaisuuden luksusta saattaakin olla se, että saa kuulua työyhteisöön, jossa ympärillä on välittäviä kollegoja, eikä tarvitse puurtaa yksin algoritmien jakaessa keppiä ja porkkanoita.

Koronan lisäksi myös neljäs teollinen vallankumous haastaa pohtimaan, kuka ylipäänsä tekee työtä ja miten teollinen työ uuden taloudellisen paradigman mukaan tehdään, kun huomioidaan myös sosiaaliset ja ympäristöön kohdistuvat uhat. (Beier ym. 2020; Morgan 2019.) Minkälaiseksi työ muuttuu, kun aiemmin ihmisten työtehtävistä huolehtivat automatisaatio, robotit ja tekoäly? Mikä osa työstä silloin jää ihmisten tehtäväksi? Ajatus 8-8-8-systeemistä, jossa työ, vapaa-aika ja lepo olivat selvästi erottuvia tasakokoisia siivuja, täytyy ajatella uudelleen. Entä aiempi maatalousyhteiskunnan työntekotapa, jossa työnteko oli ihmisen kokonaisuolemista, ei erillinen toisaalla tehtävä suorite, josta saatiin korvaus. Olisiko se malli, jolla työtä voitaisiin tehdä tulevaisuudessa? Työ olisi oleellinen osa päivää, mutta ei välttämättä tietyn kokoinen jokaisena päivänä, vaan päivittäin vaihteleva ja ehkä vain sen kokoinen osa, että sillä tulee toimeen.

Järvensivu (2020) myös toteaa korkeakoulutettujen yhdistävän useita töitä, jos yhtä työtä ei koeta merkitykselliseksi. Yhteiskunnallisesti haasteellista on, jos korkeasti koulutetut eivät näe oman työnsä tärkeyttä, vaan etsivät merkityksellisyyden kokemuksia muualta, jolloin heidän osaamisensa jää tältä osin ehkä käyttämättä. Tällainen monityösuhteisuus voi kuitenkin olla merkki myös laajemmasta työnteon muutoksesta, jossa korkeakoulutetut haluavat olla osallisina. Jos palkkatyö ei tarjoa merkityksellisyyttä, se kyllä suoritetaan, mutta intohimoa työhön ei synny.

Tulevaisuuden ammattilaisten kouluttajien on syytä miettiä, millaiseen maailmaan osaajia valmennetaan. Paras tapa valmistaa opiskelijoita työelämään voi olla ajattelutaitojen ja tiedon käsittelyn opettaminen. Se ei ole sidottu muuttuvaan ammattiosaamiseen, vaan on enemmän kykyä selviytyä ja luoda hyvä elämä. (Mahon, Heikkinen & Huttunen 2019.) Toisaalta ihmiselle itselleen on tärkeä tuntee olevansa jonkin alan osaaja ja ammattilainen. Joka alan ajattelijan työllistyminen voi tulevaisuudessakin olla epävarmaa.

Kriittistä suhtautumista korkeakoulutuksen ekosysteemeihin voi miettiä kuten Mahon, Heikkinen ja Huttunen (2019) tekevät artikkelissaan. He pohtivat yliopistojen tarkoitusta tuottaa kyvykkyyttä alati muuttuville työmarkkinoille, mutta myös yliopiston tehtävää hyvän elämän tietouden lisäämisessä. Voiko tätä ajattelua siirtää ammattikorkeakouluihin, ja onko korkeakoulutus muuttumassa tuotantolaitoksiksi, joissa pienimmillä panoksilla pyritään saamaan suurin tuotos säätelemällä vapautta ja tekemällä opettajista tekniikoita? Myös Himanka (2018) pohtii korkeakoulutuksen ja korkeakoululaitoksen merkitystä laajasti. Korkeakoulutus on muuttuva, yhteiskunnassa elävä toiminto, eikä sen ole tarkoituskaan pysyä samanlaisena.

Tulevaisuuden työ ja työelämä ei ehkä olekaan selkeä ja ennakoitavissa oleva osa jotain jatkumoa, vaan se voi olla poikkeama polulta, säännötön siirtymä tai holtiton hyppy. Tulevaisuuden työ saattaa näyttäytyä rikkaampana ja rikkonaisempaan kuin sodanjälkeisen ajan nousukauden aikana ajattelimme ja jollaisesta 1970-luvulla laulettiin. Työhön, ja elämään, kuuluu yllätyksellisyys ja arvaamattomuus. Siihen voi opiskelijoita valmistaa vain opettamalla luottamusta ja rohkeutta, ja ehkä muutaman yksinkertaisen asian, joilla sen ensimmäisen työpaikan oven saa auki. Miksi meidän edes pitäisi tietää, millainen maailma ja työelämä on tulevaisuudessa? Toivotaan, että otsikon mukaisesti “Työtä, työtä, työtä tehdään, jotta, jotta leipää syödään. Työ ihmisen, tuo tekijälleen, mielen niin iloisen”.

LÄHTEET

Accenture 2022. Fjord trends 2022. [Fjord Trends 2022 | Report | Accenture](#). Luettu 24.2.2022.

Beier, G., Ullrich, A., Nichof, S., Reissig, M. & Habich, M. 2020. Industry 4.0: How it is defined from sociotechnical perspective and how much sustainability it includes – A literature review. *Journal of Cleaner Production* 259, 1–12.

Himanka, J. 2018. Korkein opetus - Opettamisen lähtökohdat yliopistoissa ja korkeakouluissa. Tallinna: Vastapaino.

Järvensivu, A. 2020 Työn merkityksellisuuden kaipuu johtaa korkeakoulutettuja yhdistämään useita töitä. *Työn tuuli*, Henry ry, 60–70. [tyontuuli_012020.pdf \(henry.fi\)](#)

Luoma-aho, V. 2022. Tulevaisuus - äänekkäät signaalit. *HS Visio* 5.3.2022.

Mahon, K., Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2019. Critical educational praxis in university ecosystems: enablers and constraints. *Pedagogy, culture & society*, 3(3), 463–480.

Morgan, J. 2019. Will we work in twenty-first century capitalism? A critique of the fourth industrial revolution literature. *Economy and Society* 48(3), 371–398.

SOSIAALINEN MYYNTI MUUTTAA B2B-MYYNTIÄ

Pia Jääskeläinen

Internetin, hakukoneiden ja sosiaalisen median myötä yritysasiakkaat ovat muuttaneet ostokäyttäytymistään. Potentiaaliset asiakkaat etenevät ostoprosessissa itsenäisesti verkossa sisältöjen, verkostojen ja yhteisöjen avulla, ennen kuin ottavat yhteyttä myyjään. Myynnin on näin ollen niin ikään muututtava. Sosiaalinen myynti on tullut vahvasti osaksi B2B-myyntiä. Onnistunut sosiaalinen myynti vaatii B2B-myyjältä henkilöbrändin rakentamista, aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa, potentiaalisen asiakkaan tuntemista ja aitojen sisältöjen tuottamista ja jakamista. Sosiaalista myyntiä toteuttava B2B-myyjä toimii yrityksen työntekijälähettiläänä ja antaa yritykselle sekä sen tuotteille ja palveluille kasvot.

SOSIAALINEN MYYNTI, HENKILÖBRÄNDI, AJATUSJOHTAJUUS, SISÄLTÖMARKKINOINTI, TYÖNTEKIJÄLÄHETTILÄISYYS

Chui ym. (2013) mukaan jo vuonna 2013 sosiaaliset kanavat ja teknologiat tunnistettiin tärkeimmiksi kasvupaikoiksi yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Pääkkönen (2017, 62) nostaa esille vuonna 2013 B2B-maailmaa mullistaneen oivalluksen siitä, että 70 prosenttia aikuisista luottaa enemmän toisen henkilön suositteluun kuin suoraan yritysbrändiltä tulevaan markkinointiviestiin. Oivallus perustui analytikkoyritys Forresterin tekemään How To Build Your Brand With Branded Content -selvitykseen. Tämä oivallus saneli ensiaskelet sosiaaliselle myynnille B2B-sektorilla, kun yritykset heräsivät mahdollisuuteen hyödyntää sosiaalisen median alustoja. Coppolan (2022) sosiaalisen ostamisen alustoihin keskittyvän tutkimuksen mukaan Facebook (61 %) oli selkeästi suurin sosiaalisen median alusta, jota hyödynnetään sosiaalisessa ostamisessa. Instagram (25 %) tuli toisena, ja kolmantena Snapchat (6 %) yhdessä Pinterestin (6 %) kanssa. B2B-yritysten myynnissä Suomessa LinkedIn ja Twitter toimivat parhaiten ammattilaisten kanavina (Pääkkönen 2017, 66). Stanley (2015) kertoo, että erityisesti millenniaalien ja muiden nuorempien ikäluokien osalta sosiaalisissa verkostoissa tapahtuva myynti on ja tulee olemaan avainasemassa, ja nämä ikäluokat tulevat toimimaan kasvavissa määrin myös B2B-ostajina ja myyjinä.

Pääkkösen (2017, 13, 30) mukaan sosiaalinen myynti ei ole vain sosiaalisen median tarjoamien myyntimahdollisuuksien hyödyntämistä, vaan asiakkaan auttamista. Kuluttaja-asiakkaiden tavoin B2B-asiakkaat etenevät itsenäisesti – jopa 60–90 prosenttia – ostoprosessissaan hakukoneiden ja internetin avulla, ennen kuin ottavat yhteyttä myyjään. Ostokäyttäytymi-

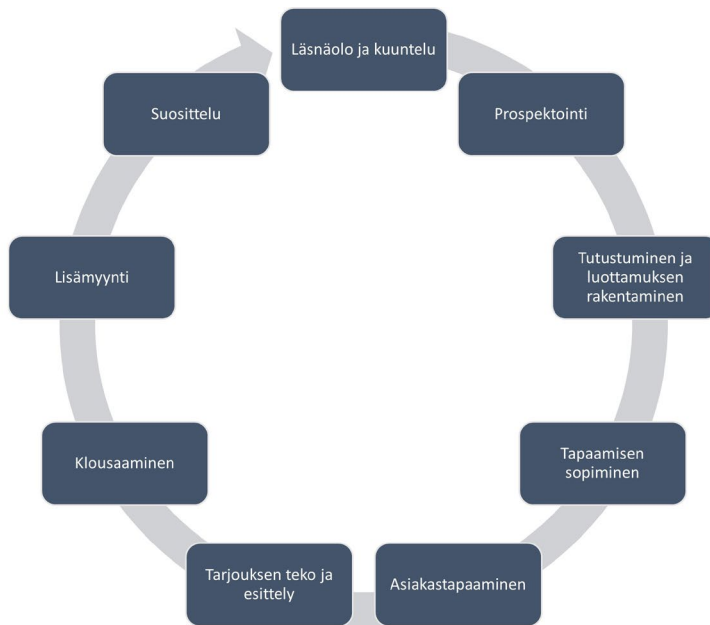
sen muututtua myös myyntikäyttäytymisen on muututtava. Aaltonen (2018) määrittelee sosiaalisen myynnin myyjän omalla sosiaalisen median aktiivisuudella vaikuttamiseksi. Myyjän henkilöbrändin kautta rakennetaan luottamusta verkostoissa ja alustoilla, joissa potentiaaliset asiakkaat ovat läsnä ja haluavat tulla kontaktoiduiksi. Sosiaalinen myynti on toimintamalli. OP-ryhmän henkilöstön hyvin laajasti toteuttama sosiaalinen myynti on ollut esillä useissa myynti- ja markkinointitapahtumien esimerkkinä sosiaalisesta myynnistä. Tuhannet OP:laiset ovat omaksuneet jo vuosien ajan modernin vaikuttamisen ja uudenlaisen vuorovaikutteisen viestinnän sosiaalisen median alustoilla. Yritys kannustaa henkilöstöään jakamaan asiantuntemustaan asiakkaiden kanssa – olivatpa asiakkaat kuluttajia tai yrityksiä. Yritysassiakkaiden osalta erilaiset pankkipalvelut, kuten esimerkiksi sijoittaminen, varainhallinta, lakipalvelut ja operatiivisten arkipäivän pankkipalvelujen kustannustehokkuus ovat hyviä esimerkkejä sisällöistä, joita asiantuntija voi jakaa sosiaalisessa mediassa asiakkaille ja saada heidät näin laajemmin käyttämään pankin tarjoamia palveluja.

Pääkkönen (2017, 12) korostaa erityisesti, että ”B2B-myyntissä lopputulos ja asiakkaan menestyminen korostuvat”. Sosiaalisessa myynnissä myyjät tuottavat lisäarvoa potentiaalisille asiakkaille vastaamalla heidän kysymyksiinsä ja tarjoamalla hyödyllistä sisältöä jo ennen kuin asiakas on valmis ostamaan. Myyjät siis pikemminkin tuottavat asiakkaille tietoa sekä ilahduttavat ja kohtaavat asiakkaita sosiaalisen median verkostoissa ja yhteisöissä.

Kaikki lähtee asiakkaasta, ja näin ollen myyjän on tunnettava asiakas (Crawford, 2014). Sosiaalisessa myynnissä puhutaan toisinaan myös termistä sosiaalinen karma. Pääkkösen (2017, 39) mukaan sosiaalinen karma tarkoittaa oivaltamista, että sosiaalisessa verkostoissa ”vastavuoroisuus ja toisen pyyteetön auttaminen tuovat hyvää takaisin”. B2B-myyjän oma toiminta on avainasemassa. B2B-myyjän sosiaalisen myynnin edellytyksiä ovat:

- B2B-myyjän henkilöbrändi ja asiantuntijuus
- aktiivisuus sosiaalisen median verkostoissa ja yhteisöissä
- B2B-myyjän tuottama ja jakama sisältö
- B2B-myyjän ajatusjohtajuus
- B2B-myyjän työntekijälähtöisyys.

Pääkkösen (2017, 112–114) mukaan sosiaalisen myynnin myyntiprosessi vastaa internetin, hakukoneiden ja sosiaalisen median tuomaan muutokseen ostamisessa. Olennaisinta on keskittyminen asiakkaaseen ja asiakkaan tunteminen. Asiakkaan tunteminen antaa edellytykset auttaa asiakasta löytämään ja määrittelemään oikea ongelma sekä tuottaa hänelle paras apu ja ratkaisu havaittuun ongelmaan. Sosiaalinen myynti tarjoaa uusia mahdollisuuksia kohdata potentiaalinen asiakas esimerkiksi ilmaisissa sosiaalisen median kanavissa ja alustoilla. Sosiaalisen myynnin myyntiprosessi yhdistelee vanhaa ja uutta huomioiden juuri asiakkaan ostokäyttäytymisen tarpeet sosiaalisessa mediassa. Kuvassa 1 on kuvattu sosiaalisen myynnin myyntiprosessi.



Kuva 1. Sosiaalisen myynnin myyntiprosessi (Pääkkönen 2017, 114)

Pääkkösen (2017, 115–124) mukaan sosiaalisen myynnin myyntiprosessi alkaa B2B-myyjän läsnäolosta ja asiakkaan kuuntelusta sosiaalisessa mediassa. Tämä vaihe vaatii aktiivisuutta tutustua sisältöihin sosiaalisessa mediassa ja aktiivisuutta verkostoissa. Prospektointi eli uusien asiakkaiden löytäminen puolestaan perustuu niin ikään aktiivisuudelle, sosiaalisen median analysointityökalujen hyödyntämiselle ja suositteluillekin. Tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen on aikaavievä vaihe, jolloin B2B-myyjä aidosti rakentaa suhdetta potentiaaliseen asiakkaaseen. Myyjän on myös tehtävä itsestään mielenkiintoinen ja luottamuksen arvoinen sosiaalisessa mediassa asiakkaan silmissä. Tapaamisesta sopiminen ja asiakastapaaminen ovat myyntiprosessin seuraavia vaiheita. Nämä voivat tapahtua joko hyödyntäen sosiaalisen median tarjoamia alustoja tai perinteisempiä myyntikanavia. Hyvä B2B-myyjä luottaa itseensä ja tietää milloin on oikea aika ehdottaa asiakastapaamista. B2B-sektorilla erityisesti ohjelmistotalot (esim. IBM ja HubSpot), digitaalisia palveluja tarjoavat asiantuntijatahot (esim. digimarkkinointiyrietykset ja -asiantuntijat), CRM- ja taloushallinnon ohjelmistoja tarjoavat tahot sekä Business Intelligence -ohjelmistoja myyvät yritykset hyödyntävät sosiaalista myyntiä.

Riippuen toimialasta ja yrityksen toimintamallista, tarjous voidaan antaa potentiaaliselle asiakkaalle heti ensimmäisellä tapaamiskerralla tai vasta myöhemmin. Kaupan kloussaaminen eli päättäminen tapahtuu niin ikään yrityksen myyntiprosessin mukaisesti. Kaupan päättäminen vaatii myyjältä potentiaalisen asiakkaan päätöksen kysymistä. Useasti sanotaan, että asiakkuus alkaa vasta siitä, kun asiakas ostaa toisen kerran yritykseltä. Tuolloin

luottamus yritykseen ja B2B-myyjään on syntynyt, ja asiakas on valmis lisämyynnille. Sosiaalisen myynnin myyntiprosessin viimeinen vaihe on suositteleva. Jos B2B-myyjä on hoitanut asiakassuhteen hyvin, voi hyvinkin olla, että asiakas on valmis suosittelemaan yritystä, sen tuotteita tai palveluita sekä B2B-myyjää eteenpäin omissa verkostoissaan.

B2B-MYYJÄN HENKILÖBRÄNDILLÄ ON MERKITYSTÄ

Sosiaalinen myyjä ei ole yrityksen organisaatioviestinnän kertaaja sosiaalisessa mediassa, vaan vapaaehtoisesti oman organisaation brändin puolestapuhuja ja hyödyllistä asiantuntijatietoa tarjoava aktiivinen viestijä. Hänen persoonansa saa ja pitää näkyä viestinnässä. Ihmiset kiinnostavat, yritysbrändit eivät niinkään. Hyvä esimerkki vahvasta asiantuntija-henkilöbrändistä on tietoturva yritys F-Securen tutkimusjohtaja Mikko Hyppönen. Hyppönen tunnetaan hyvin selkokielisestä asiantuntemuksestaan mutkikkaan tietoturva-aiheen asiantuntijana.

Kurvinen ym. (2017, 13, 17) mukaan ”brändi on tuotemerkki, yritys, henkilö tms., jolle on markkinoinnin avulla luotu tai syntynyt laaja myönteinen tunnettuus”. Brändi on mielikuva, joka muilla ihmisillä on henkilöstä, ja siitä, miten työ ja tekeminen näyttäytyvät muiden ihmisten silmissä. Jokaisella on henkilöbrändi, halusipa henkilö sitä tai ei. Työnkuva tai titteli eivät määrittele henkilöbrändiä. Henkilöbrändi syntyy siitä, miten henkilö asiakkaitaan palvelee ja kohtelee, ja miten hän osaamistaan jakaa. Henkilö haluaa tulla muistetuksi positiivisessa mielessä asiakkaiden keskuudessa. Henkilöbrändi kannattelee omalta osaltaan yritystä tai organisaatiota. Vahva henkilöbrändi parhaimmillaan lisää myyntiä (Pääkkönen, 2017, 92).

Yritysten viestintä on usein neutraalia, jopa mielikuvituksetonta ja tylsää. Kilpailijoista erottautuminen voi olla haastavaa samantyyllisen ja -sisällöisen viestinnän vuoksi. Pääkkönen (2017, 39) korostaa, että sosiaalisissa verkostoissa persoona ja omien näkemysten esille tuominen on tärkeää. Yksilön omaan viestintään luotetaan enemmän kuin organisaation tuottamaan viestintään. Sosiaalisessa myynnissä asiantuntijan tuottama sisältö saa kasvot, kun hän tuo omia näkemyksiään esille persoonattoman organisaatioviestinnän sijaan. Asiakkaan on helpompaa luottaa asiantuntijaan eli yksilöön kuin organisaatioon.

Kurvinen ym. (2017, 15) muistuttavat, että asiakkailla on tarve kommunikoida oikeiden ihmisten, persoonallisten ja mielipiteitä omaavien ihmisten kanssa. Asiakkaat uskovat mieluummin niitä henkilöitä, joihin he voivat samaistua tai joiden asiantuntijuuteen he luottavat. Asiakkaat kaipaavat inhimillisyyttä ja rosoisuutta, persoona, osaamista, näkemystä ja kokemusta. Pääkkösen (2017, 87) mukaan henkilöillä on noin kymmenen kertaa enemmän seuraajia kuin yritysprofileilla, joten vahva henkilöbrändi pystyy vaikuttamaan paljonkin siihen, miten yritys nähdään ja koetaan. Hyvä maine on kaikki kaikessa.

HENKILÖBRÄNDISTÄ AJATUSJOHTAJAKSI

Kurvinen ym. (2017, 193–194) määrittelevät ajatusjohtajan suunnannäyttäjäksi, joka on oman alansa näkemyksellinen ja vankkumaton asiantuntija. He käyttävät ajatusjohtajasta myös termiä mielipidejohtaja, jonka he määrittelevät toimialan keskeiseksi vaikuttajaksi, jota seurataan ja kuunnellaan. Heidän mukaansa ajatusjohtajuus ”pohjautuu näkemykseen oman toimialan tulevaisuudesta, haasteista, ja niiden voittamisesta”.

Ajatusjohtajan sanaan ja näkemyksiin luotetaan. Asiantuntijuudesta voi ponnistaa oman alan ajatusjohtajaksi Pääkkösen (2017, 99–100) mukaan asiantuntijan tuottaman ja jakaman sisällön avulla. Tiedon laadulla on suuri merkitys ajatusjohtajuuden rakentamisessa. Asiantuntijan laadukkailla näkemyksillä on niin ikään merkitystä. Tieto toimialan kehittymisestä ja tulevaisuuden haasteista asiantuntijan näkemysten kera kiinnostaa varmasti asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita – jopa kilpailijoitakin. Lisäksi erilaiset luvut, faktat ja trendit ovat niin ikään tietoa, jota ajatusjohtaja kohderyhmälleen jakaisi.

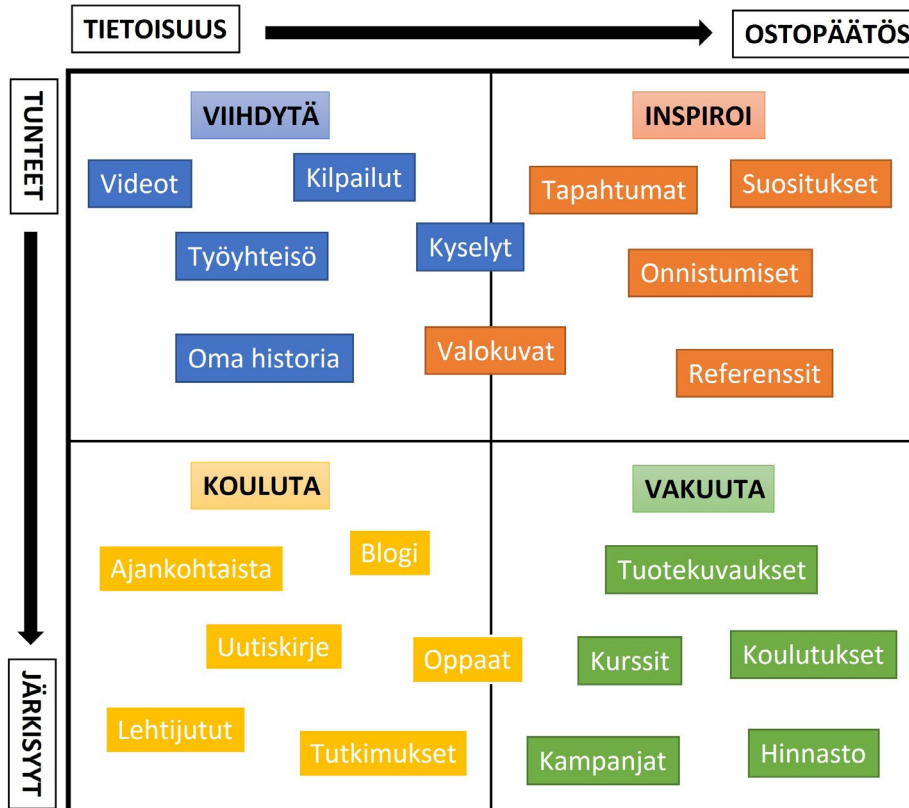
Ajatusjohtajuudella ja mielipidejohtajuudella on merkitystä. Erästeen (2019) mukaan sosiaalisen median vaikuttajat ohjaajat etenkin nuorten käyttäytymistä vahvasti. Nuoret hyödyntävät sosiaalista mediaa ostopäätöksiensä tekemisessä ja luottavat painokkaasti sosiaalisen median vaikuttajien suosituksiin enemmän kuin perinteiseen mainontaan. Vaikuttajien suosituksilla nuoret hakevat erityisesti ideoita ja inspiraatiota, joskin nuoret pitivät yrityksen omien sosiaalisen median tilien, blogien ja YouTuben sisältöä luotettavimpina omissa ostopäätöksessään.

Pääkkösen (2017, 101) mukaan ajatusjohtajuus voi tarjota sekä asiantuntijalle että yritykselle kilpailuedun. Tyypillisesti yrityksen kilpailuetu on hinta, jakelukanava, brändi tai vaikkapa yrityskulttuuri. B2B-myyjän asiantuntijuuden kehittäminen ajatusjohtajuudeksi auttaa asiantuntijaa luonnollisesti erottautumaan kilpailijoista. Yritys voi niin ikään strategisella, suunnitelmallisella ja systemaattisella toteutuksella saavuttaa kilpailuetua ajatusjohtajuudesta. Yrityksen kohdalla tämä tarkoittaa yhteispeliä, jossa suurin rooli on henkilöstöllä, markkinoinnilla ja viestinnällä.

SISÄLLÖT RATKAISEVAT SOSIAALISISSA MYNNISSÄ

Sosiaalisessa myynnissä ja henkilöbrändin rakentamisessa sisällöt ratkaisevat. B2B-myyjän on tärkeää olla läsnä ja kuunnella potentiaalisia asiakkaita. Asiakasymmärryksen kartuttua voidaan tuottaa ja jakaa sisältöä, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa. Kellokumpu (2021) rohkaisee sosiaalista myyntiä aloittavat liittymään erilaisiin sosiaalisen median ryhmiin ja yhteisöihin sekä kuuntelemaan siellä sopivia keskusteluita ja aiheita, joissa henkilö itse voisi auttaa muita tai olla hyödyksi. Läsnäolo ja aitoihin tarpeisiin vastaaminen ovat erinomaisia neuvoja sosiaalisessa myynnissä. Pääkkösen (2017, 164–165) mukaan useat sosiaalista myyntiä aloittavat B2B-myyjät aloittavat sisältöjen tuottamisen ja jakamisen yrityksen omista sisällöistä, mikä ei välttämättä ole paras tapa ainakaan pidemmällä aikavälillä.

Kellokumpu (2021) nostaa esille esitelmässään sisällönideoinnin nelikentän (kuva 2). Kuvasta tulee hyvin esille neljä eri sisällönideoinnin osa-aluetta: Viihdytä, inspiroi, kouluta ja vakuuta. Samalla nelikentän ulkopuolella on esitetty potentiaalisen asiakkaan ostoprosessin taso eli siirrytään tietoisuudesta ostopäätökseen. Ja toisaalta sisältöjen osalta siirrytään tunteita herättävistä sisällöistä järkiperaisiin sisältöihin. B2B-myyjä voi jakaa omaa tietouttaan, pyytää yhteisöltä apua esimerkiksi suosittujen muodossa, kertoa erilaisia tarinoita, kehua kollegoita ja heidän onnistumisiaan sekä kertoa omasta arjestaan ja siitä mitä esimerkiksi oma työ sisältää, ja millainen on tyypillinen työpäivä.



Kuva 2. Sisällönideoinnin nelikenttä (Kellokumpu, 2021)

Sosiaalinen media erityisesti mahdollistaa suoran viestinnän potentiaalisille tuotteiden ja palvelujen ostajille sisältömarkkinoinnin keinoin. Pääkkönen (2017, 165–166) nostaa esille erittäin hyödyllisenä sisällönideoinnin välineenä eri sosiaalisen median kanavissa olevat uutisvirrat ja niiden hyödyntämisen inspiraation lähteinä. Lisäksi eri kotimaiset ja ulkolaiset uutismediat, ilmaiset kuvapankit, YouTube, hakukoneiden avainsanahaut sekä kilpailijoiden tuottama sisältö toimivat hyvin inspiraation lähteinä.

Sosiaalinen media tarjoaa ainutlaatuisen alustan olla vuorovaikutuksessa, kommunikoida, verkostoitua ja rakentaa uusia asiakassuhteita. Myyntityössä verkostot ovat kaikki kaikessa. Miten laaja verkosto on, millainen verkosto on, keitä siihen kuuluu, ja miten B2B-myyjä hyödyntää verkostoaan, kaikilla näillä on merkitystä myyntityössä, listaa Pääkkönen (2017, 65). Pyhämäki (2022) jakaa täysin Pääkkösen näkemyksen mustuttaen samalla, että lähes jokaiseen ostopäätökseen vaikuttaa nykyisin useampi ihminen. Kellokummun (2021) mukaan verkostoituminen parantaa omien julkaisujen kattavuutta sekä mahdollistaa B2B-myyjälle oppimisen omalta verkostolta. Hän myös korostaa aktiivisuutta osallistua keskusteluihin, oman asiantuntemuksen ja persoonan esilletuomista pitkäjänteisesti sekä säännöllisen julkaisemisen tärkeyttä.

YRITYKSEN HENKILÖSTÖ BRÄNDIN SANANSAATTAJINA

Laurila ym. (2016, 3) mukaan työntekijälähettiläisyys on ”yrityksen keino kannustaa työntekijöitä toimimaan yrityksen brändin sanansaattajina ja aktivoida omat verkostonsa viestintään”. Työntekijälähettiläisyydessä yrityksen henkilöstöltä vaaditaan aktiivista läsnäoloa sosiaalisen median kanavissa ja alustoilla, sisällön tuottamista ja jakamista sekä yrityksen brändille kasvojen antamista.

Työntekijälähettiläisyys hyödyttää sekä B2B-myyjää että yritystä. B2B-henkilöstön tuottama ja jakama positiivinen sisältö yrityksen brändistä, tuotteista ja palveluista vahvistaa brändin positiivista mielikuvaa ja tekee siitä houkuttelevamman. B2B-myyjälle puolestaan työntekijälähettiläisyys luo positiivista mielikuvaa myyjästä. Ylpeys omasta työntajasta, sitoutumisesta yritykseen sekä yrityksen henkilöityminen B2B-myyjään koettiin hyötyinä (Laurila ym. 2016, 3–4.) Aitojen henkilöiden jakamat sisällöt kiinnostavat potentiaalisia asiakkaita enemmän kuin yrityksen tuottama sisältö. Asiakkaat myös luottavat henkilöihin enemmän kuin yritykseen.

Kellokumpu (2021) nostaa esille työntekijälähettiläisyyden kolme eri näkökulmaa. Hänen mukaansa työntekijä tuo esille positiivista kuvaa organisaatiostaan sosiaalisessa mediassa, jakaa, kommentoi ja tykkää organisaatioon liittyvistä julkaisuista sekä nostaa organisaation tunnettua jakamalla omaa asiantuntemustaan. B2B-myyjän on asiantuntijana muistettava lisätä jakamiinsa julkaisuihin oma, lisäarvoa tuottava näkemyksensä tai kommenttinsa. Pelkkä julkaisujen ja sisältöjen jakaminen edistää asiantuntijabrändin rakentamista vain murto-osan verran. Tietoturvayritys F-Securen tutkimusjohtaja Mikko Hyppönen on luonut omalla aktiivisella ja selkokiehisellä asiantuntijaviestinnällään positiivista mielikuvaa myös yrityksen brändille. Hyppösen asiantuntemus vahvistaa F-Securen asiantuntijaroolia ja edelläkävijyyttä omalla alallaan Suomessa.

Sosiaalinen myynti tuo uusia mahdollisuuksia B2B-myyntiin. Sosiaalinen myynti vaatii pitkäjänteistä työtä, syvällistä asiakasymmärrystä, henkilöbrändin rakentamista sekä sisältöjen tuottamista ja jakamista säännöllisesti. Parhaimmillaan se on antoisaa oman asiantuntijuuden esilletuomista omaan persoonalliseen tyyliin ja verkostojen hyödyntämistä.

LÄHTEET

Aaltonen, J. 2018. Mitä on social selling? 3 käytännön esimerkkiä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.salescommunications.fi/blog/mita-on-social-selling-3-kaytan-non-esimerkkia> [viitattu 9.5.2022].

Chui, M., Dewhurst, M. & Pollak, L. 2013. Building the social enterprise. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/building-the-social-enterprise> [viitattu 9.5.2022].

Coppola, D. 2022. Share of social shoppers in the Nordic countries as of 2022, by social media platform. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/1297949/distribution-of-social-shopping-in-nordic-countries-by-social-media/> [viitattu 9.5.2022].

Crawford, L. 2014. Selling smarter in a world of smarter buyer. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/selling-smarter-in-a-world-of-smarter-buyers> [viitattu 6.9.2022].

Eräste, E. 2019. Somevaikuttajat ohjaavat nuorten käyttäytymistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.meltwater.com/fi/blog/somevaikuttajat-ohjaavat-nuorten-kayttaytymista> [viitattu 5.9.2022].

Kellokumpu, M. 2021. Asiantuntijaviestintä myynnin tukena. Webinaari. 1.12.2021.

Kurvinen, J., Laine, T. & Tolvanen, V. 2017. Henkilöbrändi: asiantuntijasta vaikuttajaksi. Helsinki: Alma Media.

Laurila T., Aarni A., Sillanmäki, M., Suomi, M., Takala, B., Takala, K., Teirikko, L., Tähtinen, P., Vainola L. & Verronen, N. 2016. Työntekijälähettilyyden opas. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/verkkomainonnan-abc/tyontekijalahettilyysopas.pdf> [viitattu 8.9.2022].

Pyhämäki, M. 2021. LinkedIn on sosiaalisen myynnin kultakaivos – Lue 10 valtausvinkkiä. Blogi. Päivitetty 28.4.2022. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/linkedin-sosiaalinen-myynti.html> [viitattu: 10.9.2022].

Pääkkönen, L. 2017. Social selling. Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä. Noblea.

Stanley, J. 2015. How to influence your new BFF: The Millennium procurement officer. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-to-influence-your-new-bff-the-millennial-procurement-officer> [viitattu 5.9.2022].

VASTUULLISUUTTA KOHTI PIENIN ASKELIN JA PRIORISOIDEN

Pia Jääskeläinen

Yritykset ovat tunnistaneet vastuullisuuden kaikkien osa-alueiden olevan tärkeitä asioita, joihin olisi reagoitava pikaisesti. Vastuullisuus näkyy asiakkaiden ostopäätöksissä entistä vahvemmin, ja tulevaisuuden suuret työntekijäsukupolvet eli millenniaalit ja z-sukupolvi arvostavat yrityksen hyvää, vastuullista työnantajamielikuvaa aikaisempia sukupolvia enemmän. Vastuulliseen toimintaan panostaminen tuo paljon hyötyjä yritykselle – toki hyödyt vaihtelevat yrityskohtaisesti. Hyötyjen lisäksi myös haasteita on paljon. Tässä artikkelissa pureuduttiin VEKE – Vetovoimaa ja kestävää tuottavuutta Etelä-Savon yrityksiin -hankkeessa mukana olevien 17 yrityksen yrityshaastatteluihin ja niiden pohjalta tehtyihin kehittämistoimenpiteisiin vastuullisuuden näkökulmasta. Yritykset näkivät vastuullisuuden tarjoavan paljon hyötyjä, joskin vastuullisuuden kehittäminen koettiin toteutuvan parhaiten käytännön asioita korjaamalla – pienin askelin ja priorisoinnilla.

JOHDANTO

Elinkeinoelämän keskusliiton (2020) mukaan vastuullisuus tarkoittaa tulevaisuudelle hyvää ja kannattavaa liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että eri sidosryhmien odotukset huomioidaan mahdollisimman kestäväällä tavalla. De Smet ym. (2021) korostavat vastuullisuuden olevan tulevaisuudessa kaiken kokoisissa yrityksissä sekä strategista että operatiivista toimintaa, johon liittyy huomattavat liiketaloudelliset mahdollisuudet sekä myös riskit. Vastuullisuus yrityksen operatiivisessa toiminnassa tarkoittaa suuria päätöksiä. Priorisointi on tärkeässä roolissa päätöksenteossa, sillä kaikkea ei voi saada aikaan kerralla. Tästä syystä De Smet ym. (2021) ehdottavatkin yritysten priorisoivan vastuullisuuden neljään eri osa-alueeseen, kuten kuvassa 1 on esitetty. Heidän mukaansa kokonaisvaltaisen vastuullisuuden voi parhaiten saavuttaa suunnittelemalla operatiiviset vastuullisuuden toimenpiteet aiheittain, joita sitten yrityksessä toteutetaan pienemmän vastuuryhmän päätöksellä tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Toiminnan rakenteet, prosessit, organisaatio ja hallinto on huomioitava vastuullisuuden suunnittelussa, jotta toteutus on mahdollisimman ketterää ja suoraviivaista.



Kuva 1. Yritysten priorisointitarpeet vastuullisuuden operatiivisessa toiminnassa (De Smet ym. 2021, mukaillen)

Aula Research toteutti Elinkeinoelämän keskusliitolle vuonna 2021 loppupuolella Pk-vastuullisuusbarometrin, johon vastasi 504 pk-yrityspäätäjää 10–250 henkeä työllistävistä yrityksistä. Pk-vastuullisuusbarometrissä vastuullisuus jaettiin kolmeen eri osa-alueeseen: ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu sekä taloudellinen vastuu. Noin 85 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä haki tulevaisuudessa joko voimakasta tai kohtalaista kasvua liiketoiminnalleen. 92 prosenttia yrityksistä koki vastuullisuuden olevan joko melko tai erittäin merkittävä asia liiketoiminnassa. Merkityksellisimmiksi vastuullisuuden osa-alueiksi nousivat barometrissä henkilöstön hyvinvointi, työturvallisuus ja osaamisen kehittäminen, ilmastonmuutoksen torjunta ja muu ympäristönsuojelu sekä toimitusketjun läpinäkyvyys, tuotevastuu ja kuluttajansuoja.

HYÖTYJÄ JA HAASTEITA

Vastuullisen liiketoiminnan asiantuntija Ramm-Schmidt (2018) korostaa vastuullisuuden tuovan yritykselle uusia näkökulmia liiketoimintaan sekä luovan uusia mahdollisuuksia kasvattaa yritystä kestävästi ja parantaa tulosta. Toki hyödyt vaihtelevat yrityksittäin. Ramm-Schmidtin selvityksessä vastuullisuuden hyötyjä olivat muun muassa rekrytoinnin

helpottuminen ja työntekijöiden vahvistunut sitoutuminen yritykseen. Vastuullisuus tarjosi myös uusia mahdollisuuksia positioida yritys markkinoilla toisin sekä saada etumatkaa kilpailijoihin nähden. Samassa selvityksessä vastuullisuudella koettiin olevan yrityksen arvoa, brändiä ja mainetta parantava vaikutus. Samat asiat nousivat esille myös Elinkeinoelämän keskusliiton Pk-vastuullisuusbarometrissä (2021), jossa yrityksen hyvä maine, korkea asiakastyytyväisyys ja houkuttelevuus työnantajana tulivat esille suurimpina hyötyinä. Pk-vastuullisuusbarometrin (2021) mukaan suurimmat haasteet puolestaan olivat pk-yritysten rajalliset resurssit, osaamisen puute, haaste yhdistää vastuullisuus yrityksen tulokseen sekä haaste kerätä ja hyödyntää vastuullisuusdataa.

Vaikkakin Elinkeinoelämän keskusliiton toimeksiantaman ja Aula Researchin toteuttaman Pk-vastuullisuusbarometrin (2021) mukaan vastuullisuutta toteutti pk-yrityksissä pääsääntöisesti joko yrityksen omistaja tai toimitusjohtaja, Varjan ja Tienarin (2022) tekemän tutkimuksen mukaan vastuullisuus on noussut myös Suomen johtavien yritysten hallitusten keskiöön elintärkeänä osana liiketoimintaa. Varjan ja Tienarin tutkimuksessa haastateltujen 19 yrityksen joukossa oli sekä vastuullisuuden edelläkävijöitä että sopeutujia, jotka ovat parhaillaan matkalla kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä vastuullisuudesta tai selkeyttävät vastuullisuuden merkitystä.

VASTUULLISUUDEN VAIKUTUS ASIAKKAIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMISEEN

Tighen (2020) vuonna 2017–2018 toteutetun tutkimuksen mukaan jopa 72 prosenttia suomalaisista kuluttajista kertoi vastuullisuuden vaikuttavan ostopäätöksiin. Gatzerin ja Maginin (2021) mukaan vastuullisuus on tärkeää sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille, joskaan asiakkaat eivät yksiselitteisesti olleet valmiita aina maksamaan ylimääräistä vastuullisesti tuotetuista palveluista ja tuotteista. Harrisin ja Thielin (2021) mukaan asiakkaat kuitenkin arvostivat vastuullisesti toimivaa yritystä, jonka brändissä vastuullisuus tuli esille. Yrityksen markkinointiviestinnällä pystytään vaikuttamaan merkittävästi asiakkaiden ostopäätöksiin.

Ramm-Scmidt (2018) muistuttaa, että vastuullisuuden yksilöinti yrityskohtaisesti on tärkeää, jotta yritykselle on kristallinkirkasta, mitä vastuullisuus tarkoittaa juuri kyseiselle yritykselle, ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tällöin vastuullisuus saadaan asiakkaille läpinäkyväksi toiminnaksi askel kerrallaan, ja viestintä asiakkaiden suuntaan on helpompaa toteuttaa tosiasioihin perustuvien näytöin.

Saggaun ja Connellin (2021) tutkimuksen mukaan asiakkaan ikä on yksi merkittävä tekijä vastuullisen toiminnan huomioimisessa ostopäätöksissä. Millenniaalit eli 1980–1994 välillä syntyneet nuoret aikuiset ovat selkeästi aikaisempia sukupolvia tietoisempia vastuullisista ostopäätöksistä, ja heidän arvomaailmansa on ostopäätösten perustana. Vuoteen 2025 mennessä millenniaalien ja z-sukupolven, eli 1995–2012 välillä syntyneiden nuorten, odo-

tetaan olevan suurimmat asiakasryhmät. Heidän valintojaan vastuullisuus sanelee vahvasti. Arvomaailma taas sanelee z-sukupolven valintoja milleniaaleja vahvemmin.

VETOVOIMAN KASVATTAMINEN

Yrityksen vetovoiman kasvattamisen voidaan nähdä koskevan sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia kohderyhmiä. Yritykset ovat tunnistaneet vastuullisuuden merkityksen asiakkaille, ja kunnan vastuullisuusmarkkinoinnilla onkin suuri tarve. Keskitalo (2022, 29) tuo esille Euroopan unionin vuonna 2021 julkaiseman selvityksen, jossa yli 340 verkkomarkkinoinnin ympäristövaihtamää käytiin läpi sillä lopputuloksella, että 42 prosentissa oli syytä epäillä väittämien olleen liioiteltuja, vääriä tai harhaanjohtavia. Lähes 60 prosentissa väittämien tueksi ei esitetty minkäänlaista näyttöä. Yritysten operatiivisesta toiminnasta kerättyjen faktojen merkitys näyttönä on olennaista uskottavuuden ja läpinäkyvyyden vuoksi.

Lillbergin ja Mattilan (2020, 110) mukaan kestävä brändit ovat arvostettuja, ja vastuullisuuden eri osa-alueisiin kannattaa panostaa yrityskohtaisessa mittakaavassa. Operatiivisen panostuksen lisäksi on myös muistettava tunnistaa omat asiakasryhmät, heidän tarpeensa ja mieltymyksensä sekä tuotava vastuullisuus esille läpinäkyvästi yrityksen markkinointiviestinnässä. Rahkamo (2022, 37) tuo esille organisaatioiden ja yritysten johtajien kyvyn ymmärtää ympäröivää maailmaa, muuttuvaa toimintaympäristöä, ketteryyttä mukautua ja taitoa ratkaista uudenlaisia haasteita.

TYÖNANTAJAMIELIKUVA VETOVOIMANA

Tulevaisuudessa yritykset kilpailevat enenevässä määrin työntekijöistä asiakkaiden ohella. Suurin osa milleniaaleista on jo siirtynyt työelämään, ja z-sukupolvi seuraa pian milleniaalien perässä. Milleniaalien työnantajavalintoja – aivan kuten ostopäätöksiäkin – määrittelee pitkälti arvot eli mitä yritys edustaa ja miten vastuullisuus näkyy yrityksen toiminnassa. Toisaalta milleniaalien viitoittama vastuullisuusarvoihin perustuva polku näyttää korostuvan z-sukupolven osalta, joskaan tämän sukupolven edustajat eivät vielä ole työelämässä. (Saggau & Connell 2021.) Statistan (2019) mukaan milleniaalien tärkeimmät syyt valita työnantajayritys olivat työsuhdeturva, palkka, työterveysedut, yrityksen maine ja johto. Z-sukupolvella puolestaan työsuhdeturva, palkka ja työterveysedut olivat lähes yhtä tärkeässä roolissa, joskin yrityksen positiivista mainetta ja hyvää yhteiskuntakansalaisuutta z-sukupolvi arvosti suuremmin kuin milleniaalit. Sukupolvien arvojen ymmärtäminen niin yrityksen valinnassa kuin toimimisessa yrityksessä on otettava huomioon (Appelbaum ym. 2022, 7).

Työnantajamielikuvan kehittämisessä on pidettävä mielessä haluttu kohderyhmä, jota yritys tavoittelee rekrytoitavan. Työnantajamielikuvan jatkuva kehittäminen sitouttaa myös yrityksen henkilöstön paremmin sen toimintaan ja parantaa näin ollen tehokkuutta.

(Ramm-Schmidt 2018.) De Smet ym. (2021) mukaan vastuullisen toiminnan suunnitteluun ja viestintään ei ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Yrityskohtaiset valinnat ja vastuullisuuden mitoittaminen oikeaan mittakaavaan takaa parhaan tuloksen – pienillä käytännön askelilla ja priorisoinnilla.

MENETELMÄT

Vetovoimaa ja kestävää tuottavuutta Etelä-Savon yrityksiin -hankkeessa on mukana 17 erikokoista yritystä mikro- ja pk-yrityksistä suuryrityksiin. Hankkeessa mukana olevat yritykset ovat maantieteellisesti eri puolella Etelä-Savoa – esimerkiksi Mikkelissä, Pieksämäellä, Savonlinnassa ja Mäntyharjulla. Eri toimialat ovat niin ikään hyvin edustettuina, sillä yritysten toimialoja ovat muun muassa paperi-, puu-, kone- ja lääketieteellisyys, siivous- ja kiinteistöala, alkutuotanto, finanssiala sekä tukkuliiketoiminta.

Taulukko 1. Hankkeen yritysten jaottelu yrityskoon perusteella.

Yrityskoko	Määrä (kpl)
Mikroyritykset < 10 työntekijää	2
Pienet yritykset < 50 työntekijää	6
Keskikokoiset yritykset < 250 työntekijää	7
Suuryritykset > 250 työntekijää	2

Hankkeen kohderyhmänä on eteläsavolaisten yritysten lisäksi julkiset organisaatiot. Hanke on Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ja Euroopan unionin sosiaalirahaston rahoittama. Hankkeen tavoitteena on tarjota uudenlaista tukea ja valmennusta muun muassa johtamiseen, jotta yritysten vetovoimaa ja kestävää tuottavuutta saataisiin kasvatettua. Vastuullisuus on yksi osa sekä vetovoiman kehittämistä että kestävä tuottavuuden kasvua. Johtajuuden kehittämisen ohella valmennusten aiheina on monia muitakin aiheita, kuten esimerkiksi oman työn johtaminen, asiakaskokemus- ja myyntivalmennus, palvelumuotoilu, työnantajamielikuvan sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.

Yritysten vetovoiman kasvattaminen tarkoittaa esimerkiksi yrityksen brändin kirkastamista, paremman työnantajamielikuvan rakentamista ja kehittämistä sekä markkinointiviestinnän kehittämistä. Kestävä tuottavuuden parantaminen on hyvin yrityskohtainen asia, joten yrityksiä rohkaistaan tarkastelemaan arjen nykyistä johtamistyötä ja työkäytäntöjä, sekä kehittämään niitä toimivammiksi ja tuloksellisemmiksi. Motivaatiota ja osaamisen hyödyntämistä parannetaan ottamalla eri henkilöstöryhmät mukaan tekemään kokonaisvaltaista kehittämistyötä yhdessä johdon kanssa. Uudenlaisesta kehitystyöstä ja parantuvista toimintatavoista viestiminen lisää sekä yritysten ulkoista että sisäistä vetovoimaisuutta.

Yrityskohtaisten tarpeiden, nykytilan ja kehittämisen osa-alueiden selvittämiseksi kaikkien 17 yrityksen kanssa toteutettiin kolmen tunnin pituinen yrityskartoitushaastattelu maaliskokuussa 2020. Kartoituksessa perehdyttiin myös yrityksen johtamis- ja operatiivisiin työkäytäntöihin sekä vetovoimaisuuden nykytilaan. Kartoituksen pohjalta määriteltiin tavoitteet ja laadittiin yrityskohtainen kehittämis- ja toimenpidesuunnitelma.

Kaikille 17 yritykselle laaditun kehittämis- ja toimenpidesuunnitelman toteuttamiseen oli varattu viisi eri tapaamis- ja valmennuskertaa, joiden aikana yrityksen valitsemia kehittämiskohteita työstettiin yhdessä yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa. Tavoitteena oli auttaa organisaatiota kehittämään toimintatapojaan ja johtamista kokonaisvaltaisesti osallistavin menetelmin. Yritysten osaamisen kehittämistä johti tapaamisissa ja valmennuksissa eri alojen asiantuntijat ja hankkeen vastuuhenkilöt riippuen yrityksen valitsemien kehittämiskohteiden sisällöistä.

Yrityskohtaisten valmennustapaamisten lisäksi tavoitteena oli auttaa organisaatioita levittämään ja vahvistamaan toimivia käytäntöjä sekä kehittämään johtamis- ja työkäytäntöjä yhteistyössä hankkeessa mukana olevien yritysten kesken. Tämä toteutettiin saattamalla eri yrityksiä yhteen ja ”sparraamaan” toinen toisiaan uudenlaisten näkemysten mahdollistamiseksi.

TULOKSET

Haastattelujen tulokset jakautuivat neljään eri pääosa-alueeseen, jotka on esitetty taulukossa 2. Johtajuuden kehittäminen, operatiivisten prosessien ja menetelmien parantaminen, vetovoiman lisääminen sekä kestävä tuottavuus olivat kehittämisen pääosa-alueet.

Taulukko 2. Yritysten toiminnan kehittämisen pääosa-alueet.

Johtajuuden kehittäminen	Operatiivisten prosessien ja menetelmien kehittäminen	Vetovoiman lisääminen	Kestävä tuottavuus
Työkäytäntöjen kehittäminen	Vastuullisten valmistus- ja tuotantomenetelmien kehittäminen	Yrityksen brändin kehittäminen	Tuotanto- ja valmistusmenetelmien kehittäminen
Henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin edistäminen	Lean-toimintamallin kehittäminen	Asiakkaiden yritysmielikuvan parantaminen	Hävikin minimointi
Henkilöstön ja johdon yhteistyön kehittäminen	Turhien operatiivisten toimintamallien purkaminen	Työnantajamielikuvan parantaminen	Henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin edistäminen
		Vastuullisuusviestinnän kehittäminen	Henkilöstön osaamisen kehittäminen
			Työprosessien suoraviivaistaminen
			Kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen
			Yhteiskunnallisen taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen

Yrityskohtaisiksi kehittämiskohteiksi valikoitui suurimmassa osassa 17 yrityksestä johtajuuden kehittäminen sen eri näkökulmista. Johtajuuden lisäksi kehittämisen kohteiksi valikoitui arjen työkäytäntöjen kehittäminen entistä toimivimmiksi ja tehokkaammiksi erityisesti sosiaalisen vastuun eri osa-alueiden edistämisen näkökulmasta. Erityisesti henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi olivat sosiaalisen vastuun osa-alueita, joihin haluttiin parannuksia. Tässä työssä henkilöstön ja yrityksen johdon yhteistyö oli avainasemassa.

Toisena suurena kehittämiskohteena olivat operatiivisten prosessien ja menetelmien parantaminen. Riippuen yrityksen toimialasta, tämä tarkoitti pureutumista esimerkiksi vastuullisiin valmistus- ja tuotantomenetelmiin tai käytössä olleen Lean-toimintamallin hiomiseen. Oman operatiivisen toiminnan kehittäminen koski erityisesti taloudellisen ja ympäristövastuun osa-alueita.

Vastuullisuus tunnistettiin tärkeäksi tekijäksi yrityksissä, joskin sen koettiin tulevan esille arjen tekemisen kehittämiskohteiden edistämisen myötä. Tämä tarkoitti sitä, ettei yritysten ensisijainen tavoite ollut vastuullisuuden edistäminen, vaan pikemminkin arjen pienten, ja toisinaan suurempienkin, asioiden kuntoon laittaminen ja hiominen, ja näiden toimenpiteiden ansiosta myös yrityksen vastuullinen toiminta parani.

VETOVOIMAN LISÄÄMINEN

Vetovoiman lisääminen nähtiin liittyvän kahteen eri kohderyhmään; yrityksen asiakkaisiin sekä yrityksen nykyiseen henkilöstöön sekä uusiin työntekijöihin. Yrityksen asiakkaiden näkökulmasta vetovoiman kasvattaminen liittyi brändiin ja asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Yrityksissä oli myös tunnistettu työnantajamielikuvan kehittämisen tärkeys eli miten yrityksen henkilöstö ja uudet, potentiaaliset työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen työnantajana, ja onko yritys houkutteleva ja kilpailukykyinen työnantaja tulevaisuudessa.

Mielikuvaa ei voida parantaa kummankaan kohderyhmän osalta ilman aitoja tekoja, ja niihin yritykset halusivat pureutua valmennuksissa erityiskohtaisesti. Johtajuuden kehittämisen ja käytännön asioiden, kuten toimintamallien ja käytäntöjen korjaamisen ja kehittämisen, valmennuksilla koettiin saavutettavan alkusysäys toimintojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Ulkopuolisen asiantuntijan käytännönläheinen valmentava ote toimintojen edistämässä koettiin tärkeänä. Tämä näkyi muun muassa hyvien toimintatapojen kehittämisenä, henkilöstön terveyteen, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyen asioiden huomioimisella sekä vastuullisen taloudellisen toiminnan edistämisellä, jotta yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa ja vakaata tulevaisuudessakin.

Yrityksen arvot ovat yrityksen toiminnan ja mielikuvan rakentamisen lähtökohta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Yrityksen arvojen tulisi tulla esille käytännön tekemisessä, jotta yrityksen toiminta nähdään aitona, arvoihin rakentuvana perustana. Arvot antavat yritykselle identiteettipohjan, joka toimii käytännön toiminnan ohjaavana tekijänä. Hankkeen 17 yrityksestä ainoastaan yksi yritys oli huomionnut yrityksen arvot oman mielikuvan perusjalkana, jolle se perusti toimintansa.

Hankkeessa mukana olevat yritykset tunnistivat millenniaalit tärkeäksi kohderyhmäksi sekä asiakkaina että potentiaalisina tulevina työntekijöinä. Millenniaalien aikaisemmista sukupolvista erottuva arvomaailma, suhde työhön ja brändeihin olivat yritysten kehittämistyön keskiössä. Muutoksen tarve tunnistettiin, joskin yritysten mahdollisuudet panostaa toiminnan kehittämiseen suuremmassa mittakaavassa oli haasteellista.

Vetovoiman kehittämisessä asiakkaiden mielikuvaa sekä yrityksestä että toisinaan toimialasta haluttiin niin ikään yrityksissä kehittää. Erityisesti teollisuuden ja rakentamisen toimialojen yrityksissä koettiin asiakkailla olevan vahvoja mielikuvia esimerkiksi tietyn

tyyppisten raaka-aineiden käytössä. Hyvä esimerkki tästä on puurakentamisen suuri suosio ja asiakkaiden mielikuvat puurakentamisen hyödyistä, jolloin rakentamisalan muut toimijat kokivat olevansa haasteellisessa tilanteessa. Yritykset kokivat viestinnän tarjoavan erinomaisen mahdollisuuden kertoa läpinäkyvästi asioista ja erilaisista vaihtoehdoista ulkoisille kohderyhmille. Kuitenkin lähes kaikissa yrityksissä aktiivinen viestintä oli prioriteettijärjestyksessä muiden operatiivisten tehtävien perässä, jolloin aikaa viestinnälle ei juurikaan arkipäivässä ollut.

KESTÄVÄ TUOTTAVUUS

Kestävän tuottavuuden edistämässä sekä taloudellisen että ympäristövastuun osa-alueet korostuivat. Moni yritys toimi jo vastuullisesti esimerkiksi tuotanto- ja valmistusmenetelmien sekä kierrätyksen ja hävikin osalta. Se, mikä yrityksiä lähinnä mietitytti, oli oman ympäristövastuullisen toiminnan kehittäminen edelleen korkeammalle tasolle kuin mitä vaatimustenmukainen toiminta edellyttää.

Kestävän tuottavuuden toinen kehittämisen osa-alue oli ihmisten jaksaminen ja hyvinvoinnin kehittäminen. Kestävän tuottavuuden edistämässä yrityksen henkilöstöllä on suuri merkitys, joten yrityksen henkilöstöön liittyvät kehittämistoimet olivat sosiaalisen vastuun näkökulmasta tärkeitä. Näitä olivat muun muassa henkilöstön osaamisen kehittäminen, työprosessien suoraviivaistaminen sekä turhien operatiivisten toimintamallien purkaminen, jotta johdon ja henkilöstön ajankäyttö ja energia keskittyisivät oikeisiin, innovatiivisiin ja lisäarvoa tuottaviin asioihin.

Luonnollisesti kestävä tuottavuuden taustalla on niin ikään yrityksen taloudellisen vastuun kehittäminen eli taloudellisen vakauden varmistaminen pitkällä tähtäimellä, kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen sekä yhteiskunnallisen taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen näiden avulla.

VASTUULLISUUDEN AJURIT

Vastuullinen toiminta koettiin tärkeänä asiana yrityksissä, ja oikea-aikaisuus ja ajoitus tehdä konkreettisia vastuullisia arkipäivän toimenpiteitä tunnistettiin yrityksissä. Vastuulliset teot sekä niistä viestiminen läpinäkyvästi eri kohderyhmille tunnistettiin oman toiminnan kehittämisen osalta olennaisiksi asioiksi, joskin käytännön toimenpiteet olivat jääneet tausta-alalle ja operatiivisten arkipäivän asioiden jalkoihin.

Vastuullisuuden ajureiksi nousivat yritysten keskuudessa oikea-aikaisuuden lisäksi oman liiketoiminnan kehittäminen vastuullisuuden näkökulmasta niin, että vastuulliset ja kestävät liiketoiminnan kehittämisen ratkaisut edesauttavat yrityksen toimintaa esimerkiksi turhien kustannusten leikkaamisena, prosessien suoraviivaistamisena ja asiakkaille tarjottavan lisäarvon kasvattamisena.

Riippuen yrityksen toimialasta, vastuullisuuden eri osa-alueet nousivat esille hieman eri mittakaavassa, joskin sosiaalinen vastuu henkilöstön jaksamisen, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kehittämisessä koettiin tärkeänä kaikissa yrityksissä. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta myös tuotevastuu ja kuluttajansuoja ymmärrettiin tärkeänä muun muassa vähintään määräysten mukaisen toiminnan osalta.

Ympäristönsuojelu- ja kierrätysasioihin liittyvä vastuullisuus nähtiin niin ikään yrityksissä tärkeänä, ja erityisesti ympäristövastuu koettiin yritysten perusliiketoimintaan liittyvänä asiana. Vesistöjen, ilman ja maaperän suojeleminen vastuullisella toiminnalla, ilmastonmuutoksen torjunta ja hillintä sekä luonnonvarojen tehokas käyttö nähtiin tärkeinä, toki eri toimialoilla nämä asiat näyttävätyivät eri tavoin ja eri mittakaavassa. Vastuulliset valmistus- ja tuotantomenetelmät ja -prosessit koettiin olennaisina asioina ympäristövastuun edistämiseksi.

VASTUULLISUUDEN HAASTEET

Vastuullisista teoista viestiminen tunnistettiin eri kohderyhmien – erityisesti asiakkaiden – näkökulmasta tärkeänä asiana. Kaikkien yritysten tiedossa oli, että asiakkaiden päätöksenteko perustuu joiltakin osin vastuullisuuteen liittyviin näkökulmiin ja faktoihin. Se, miten paljon vastuullisuus vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon hankinnoissa, tai miten se vaikuttaa muiden kohderyhmien (esimerkiksi virkamiesten) näkemyksiin oli yrityksissä epäselvempää. Vastuullisuutta haluttiin parantaa, ja viestiä tehdyistä toimenpiteistä.

Tahtotilan ollessa vahva, arkipäivän operatiiviset toimenpiteet kuitenkin asettivat haasteita vastuullisten toimenpiteiden viestimiseksi ja vastuullisuuteen liittyvien tosiasioiden keräämiselle. Ilman faktoja vastuullisen toiminnan viestiminen kohderyhmille on haastavaa. Kaiken kaikkiaan 17 yrityksestä viisi yritystä ei viestinyt vastuullisuudesta lainkaan ulkoisille kohderyhmilleen, vaikkakin tarve toimia niin tunnistettiin.

Yritysten henkilöstö ja johto olivat hyvin kiireisiä arkipäivän operatiivisissa toiminnoissa, joten strateginen viestintä hyvin tehdyistä valinnoista ja työstä vastuullisen toiminnan edistämiseksi oli jäänyt prioriteeteissa toiselle tai kolmannelle sijalle. Yrityksissä ei ollut mahdollisuutta tai tietotaitoa lähteä kasaamaan vastuullisuusviestinnän faktoja yhteen, jolloin itse vastuullisuusviestintä kärsi faktojen puutteesta.

Joillakin tietyillä toimialoilla, esimerkiksi LVI- sekä siivous- ja kiinteistöaloilla, asiakkaiden asenteen muuttamiselle nähtiin myös selkeä tarve. Asiakkaiden valintoja määrittivät pitkälti muut seikat kuin vastuullisuus. Toki perusasioiden oli oltava kunnossa lähtökohtaisesti (muun muassa materiaalien kierrätysvaatimukset, vastuullisuus kemikaalien käsittelyssä ja hävittämisessä), joskaan asiakkaiden määrittelemät vastuulliset hankintatarpeet ja -vaatimukset eivät ohjanneet vastuullisia toimenpiteitä monessakaan tuotteita ja palveluja tarjoavissa yrityksissä.

Yksityiskohtaisten, faktoihin perustuvien laskelmien tarjoaminen asiakkaille erilaisista valintamahdollisuuksista nähtiin täysin toteutettavana toimenpiteenä laskemien laatimisen näkökulmasta, joskin aika ja arkipäivän työelämän kiireet tulipaloineen veivät yritysten henkilöstön keskittymisen muualle. Ulkoisten asiantuntijoiden hyödyntäminen nähtiin myös mahdollisuutena, tosin heidän palvelujensa ostaminen puhtaasti ilman yrityksen oman henkilöstön sitoutumista vastuullisuusviestinnän ja sen toimenpiteiden edistämiseksi karsastettiin.

KESKUSTELU

Vastuullisuus kokonaisuudessaan on tärkeä ajuri yritysten toiminnassa. Kaikki kolme eri vastuullisuuden osa-aluetta – taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu – koetaan tärkeinä. Vastuullisuuden eri osa-alueiden tunnistettiin myös liittyvän vahvasti toisiinsa, eikä niitä voi eriyttää toinen toisistaan. Yhtä osa-aluetta parantamalla voi edesauttaa myös toisen vastuullisuuden osa-alueen kehittymistä.

Yritykset haluavat toimia oikein, mikä tarkoittaa vähintäänkin viranomaisten ja lainsäätäjien asettamien vähimmäisvaatimusten täyttämistä. Toisinaan vähimmäisvaatimusten täyttämisen ei koettu olevan tarpeeksi, ja lisäedistyminen esimerkiksi materiaalien kierrätyksessä, vastuullisten valmistus- ja tuotantomenetelmien ja turvallisuuden kehittämisessä koettiin tärkeänä sekä yrityksen henkilöstön ja potentiaalisten työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmasta.

Millenniaalit yhtenä suurena, sekä sisäisenä että ulkoisena kohderyhmänä, tunnistettiin vastuullisuutta suuresti arvostavana kohderyhmänä, jolloin minimivaatimusten täyttäminen ei ole enää tarpeeksi. Millenniaalien arvokeskeisyys sekä omiin arvoihin perustuva näkemys yrityksestä ja brändistä tunnistettiin yrityksen toiminnan kehittämisen yhdeksi ajuriksi. Työnantajamielikuvan rakentaminen yrityksen arvoihin perustuvaksi sekä toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen nähtiin tärkeinä kehittämisen kohteina. Viestinnän merkitys ja läpinäkyvyyden lisääminen erityisesti asiakkaiden suuntaan koettiin niin ikään tärkeäksi.

Vastuullisen toiminnan merkityksen tunnistaminen ei kuitenkaan toiminut alkuun-panevana voiman yrityksen toimintojen kehittämisessä. Kehittämisen kohteet valikoituivat käytännön läheisten haasteiden näkökulmasta, joskin kaikki kehittäminen edisti vastuullista toimintaa. Menetelmien, käytäntöjen ja prosessien suoraviivaistaminen ja järkevöittäminen toi etuja, joiden voitiin näkevän edistävän myös vastuullisuutta. Vastuullisuus ei kuitenkaan ollut kehittämisen ajurina yhdessäkään yrityksessä.

Arjen haasteiden koettiin tuovan haasteita vastuullisuuden kokonaisvaltaisemmalle kehittämiselle, kun johdon ja henkilöstön aika ja resurssit menivät arkipäivän työtehtävien tekemiseen sekä nopeaa reagointia vaativien toimenpiteiden hoitamiseen. Lisäresursseilla

ja -ajalla pystyttäisiin yrityksissä tekemään helposti askel eteenpäin vastuullisuuden edistämiseksi niin käytännön toimenpiteiden osalta kuin niistä läpinäkyvästi viestimisessäkin. Kyse oli pikemminkin työtehtävien priorisoinnista, sillä yrityksissä oli selkeä tietoisuus tarpeesta edistää vastuullisuutta. Edistyksellinen vastuullinen toiminta on tulevaisuudessa yrityksen suuri kilpailuetu.

LÄHTEET

Appelbaum, S.H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A.B. & Wei, P. 2022. A Study of Generational Conflicts in the Workplace. European Journal of Business and Management Research Vol 7, Issue 2, 7–15.

De Smet, A., Gao, W., Henderson, K. & Hundertmark, T. 2021. Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start> [viitattu 3.4.2022].

Gatzer, S. & Magnin, C. 2021. Prioritizing sustainability in the consumer sector. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/prioritizing-sustainability-in-the-consumer-sector> [viitattu 3.4.2022].

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020. Vastuullisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/> [viitattu 3.4.2022].

Harris, T. & Thiel, A. 2021. In fine jewelry and watches, sustainability shines through. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/in-fine-jewelry-and-watches-sustainability-shines-through> [viitattu 3.4.2022].

Keskitalo, M. 2022. Ympäristövaihtamät. Viherpesua vai kelpo faktoja? MRKTNG 1. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.magnetcloud1.eu/m/mainostaja/MRKTNG_1_2022/#p=28 [viitattu 3.4.2022].

Lillberg, P. & Mattila, R. 2020. Kestävä markkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Rahkamo, S. 2022. Johtaja, älä haksahda luovuusharhaan! MRKTNG 1. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.magnetcloud1.eu/m/mainostaja/MRKTNG_1_2022/#p=43 [viitattu 3.4.2022].

Ramm-Schmidt, M. 2018. Kannattaako vastuullisuus liiketoiminnassa? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aaltoopro.fi/aalto-leaders-insight/2018/kannattaako-vastuullisuus-liiketoiminnassa> [viitattu 3.4.2022].

Saggau, C. & Connell, M. 2021. Gen Z and Millennials - The generational gap in sustainable consumption. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.statista.com/download/MTY0ODcxMDk5OCMjNDU5MjExMCMjMTAyMzUyIyMxIyNudWxsIyNTdHVkeQ==> [viitattu 3.4.2022].

Statista. 2019. Leading factors when choosing a job for Millennials and Generation Z in the United States in 2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/1068602/leading-factors-when-choosing-job-millennials-generation-z-us/> [viitattu 3.4.2022].

Tighe, D. 2020. Impacts of sustainability on buying decisions in the Nordics 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/1048776/impacts-of-sustainability-on-buying-decisions-in-the-nordics/> [viitattu 3.4.2022].

Varja, L. & Tienari, J. 2022. Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/03/Vastuullisuus-yritysten-pa%C3%A4%C3%A4t%C3%A4ksenteossa_2022_FINAL.pdf [viitattu 3.4.2022].

VEKE – Vetovoimaa ja kestävä tuottavuutta Etelä-Savon yrityksiin. 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/veke-vetovoimaa-ja-kestaava-tuottavuutta-etela-savon-yrityksiin/> [viitattu: 3.4.2022].

VASTUULLISUUSRAPORTOINNISTA VASTUULLISUUSVIESTINTÄÄN

Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

Yritykset ja organisaatiot viestivät vastuullisen (liike)toiminnan ja kestävän kehityksen mukaisesta toiminnastaan yhä useammin ja näkyvämmiin. Asiantuntijaorganisaatio KPMG:n selvityksen (2020) mukaan noin 90 prosenttia suomalaisista suurista yrityksistä raportoi eri tavoin omasta vastuullisuudestaan tai vastuullisuustoiminnastaan.

Vastuullisuusraportoinnin muodot ja tavat vaihtelevat toimintakertomusten osana raportoinnista määräämuotoisiin ja erillisiin raportteihin. Tässä artikkelissa käsitellään, vastuullisuustyötä ja -viestintää, mitä se on ja miksi sitä tehdään.

JOHDANTO

Yrityksen liiketoiminnallisen vastuun ja kannattavuuden rinnalla on alettu 2000-luvulla korostaa vastuullisuutta, kun vaatimustenmukaisuus (compliance) eli lakien ja asetusten noudattaminen ei riitä (Ratsula 2019). Yrityksen kannattavuuden ja liiketoiminnan kannalta on tärkeää vastata organisaation itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös ulkopuolisten tahojen moraalisiin ja eettisiin vaatimuksiin. Sidosryhmät ja kumppanit haluavat tietää, miten ja keiden kanssa organisaatio toimii. Nyt Ukrainan sodan aikana Venäjä-pakotteet eri muodoissaan ovat tästä hyvä esimerkki.

Vastuullisuustyö ja -toiminta käsittää monenlaista toimintaa, joka ja jonka korostaminen vaihtelee yrityksen tai organisaation toimialasta riippuen. Toiminnan ohella vastuullisuuden käsitteet ja määrittelyt ovat hyvin muuntuvia ja samalla käsitteellä saatetaan tarkoittaa eri yhteyksissä ja yrityksissä eri asiaa tai jopa eri käsitteellä lähes samaa asiaa. Yritystoiminnan vastuullisuudesta käytetään myös termejä yritysvastuu tai kestävä liiketoiminta (Liappis ym. 2019, Kallunki 2022.) Yritystoiminnan vastuullisuus jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat yrityksen vastuu ympäristöstä (environment, E), sosiaalinen vastuu (social, S) ja hallinnon vastuu (governance tai corporate governance, G) eli usein lyhennettynä ESG (Kallunki 2022, 224).

Myös kestävän kehityksen ja ilmastonmuutoksen torjunnan vaatimukset ohjaavat organisaatioita ottamaan huomioon niin ympäristövaikutukset kuin sosiaaliset vaikutukset taloudellisten vaikutusten ja kannattavuuden lisäksi. (Käyrä ym. 2021.) Käyrä ja Korsunova (2021) toteavat vastuullisuuden käsitteen olevan moniulotteinen ja toimialan kontekstiin

mukautuva. Vastuullisuustyön ala käsittää suunnittelun, kehittämisen ja viestinnän organisaation vastuullisesta toiminnasta. Liappis ym. (2019) toteavatkin, että tärkeää on avata käytettyjen käsitteiden sisältö mahdollisimman selkeästi. Koska viime kädessä vastuullisuustyötä ohjaa se, miten yrityksessä tai organisaatiossa käsitetään ja määritellään vastuullisuus omassa toimintaympäristössä.

Kestävän kehityksen merkitystä osana liiketoimintaa ja vastuullisuustyötä on viime vuosina korostettu ja kytketty toisiinsa. Vastuullisuustyö voidaan nähdä jatkuvana strategisena ja liiketoiminnallisena prosessina toimintaympäristön nopeissa ja jatkuvissa muutoksissa. Kiteytettynä voisi Larvusta lainaten sanoa, että vastuullisuustyössä onnistuminen edellyttää, että strategiset valinnat vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja tuottavat liiketoiminnallista tulosta sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Larvus, 2022.)

Toisaalta voidaan filosofisesti kysyä, onko vastuullisuus itse toiminnan tavoitteena oleva arvo vai pikemminkin jotakin sellaista, minkä tulisi luonnehtia kaikkiin asetettuihin arvopäämääriin sitoutumista (Pihlström 2021.) Tässä artikkelissa lähdän Pihlströmin ajatuksesta, että vastuullisuus ja vastuullisuustyö on toimintatapa eikä yksittäinen teko tai arvo. Sitoutuminen vastuullisuuden ylläpitämiseen leimaa siten kaikkea toimintaa ja siitä viestimistä. Seuraavassa käsitelen sitä, miksi vastuullisuustyöstä halutaan raportoida.

VASTUULLISUUSRAPORTOINNISTA

Ensimmäiset selkeät raamit sille, mitä kestävän kehityksen viitekehys käytännössä yrityksille tarkoittaa, antoi vuonna 2000 julkaistut YK:n Global Compact -aloitteen kymmenen ihmisoikeuksiin, työelämään, ympäristöön ja korruptionvastaisuuteen liittyvää periaatetta. Suomessa YK:n Global Compact -yritysaloitteeseen on sitoutunut lähes 200 organisaatiota (ks. Jäsenet - UN Global Compact Network Finland). Vastuullisuustyön perusarvot on periaatteittain esitetty alla taulukossa 1.

Vuonna 2015 julkaistiin globaalit kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals, SDG). Euroopassa nykyinen vastuullisuusraportoinnin kehittäminen kytkeytyy EU:n vihreän kehityksen ohjelmaan (Green Deal) vuodelta 2019. (Kurittu 2018.) Merkittäviä vastuullisuusraportointia vauhdittaneita virstanpylväitä on kuvattu kuvssa 1.

Global Compact -yritysaloitteen mukainen vastuullisuusraportointi perustuu itsearviointiin ja vapaamuotoiseen raportointiin sekä sitoutumiseen kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan. Vuonna 2022 Global Compact -yritysaloitteessa uudistetaan raportointia, ja käytännössä uudistus lisää raportoinnin määrämuotoisuutta. Vuodesta 2023 alkaen yrityksiltä vaaditaan vastaukset noin 60 kysymykseen, jotka liittyvät Global Compactin kymmenen periaatteen ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen yrityksen liiketoiminnassa. Raportointi toteutetaan ulkoisella verkkoalustalla. Julkisista vastauksista

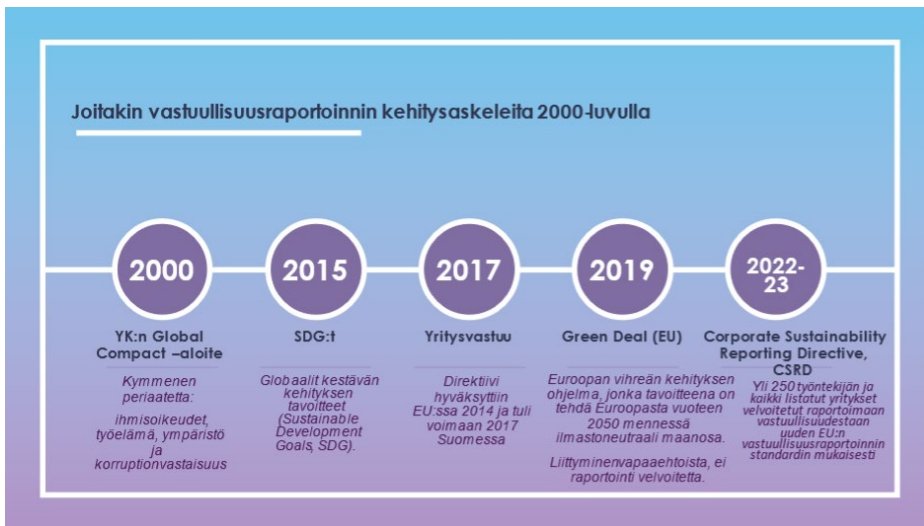
muodostuu kaikille avoin tietopankki yritysten toimista vastuullisuuden edistämiseksi. (<https://www.globalcompact.fi/raportointi>.)

Taulukko 1. Perusarvojen mukaiset periaatteet UN Global Compact -aloitteessa. Lähde: Global Compact (<https://www.globalcompact.fi/kymmenen-periaatetta>).

<p>Ihmisoikeudet</p> <p>Periaate 1: Yritysten tulee tukea ja kunnioittaa yleismaailmallisia ihmisoikeuksia omassa vaikutuspiirissään.</p> <p>Periaate 2: Yritysten tulee huolehtia, että ne eivät ole osallisina ihmisoikeuksien loukkauksiin.</p>	<p>Työelämä</p> <p>Periaate 3: Yritysten tulee vaalia yhdistymisvapautta sekä kollektiivisen neuvotteluoikeuden tehokasta tunnustamista.</p> <p>Periaate 4: Yritysten tulee tukea kaikenlaisen pakkotyön poistamista.</p> <p>Periaate 5: Yritysten tulee tukea lapsityövoiman käytön tehokasta poistamista.</p> <p>Periaate 6: Yritysten tulee tukea työmarkkinoilla ja ammatinharjoittamisen yhteydessä tapahtuvan syrjinnän poistamista.</p>
<p>Ympäristö</p> <p>Periaate 7: Yritysten tulee tukea varovaisuusperiaatetta ympäristöasioissa.</p> <p>Periaate 8: Yritysten tulee tehdä aloitteita, jotka edistävät vastuullisuutta ympäristöasioissa.</p> <p>Periaate 9: Yritysten tulee kannustaa ympäristöystävällisten teknologioiden kehittämistä ja levittämistä.</p>	<p>Korruption vastaisuus</p> <p>Periaate 10: Yritysten tulee toimia kaikkia korruption muotoja vastaan, mukaan lukien kiristys ja lahjonta.</p>

Green Deal -ohjelman taksonomia-asetus edellyttää yleisen edun kannalta merkittävien yritysten raportoivan ja julkaisevan taloudelliset toimensa kestävän kehityksen kriteerien mukaisesti jo vuoden 2022 alusta (ks. esim. Perkiö). Taksonomian tarkoituksena on siis tukea kestävää liiketoimintaa ja helpottaa yritysten rahoituksen saamista. Sijoittajien huomiota halutaan siten kiinnittää enemmän myös liiketoiminnan kestävyuteen. (Kallunki 2022.)

Vastuullisuusraportoinnin voi nähdä määrämuotoisuuden ja velvoittavuuden näkökulmien lisäksi myös mahdollisuutena, kun raportti nivotaan osaksi toiminnan kehittämistä ja vastuullisuusviestintää. Esimerkiksi Global Compact -aloite ja SDG:t voivat auttaa tunnistamaan globaalisti tärkeitä asioita. (Kurittu 2018.) Vastuullisuusraportointi rakentaa osaltaan myös ymmärrystä siitä, mitä yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa ja minkälainen merkitys yritystoiminnalla on osana laajempaa muutosta kohti sosiaalisesti ja ekologisesti kestävämpää yhteiskuntaa (Mäkelä 2021).



Kuva 1. Vastuullisuusraportoinnin joitakin kehitysaskeleita 2000-luvulla. Lähteet: Kurittu 2018, Perkiö 2022, Kallunki 2022.

Raportointiviitekehyksiä tai määrämuotoisia tunnuslukuja ei ole ollut pakko raportoinnissa noudattaa, vaan niiden käyttö on ollut vapaaehtoista ja -muotoista. Raportointivelvoite elää kuitenkin ajassa ja on erityisesti suurten yritysten osalta muuttumassa 2020-luvulla. Euroopan komissio on esittänyt yritysten kestävyysraportointia koskevaa direktiiviä (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), joka vuodesta 2023 alkaen edellyttäisi kaikkia yli 250 työntekijän yrityksiä sekä kaikkia listattuja yrityksiä raporttoimaan vastuullisuudesta uuden EU:n vastuullisuusraportoinnin standardin mukaisesti. Tärkein muutos on vastuullisuusraportoinnin muuttuminen entistä määrämuotoisemmaksi. (Kallunki 2022.)

Yritys voi siis raportoida muita kuin taloudellisia tietoja minimivaatimuksia laajemmin, esimerkiksi noudattaen erilaisia raportointiviitekehyksiä, kuten GRI-standardeja (Global Reporting Initiative), jolloin raportointi on määrämuotoista (Kallunki 2022, 226). Vastuullisuusraportoinnin käytetyin työkalu on KPGM:n arvioinnin (2020) mukaan GRI-standardi ja Kallunginkin (2022) mukaan suurin osa suomalaisista pörssiyrityksistä käyttää GRI-standardeja. Määrämuotoisuuden etu on, että se helpottaa eri yritysten vertailua ja myös saman yrityksen eri vuosien toiminnan vertailua.

Vastuullisuusustyön käynnistämisessä ja vastuullisuuden johtamisen kannalta raportoinnilla saattaa olla oma merkityksensä, koska raportoinnin aloittaminen edellyttää, että yrityksessä käynnistetään pohdinta siitä, mitä vastuullisuus ko. yrityksessä tarkoittaa. Vastuullisuusraportointia varten pitää tehdä päätöksiä siitä, kenelle raportointia tehdään, mitkä vastuullisuuden osa-alueet ovat olennaisimpia raportoitavaksi ja missä muodossa ja kuinka usein raportointi tehdään. Tärkeää on myös ratkaista, ketkä osallistuvat päätöksentekoon ja raportointiin. (Mäkelä 2021.)

Raportoinnin kehityskohteita on kirjallisuudessa listattu monia ekologisten, taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten mittaamisesta ja rahallistamisesta kestäväen kehityksen tulosten vaikuttavuuden osoittamisen haasteisiin. Myös vastuullisuusraportoinnin ja tilinpäätösraportoinnin suhde, raportointitapa ja -muoto sekä vertailukelpoisuus yrityksen itsensä osalta ja suhteessa muihin toimialan yrityksiin on kehittämiskohteena nostettu esille (ks. esim. Mäkelä 2021, Kallunki 2022).

Vastuullisuusraportoinnin kehittäminen kannattanee kytkeä osaksi vastuullisuustoiminnan kokonaisuuden kehittämistä ja vastuullisuusviestintää niin, että niiden tulos voidaan todentaa myös yhteiskunnallisena vaikuttavuutena. Esimerkiksi Xamkissa vastuullisuus ja vaikuttavuus kytkeytyvät luonnollisesti toisiinsa, se miten toimimme on vastuullista toimintaa ja tulokset ovat alueillaan vaikuttavia sekä kestäväää kehitystä edistäviä. (Ks. <https://www.xamk.fi/xamk/vaikuttavuus/>.)

VASTUULLISUUSVIESTINTÄÄN

Vastuullisuusviestintää kohti siirrytään, kun pakollisesta raportoinnista siirrytään ennakoimaan toiminnan vaikutuksia ja pyritään poistamaan ei-toivottuja tai haitallisia vaikutuksia sekä aletaan edistää kestäväää kehitystä. Ympäristövaikutusten hiilijalanjäljen mittaamisesta on entistä useammin alettu kiinnittää huomiota vastuullisuuden kädenjälkeen yhteiskunnassa. Silloin joudumme väistämättä etu- ja jälkikäteen arvioimaan toimintamme tuloksia ja vaikutuksia.

Visa Penttilä ja Kirsi Eräranta (2021) näkevät vastuullisuusviestinnän ensinnäkin yhteiskunnallisena toimintana, jossa organisoidaan ja neuvotellaan yrityksen vastuita ja suhteita ympäröivään yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Toiseksi vastuullisuuden kontekstit ovat moninaiset ja vastuullisuusviestintää voi tapahtua suoraan ja epäsuorasti kaikissa viestintätilanteissa, jopa organisaation ulkopuolella sidosryhmät luovat merkityksellisiä vastuullisuusviestinnän tilanteita. Kolmanneksi vastuullisuusviestintää tarvitaan ajallisesti ennakoivasti toiminnan suunnitteluun, organisoimiseen ja täytäntöönpanoon, mutta myös toiminnasta raportointiin jälkikäteen. Neljänneksi vastuullisuusviestintä rakentuu suhteessa organisaation muuhun viestintään, kuten strategiaprosesseihin, raportointikäytäntöihin ja sisäisiin sääntöihin, jotka mahdollistavat tai estävät vastuullisuusviestintää ja -toimintaa.

Yhteisten tavoitteiden luomisessa voi käytännössä ja toteuttamisen esteenä olla toimijoiden eriävät käsitykset kestävydestä, tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä ja niiden toteuttamisesta. Yhteiset tavoitteet edellyttävät ratkaisujen etsimistä ja kompromisseja sekä aiempaa useammin myös sidosryhmävuorovaikutusta. Sidosryhmillä tarkoitetaan toimijoita, joilla on odotuksia ja vaateita yritystä kohtaan sekä osapuolia, joiden kanssa tehdään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Blomberg ym. 2021).

Yhteiskuntavastuutaan korostavien organisaatioiden osalta yhteistyö ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa kestävän kehityksen mukaisen toiminnan toteuttamiseksi on erityisen tärkeää. Vastuullisuuteen ja kestävyteen liittyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee Blombergin ym. (2021) mukaan olla vaikuttavaa ja profiloivaa viestintää, jonka avulla voidaan vahvistaa organisaatioiden vastuullista toimijuutta.

Sidosryhmien osallistuminen vastuullisuusraportointiin ja sen kehittämiseen lisää raportoinnin monipuolisuutta ja luottamusta (Mäkelä 2021). Filosofi Sami Pihlström (2021) luonnehtii vastuullisuusviestinnän olevan käsitteellistä työtä, jossa on kannettava huolta käsitteiden merkityksistä ja varottava niiden fragmentoitumista epämääräiseksi, mitään tarkoittamattomaksi mössöksi. Vastuullisuuden keskeisenä ilmentymänä kaikessa viestinnässä voidaan pitää sitä, että kannattavuutta itseään tavoitellaan vastuullisesti – eli että se on keskeinen aspekti yrityksen päämäärän tavoittelussa, vaikkei se ole tuo päämäärä. (Pihlström 2021.) Sidosryhmäajattelu (Blomberg ym. 2021) tarjoaa lähtökohdan tarkastella sitä, mitä liiketoiminnan kestävyys ja siihen liittyvä viestintä käytännössä tarkoittavat.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) osallistui Global Compact -yritysaloitteen raportointiuudistuksen Early Adopter -testaukseen. Kokemuksen perusteella väitän, että määrämuotoinen vastaaminen pakottaa arvioimaan vastuullisuustoimia monitahoisesti ja nostaa esille kehittämistarpeita. Myös Global Compact Finland (s.a.) arvioi uuden järjestelmän myötä raportoinnista tulevan suoraviivaisempaa ja tukevan yrityksiä entistä paremmin oman vastuullisuustyön kehittämisessä ja tavoitteiden asettamisessa.

Yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena on miettiä, miten sidosryhmät otetaan ja saadaan mukaan vastuullisuusarviointiin. Toinen tärkeä pohdittava seikka on, miten vastuullisuusviestintää tehdään. Määrämuotoinen raportointi on tärkeää, mutta onko se riittävää?

Sitran asiantuntija Riikka Leppänen (2022) korostaa avointa viestintää, sidosryhmien kuuntelua ja räätälöityjä ratkaisuja. ”Kun muutos toteutetaan erilaisia näkemyksiä ymmärtäen ja hyödyntäen, rakentuu uusi talousmalli kestäväälle pohjalle. Yritysten kannattaa viestiä suunnitelmistaan avoimesti, kuunnella sidosryhmiensä palautetta ja kehitysideoita sekä räätälöidä ratkaisuja uusiin tilanteisiin.” (Leppänen, 2022).

LOPUKSI

Artikkelissa käsiteltiin vastuullisuusraportoinnin kehittymistä viimeisen parinkymmenen vuoden aikana ja todettiin, että liiketoiminnallisen vastuun rinnalla on noussut entistä tärkeämmäksi korostaa yhteiskuntavastuuta ympäristövaikutusten ja sosiaalisen toiminnan näkökulmista. Vastuullisuusraportoinnista siirtyminen tapahtumassa vastuullisuusviestinnän suuntaan, johon on vaikuttanut sekä YK:n Global Compact -yritysvastuun aloite että EU:n Green Deal -ohjelma. Vastuullisuusviestintä on osa yrityksen vastuullista liiketoimintaa ja toimintatapaa, jota yritys tekee monitahoisessa toimintaympäristössä ja vuorovaikutuksessa.



Kuva 2. Vastuullisuusviestinnän toimijat ja näkökulmat vastuullisuustoimintaan.

Vastuullisuusviestinnän kenttää ja toimijoita kiteytän kuvalla 2. Vastuullisuusviestinnän vuorovaikutuksellisuus eriytyy toimijoiden mukaan. Oleellista lähitulevaisuudessa on kohdistaa ja ottaa mukaan vastuullisuustyöhön toimijoita yrityksen tai organisaation kaikista kohderyhmistä sekä yhdessä kehittää toimintaa kestävän kehityksen mukaisesti. Kestävä kehityskin on jokaisessa kontekstissa yhdessä myös avattava ja määriteltävä osana yrityksen toimintatapaa.

LÄHTEET

Blomberg, A., Heikkinen, A. & Kujala, J. 2021. Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. Teoksessa ProCom - Viestinnän ammattilaiset, j., Eräranta, K. & Penttilä, V. 2021. Vastuullinen viestintä. 1. painos. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. 60–75.

Global Compact. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/>. Viitattu 23.3.2022.

Kallunki, J. 2022. Tilinpäätösanalyysi. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

KPMG. (2020). Companies who report on sustainability worldwide from 1993 to 2020. Statista. Statista Inc.. Accessed: April 06, 2022. <https://www.statista.com/statistics/1232295/global-sustainability-reporting-growth-rate/>

Kymmenen periaatetta. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/kymmenen-periaatetta>. Luettu 23.3.2022.

Käyrä, M., & Korsunova, A. 2021. Planetaarinen kriisi tekee vastuullisuusasiantuntijoista aikuiskouluttajia. Aikuiskasvatus, 41(2), 164–169. <https://doi.org/10.33336/aik.109326>. Viitattu 23.8.2022.

Larvus, L. 2022. Lauri Larvus, Ramboll Finland: Vastuullinen strategia on avain kestävään kasvuun. Blogi Global Compact Finlandin nettisivuilla. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/blogikirjoitukset/lauri-larvus-ramboll-finland-vastuullinen-strategia-on-avain-kesta-vaan-kasvuun>. Viitattu 23.3.2022.

Leppänen, R. 2022. Riikka Leppänen, Sitra: Reilun siirtymän strategia ja neljä muuta vinkkiä sosiaalisesti kestävään kiertotalouteen. Blogi Global Compact Finlandin nettisivuilla. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/blogikirjoitukset/riikka-leppanen-sitra-reilun-siirtymän-strategia-ja-nelja-muuta-vinkkia-sosiaalisesti-kestavaan-kiertotalouteen>. Viitattu 23.3.2022.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.

Kurittu, K. 2018. Yritysvastuuraportointi: Kiinnostavan viestinnän käsikirja. [Helsinki]: Alma.

Penttilä, V. & Eräranta, K. 2021. Vastuullisuusviestintä – vastuullista viestintää. Teoksessa ProCom - Viestinnän ammattilaiset, j., Eräranta, K. & Penttilä, V. 2021. Vastuullinen viestintä. 1. painos. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. 13–27.

Perkiö, S. 2022. Sanna Perkiö, Ecobio: EU-taksonomian luokitus- ja raportointivaatimukset koskevat pian monia yrityksiä. Blogi Global Compact Finlandin nettisivuilla. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/blogikirjoitukset/sanna-perkio-ecobio-eu-taksonomian-luokitus-ja-raportointivaatimukset-koskevat-pian-monia-yrityksia>. Viitattu 23.3.2022.

Pihlström, S. 2021. Arvot, päämäärät ja vastuullisuus. Teoksessa ProCom - Viestinnän ammattilaiset, j., Eräranta, K. & Penttilä, V. 2021. Vastuullinen viestintä. 1. painos. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 140–153.

ProCom - Viestinnän ammattilaiset, j., Eräranta, K. & Penttilä, V. 2021. Vastuullinen viestintä. 1. painos. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Ratsula, N. 2016. Compliance: Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. [Helsinki]: Talentum Pro. Saatavilla myös e-kirjana.

The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Saatavilla: The Time Has Come: [The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020 \(assets.kpmg\)](#). Luettu: 17.8.2022.

VASTUULLINEN OSAKESIJOITTAMINEN – ESIMERKKinÄ ASETEOLLISUUS

Juha Häkkinen

Vastuullisen sijoittamisen suosio kasvaa. Vastuullisuus – mitä se kenelle sitten onkin – on noussut tärkeäksi kriteeriksi, kun sijoittajat arvioivat yritystä sijoituskohteena ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät liike- tai yhteistyökumppanina. Ylipäätään vastuullisuus on noussut maailmanlaajuisesti megatrendiksi monilla liike- ja talouselämän aloilla. Ei siis ole ihme, että se on vuosien aikana – osakesijoittamisessa 1980-luvulta alkaen ja viimeisen 20 vuoden aikana laajentuen (Puttonen & Puttonen 2021, 7) – levinnyt myös sijoitusmaailmassa uudeksi ja merkitykselliseksi näkökohdaksi.

Venäjän Ukrainassa aloittama sota ja siihen liittyvä länsimaiden Ukrainalle antama mittava aseapu helmikuusta 2022 alkaen on ollut voimakkaasti esillä tiedotusvälineissä. Havaintojeni mukaan aseapua ja Ukrainan valtion puolustussotaa pidetään asiaan liittyvässä viestinnässä pääsääntöisesti oikeutettuna. YK:n peruskirjakin antaa valtioille oikeuden puolustautua aseellista hyökkäystä vastaan eli käydä puolustussotaa. Tähän taas tarvitaan aseita ja sotatarvikkeita. Niitä tuottavat monet kansanvälisesti tai paikallisesti toimivat yritykset, joista monet ovat pörssiyrityksiä. Ja pörssiyrityksiin voi helposti sijoittaa.

Samanaikaisesti vastuullisen sijoittamisen piirissä sota- ja aseollisuus katsotaan kuitenkin usein ja kategorisesti ”ei-vastuulliseksi” sijoittamiseksi. Ase- ja puolustusvälineollisuus saa näin ikään kuin valmiiksi annettuna huonon sijoituksen leiman. Millä kuitenkin puolustautuisimme oikeudetonta hyökkäystä vastaan, jos aseosakkeisiin liittyvä täydellinen välttäminen olisi myös itse aseiden hankkimisen välttämistä. Nämä ajatukset ja eräänlainen aseollisuuteen ja siihen sijoittamiseen liittyvä paradoksi ovat toimineet pontimena tämän selvityksen ja artikkelin kirjoittamiseen.

MITÄ ON YRITYKSEN VASTUULLISUUS OSAKESIJOITTAMISESSA?

Yksi lähestymistapa on määrittää asiaa sijoittamisen vastuullisuudelle kehitetyn ESG-mittariston ja tyypittelyn (Environment, Social ja Governance) kautta. Tuo mittaristo ei kuitenkaan mittaa millään tavalla tarkasti kaikkea vastuullisuutta, sillä loppujen lopuksi jokaisen sijoittajatahon on itse tehtävä päätös siitä, mikä on juuri hänen haluamansa tapa

ja painotus lähestyä vastuullisuusasioita. Lisäksi nuo ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja yrityksen hallintoon liittyvät seikat eivät huomioi kaikkia vastuullisuuteen mahdollisesti kytkettävissä olevia elementtejä.

Mitä on vastuullinen sijoittaminen? Kielitoimiston sanakirja (2022) ei anna selitystä termille *sijoittaminen*. Termille ”sijoittaa” kyseinen sanakirja antaa yhtenä merkityksenä ”käyttää rahaa taloudellisen hyötymisen toivossa esim. arvopaperien t. arvoesineiden ostamiseen, osuuden t. omistusoikeuden hankkimiseen jossakin yrityksessä tms., investoida.” Sijoittaminen-käsitteelle ei oikein löydy muualtakaan selkeää ja yhtä määritelmää.

Wikipedia puolestaan määrittelee ”sijoittamisen” tavallisesti rahoitusinstrumenttien ostoksi, hallussapidoksi ja myymiseksi tarkoituksena tehdä voittoa. Tämän Wikipedian määritelmän ”sijoittamiselle” hyväksyy myös Kaisa Kurittu teoksessaan *Sijoita rahasi vastuullisesti* (Kurittu 2021, 12).

Vastuullisella sijoittamisella puolestaan tarkoitetaan yleensä *ympäristöasioiden, sosiaaliseen vastuuseen liittyvien tekijöiden sekä hallintotapa-asioiden huomioon ottamista sijoitustoiminnassa siten, että salkun tuotto- ja riskiprofili paranevat*. Näin vastuullisen sijoittamisen määrittää FINSIF eli Finland’s Sustainable Investment Forum (2022), joka on sijoitusalan toimijoita palveleva vastuullista sijoittamista edistämään pyrkivä suomalainen yhdistys.

Vastuullisesta sijoittamisesta kirjoittaneet Silvola ja Landau (2019, 18) määrittelevät vastuullisen sijoittamisen niin, *että perinteisen talouslukuihin painottuvan analyysin lisäksi sijoituspäätöksissä otetaan huomioon kunkin yhtiön kannalta olennaisia ESG-tietoja eli ympäristövaikutuksia (environmental), sosiaalista vastuuta (social) ja hyvää hallintotapaa (governance)*. Kurittu (2021, 11–12) toteaa, että vastuullisia sijoituspäätöksiä ohjaava kunkin oma arvo-maailma, siis omat henkilökohtaiset arvot, moraalikäsitteet, mieltymykset ja toivomukset.

Vastuullisessa sijoittamisessa ei yleisesti ottaen olekaan olemassa yhtä tai ainoaa tapaa, vaan jokainen sijoittaja valitsee omaan sijoitusstrategiaansa sopivat työkalut. Sijoittaja voi huomioida ESG-asiat sijoitustoiminnassa eri lähestymistapoihin nojautuen. Vastuullista sijoittamista on sinänsä mahdollista tehdä kaikissa omaisuuslajeissa, se ei ole pelkästään esimerkiksi yritysten osakkeisiin sijoittamiseen liittyvä näkökulma. (FINSIF:n kotisivut.) Esimerkiksi asuntosijoittamiseen voi yhtä lailla löytää vastuullisuusnäkökulman niin halutessaan.

Käytännössä vastuullisuuden huomioiminen sijoitustoiminnassa ei siis ole aivan yksiselitteistä. Se voi olla myös vaikeaa ja ristiriitaista, koska sijoittajien pitää päättää, miten ja millaista vastuullisuutta sijoituksista haetaan (Puttonen & Puttonen 2021, 3). Eräs teollisuudenala, jota koskien asiaan varmasti törmätään, on juurikin ase- ja sotatarviketeollisuus.

MITEN VASTUULLISTA SIOJITTAMISTA KÄYTÄNNÖSSÄ TEHDÄÄN?

Vastuullista sijoittamista voidaan toteuttaa eri menetelmillä. Silvola ja Landau (2019, 32) jaottelevat tavat melko vakiintuneella tyyllillä kolmeen eri kategoriaan: *poissulkemiseen, aktiiviseen omistajuuteen ja vastuullisuuden integroimiseen sijoituspäätöksiin*. Näidenkin määritelmät ja sisällöt voivat osin vaihdella.

Poissulkeminen tarkoittaa tiettyjen alojen tai yritysten poissulkemista sijoitussalkusta. Tätä tapaa pidetään usein vastuullisen sijoittamisen yksinkertaisimpana muotona. Puttonen & Puttonen (2021, 22) mukaan yleisimpiä tilanteita, joissa poissulkemisen käyttäminen käytännössä näkyy, on esimerkiksi vaikkapa tupakka- tai nimenomaan juuri aseteollisuuden rajoittaminen pois kulloinkin kyseessä olevan tahon sijoitussalkusta. Puttonen & Puttonen (mt. 25) erottelee lisäksi **suosimisen** poissulkemisen vastakohtaksi. Tällöin siis suositaan, ei poissuljeta, tiettyjen arvojen mukaisesti toimivia yrityksiä sijoituskohteena.

Aktiivisessa omistajuudessa osakkeenomistaja pyrkii omalla aktiivisella toiminnallaan (vaikkapa yrityksen hallituksessa tai yhtiökokouksissa) vaikuttamaan yritykseen, jossa omistaa osakkeita. (Kurittu 2021, 90). Tyypillisesti omistaja esimerkiksi puuttuu havaitsemiinsa epäkohtiin, osallistuu ja keskustelee, pyrkii vaikuttamaan käytettävissä olevilla keinoillaan yrityksen toimintaan ja politiikkaan.

Vastuullisuuden integroiminen sijoituspäätöksiin tarkoittaa sitä, että taloudellisten kriteerien lisäksi myös vastuullisuuteen liittyviä seikkoja otetaan huomioon, kun sijoituspäätöksiä tehdään. Tavat tämän tekemisessä voivat vaihdella, ESG-integroinnille ei ole standardoitua määritelmää (Silvola & Landau 2019, 38), mutta tyypillisesti tässä toimintatavassa toimija itse määrittää ja huomioi ne seikat ja tavat, joilla haluttu vastuullisuuden tapa ja intensiteetti kytketään sijoittamiseen liittyviin asioihin.

Edellisistä viimeinen kategoria eli ESG-asioiden integrointi osaksi sijoitustoimintaa on vastuullista sijoittamista edistävän kansainvälisen Global Sustainable Investment Alliance -järjestön kyselyn mukaan institutionaalisten sijoittajien yleisin tapa ESG-asioiden huomiointiin sijoitustoiminnassaan. Toiseksi yleisimpänä tapana pidetään poissulkemista ja/tai suosimista ja kolmanneksi eniten käytetään aktiivista omistajuutta. (Puttonen & Puttonen 2021, 22.) Kannattaa huomata, kuten jo aikaisemminkin todettiin, että aseteollisuuden piirissä toimiva yritys voi ympäristöön, hallintoonsa sekä yrityskansalaisuuteensa liittyvissä asioissa toimia vastuullisesti ja jopa erinomaisella tavalla.

Kuinka paljon aseteollisuutta pidetään vastuuttomana sijoittamisena, kuinka paljon sitä poissuljetaan? Eräs tapa tutkia asiaa on käydä lävitse (ESG-)osakerahastojen sijoituspolitiikkaa. Sulkevatko ne muiden niin sanottujen ”syntiosakkeiden” ohella pois myös

aseteollisuuden? Käytännön kokemuksen ja sijoitusmaailman tarkastelun perusteella on näyttää nimittäin selvältä, että aseteollisuuteen liittyvät vastuullisuusdilemmat kohtaavat selkeimmin sillä kohdalla, jossa vastuullisuutta manifestoidaan poissulkemismenetelmän käyttämisellä. Tätä lähestymistapaa on käytetty tässä selvityksessä.

Tässä yhteydessä kannattaa myös huomata, että sodat ja aseiden käyttö voivat myös aiheuttaa suoranaisia ympäristötuhoja. Esimerkiksi tiettyntyyppisten ammusten sisältämän uraanin tiedetään olevan ympäristöongelma. Laajemmin tarkastellen aseteollisuuden vastuullisuuden arviointiin voi kytkeä – kunkin omasta näkökulmasta riippuen – myös luonnon resurssien tarpeettoman käyttämisen, olisihan aseisiin ja ammuksiin käytetyillä metalleilla ja materiaaleilla usein muutakin, ehkä parempaa, käyttöä.

Tästä huolimatta aseteollisuuden ongelmallinen rajapinta ESG-käsitteen sisällön kanssa näyttää kokemuksen mukaan kuitenkin eniten muodostuvan edellä mainitun lyhenteen S-kirjaimelle annetusta sisällöstä: Yhteiskuntavaikutuksista, ihmisoikeuksista, ihmisyhteisöjen huomioimisesta, terveyden vaarantumisesta ja sairauden vaarasta ja niin edelleen. Aseteollisuuden poissulkemista sijoitussalkuista ei yleensä eniten perustella ympäristösyillä.

Mainittakoon myös, että esimerkiksi Yhdistyneet kansakunnat on asettanut joukon kestäväen kehityksen tavoitteita, joista voi päätellä, mihin muutoksiin kansainvälisessä politiikassa pyritään kestäväen kehityksen suhteen. Eräs tavoitteista on ”rauhaan ja oikeudenmukaisuuteen” liittyvä tavoite. Voidaan ajatella, että tämä tavoite voisi olla myös yksi ESG-sijoittamista ohjaava tavoite. (kestavakehitys.fi, Agenda 2030.)

SELVITYS OSAKESIJOITUSRAHASTOJEN POISSULJENNASTA ASETEOLLISUUTTA KOSKIEN

Aihepiiriin liittyen tein pienen vertailun osakesijoitusrahastojen poissulkemisen määrästä ase- ja sotatarviketeollisuutta koskien. Selvitykseen valitsin tehtäväksi kaksi vertailua Nordnet osake- ja rahastovälitysyhtiön tarjoamista osakerahastoista päivämäärällä 26.9.2022 (ks. liitetaulukot). Kumpaankin vertailuun haettiin kaksi ryhmää osakerahastoja (A ja B) sillä erotuksella, että toisessa ryhmässä (B) poistettiin hausta rahastot, jotka eivät sijoita lainkaan yrityksiin, jotka on luokiteltu ase-, pienase- ja sotateollisuuskategorioissa toimiviksi (kategoriat Nordnetin haku- ja valintakoneesta).

Otos otettiin Nordnet-rahastoyhtiön tarjoamista omassa rahastomyynnissään ja välityksessään olevien osakerahastojen julkisista tiedoista. Tiedon haussa käytettiin Nordnetin omaa hakutyökalua ja sen valinta- ja hakumahdollisuuksia. Rahastot voivat lähtökohtaisesti olla kotimaisia tai ulkomaisia. Otoksessa verrattiin viimeisimmän yhden vuoden tuottotietojen perusteella viittätoista tuottavinta A-ryhmän rahastoa B-ryhmään valikoituneisiin tuottavimpiin osakerahastoihin.

Vertailu 1 (Ei-ESG rahastot):

- A) Kaikki edellisen vuoden aikana parhaiten tuottaneet osakerahastot, ei vastuullisuuspainotusta rahastossa. Ei poisrajausta ase- ja sotateollisuuden perusteella.
- B) Edellisen vuoden aikana parhaiten tuottaneet osakerahastot, ei vastuullisuuspainotusta rahastossa, mutta ei sijoita ase-, pienase- ja sotateollisuuskategorioissa toimiviin yrityksiin. Rajattiin siis pois ase- ja sotateollisuudessa toimiviin yrityksiin sääntöjensä mukaan sijoittamaan pystyvät rahastot.

Vertailu 2 (ESG-rahastot):

- A) Kaikki edellisen vuoden aikana parhaiten tuottaneet osakerahastot, vastuullisuuspainotus rahastossa (Hakuvalinta, ”Vastuulliset”). Ei poisrajausta ase- ja sotateollisuuden perusteella.
- B) Edellisen vuoden aikana parhaiten tuottaneet osakerahastot, vastuullisuuspainotus rahastossa (Hakuvalinta, ”Vastuulliset”). Ei sijoita ase-, pienase- ja sotateollisuuskategorioissa toimiviin yrityksiin. Rajattiin siis pois ase- ja sotateollisuudessa toimiviin yrityksiin sääntöjensä mukaan sijoittamaan pystyvät rahastot

VERTAILUN TULOKSIA:

Vertailu 1: ”Ei-vastuulliset rahastot”

Vertailun 1 ryhmään A valikoituneista osakerahastoista 12 oli samoja kuin ryhmään B valikoituneet 15 rahastoa. Ase- ja sotateollisuuteen sijoittavia ”normaaleja ei ESG” -rahastoja valikoitui tähän otokseen siis vain kolme kappaletta. Toisin sanoen merkittävä osa niistäkin osakerahastoista, jotka eivät erityisesti painota vastuullisuuttaan, sulkevat käytännössä pois kaiken aseollisuuden rahastonsa yhtiövalinnoista (12 kappaletta 15 rahastosta).

Aseteollisuus siis poissuljetaan erittäin usein siinäkin tapauksessa, että rahasto ei noudata erityistä ESG-politiikkaa tai ainakaan markkinoi itseään vastuullisuudella.

Aseteollisuuteen sijoittavien ja sijoittamattomien rahastojen tuotoissa oli eroja. Vertailun 1 Ryhmään A kuuluneista rahastoista kolme viidestätoista oli siis rahastoja, jotka eivät sulje pois aseollisuuden yhtiöitä rahaston sijoituskohteena. Nämä aseollisuutta poissulkevat rahastot sijoittuivat yhden vuoden tuottovertailussa sijoille 1, 3 ja 8 viidentoista rahaston joukosta. Tämän otoksen perusteella voidaan päätellä, että aseollisuuteen sijoittavat rahastot ovat viimeisimmän vuoden aikana tuottaneet paremmin kuin aseollisuutta karsastavat ”normaalit ei ESG” -osakerahastot. Käytännön syyksi – jos ero johtuu

sotateollisuuden sijoittamisesta (tätä ei käytännön tasolla selvitetty) – tähän voi helposti arvioida Venäjän Ukrainassa käymää hyökkäyssotaa ja sen vaatimia tai sen kautta välittyviä aseellisuuden liittyviä hankintoja.

Ryhmä A:han kuuluneet kolme myös sotateollisuuden sääntöjensä mukaan sijoittamaan pystyvää rahastoa tuottivat vuoden aikana keskimäärin 42,97 prosenttia. Kaikki ryhmään A kuuluneet ”Ei-ESG” -rahastot (15 kappaletta) tuottivat vuoden aikana keskimäärin 28,52 prosenttia. Ase- ja sotateollisuuden sijoituksistaan täysin poissulkeneiden 15 ”Ei-ESG” rahaston (Vertailu 1, ryhmä B) vuosituotto oli keskimäärin 22,70 prosenttia.

Vertailu 2: Vastuulliset ESG-rahastot

Myös vertailun 2 ryhmään A valikoituneista osakerahastoista 12 oli samoja kuin ryhmään B valikoituneet 15 rahastoa. Ase- ja sotateollisuudenkin sijoittavia ”vastuullisia ESG” -rahastoja on siis niitäkin, mutta harvassa. Tähän otokseen niitä siis valikoitui vain kolme kappaletta viidestätoista rahastosta.

Kun jo vertailuun 1 valikoituneista ”Ei-ESG”-rahastoista suurin osa sulkee aseet ja sotatarvikkeet pois sijoituksistaan, on tietenkin odotusten mukaista, että vastuullisena markkinoitua rahastotkin niin suurimmaksi osaksi tekevät. Aseteollisuus siis suljetaan pois sijoituksista todella usein, mutta ei tämän otoksen perusteella aina. Aseteollisuuden hyväksyvien ESG-rahastojen sijoituspolitiikkaa ei tässä selvityksessä tarkemmin tutkittu, mutta sen voinee olettaa olevan erityisesti ympäristövastuullisuutta korostavaa niin, että sosiaalinen ja yrityksen hallintoon liittyvä vastuullisuus jää enemmän taka-alalle.

Vastuullisten rahastojen tuotot poikkeavat merkittävästi ”ei-vastuullisten” rahastojen (vertailun 1 rahastot) tuotoista.

Vain kolme vertailuun 2 valikoituneesta 15 vastuullisesta ESG-rahastosta aikaansai positiivista tuottoa viimeisimmän vuoden periodilla. Nämä olivat siis parhaiten tuottaneita rahastoja tässä vertailussa 2. Nämä kaikki rahastot olivat niitä, jotka eivät sääntöjensä mukaan voineet sijoittaa aseisiin.

Kolme aseisiin sääntöjensä mukaan sijoittamaan pystyvää vastuullista rahastoa tuottivat yhden vuoden aikana keskimäärin -9,63 prosenttia. Kaikki esille poimituneet vastuulliset rahastot (Vertailu 2, Ryhmä A) tuottivat vuoden aikana keskimäärin -4,08 prosenttia (Keskiarvo laskettu 11 rahastosta, joilla vähintään vuoden tuottohistoria). Ase- ja sotateollisuuden sijoituksistaan täysin poissulkeneiden 15 ”vastuullisen” rahaston (Vertailu 2, ryhmä B) vuosituotto oli keskimäärin -5,33 prosenttia. Tässä ryhmässä aseellisuuden sijoittamaan pystyvät kolme rahastoa tuottivat siis ehkä yllättäenkin kaikista huonoiten.

Kokonaisuutena voi todeta, että vastuullista toimintaa korostavat rahastosäännöt ovat viimeisimmän toimintavuoden aikana johtaneet näissä rahastoissa tuottojen menetyksiin. Erityisesti sekä vastuullinen ESG-lähestymistapa että aseteollisuuden karsiminen sijoituskohteista rahaston säännöissä on tämän selvityksen perusteella johtanut merkittävästi tavallista, ilman rajoituksia sijoitettavaa, osakerahastoa huonompaan tuottoon.

Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että tämän selvityksen perusteella emme tiedä, mihin vertaillut rahastot ovat täsmällisesti sijoittaneet. Sitä ei selvitetty, vaan selvitettiin ja päätelmiä tehtiin ainoastaan sen perusteella, mitä rahastojen sijoituspolitiikasta ja onnistumisesta selviää Nordnetin hakukoneen valintojen perusteella.

VASTUULLISEN SIOITTAMISEN TUOTTAVUUDESTA

Tämä pieni otos rahastoista vain yhden vuoden toteutuneiden tuottojen perusteella on tietenkin todistusvoimaltaan vähäinen, kun tarkastellaan vastuullisen sijoittamisen tuottavuutta sijoittajan näkökulmasta.

Tulos kuitenkin asettuu samaan linjaan uusimpien ja vastuullisen sijoittamisen tuottavuuslupauksia kritisoivien tutkimusten kanssa. Asiaa käsittelevien tutkimusten perustulos on ollut tähän asti se, että vastuullinen sijoittaminen olisi ollut tuottavaa, joskus hyvinkin tuottavaa. On jopa esitetty, että korkean ESG-luokituksen yhtiöihin sijoittaminen johtaa säännönmukaisesti ylituottoihin (Silvola & Landau 2019, 205–210).

Käytännössä on kuitenkin epäselvää, onko tuotto tullut juuri vastuullisuudesta vai muista erottelemattomista sijoitukseen liittyvistä asioista. Puttonen & Puttonen (2021, 31) toteavat, että ”kannattavat, hyvät yritykset tuottavat sijoittajalle hyvin, kysymys ei ole niinkään erillisestä ESG-faktorista”.

Oma vaikutuksensa voi olla vastuullisen sijoittamisen voimakkaalla markkinoinnilla. Aikaisempi ”ESG-tuotto” on voinut perustua siihenkin, että suosittuja vastuullisina markkinoituja pörssiyrityksiä yksinkertaisesti suositaan sijoituskohteina. Kun osakkeille on – vaikkapa ”muodin” mukana – paljon kysyntää, hinnat yleensä nousevat, toimialasta riippumatta. Sama yleisemminkin taloudesta tuttu ilmiö on sijoitusmarkkinoilla toistunut säännöllisesti, vain sen kohteet vaihtelevat.

Kun siis aseteollisuuteen sijoittavat osakerahastot ovat tämän katsauksen yhteydessä esiin nousseista rahastoista tehneet parhaan tuoton, se tuskin johtuu mistään muusta kuin aseiden ja sotatarvikkeiden kovasta kysynnästä, ei sinällään ESG-sijoittamisen huonoudesta. Ja toisaalta ESG-sijoittamisen hyvät tuotot jonakin toisena aikana eivät välttämättä johdu erityisesti vastuullisesta lähestymistavasta tai ainakaan ”vastuullisena markkinoimisesta”, vaan yksinkertaisesti siitä, että sijoittaja sijoittaa hyvään liiketoimintaan. Toki se voi olla hyvää sen vastuullisuudenkin vuoksi.

Sijoitusten ja sijoitustuotteiden (esimerkiksi osakkeiden, rahastojen osuuksien) hintojen nousussa niiden tuotto-odotukset yleensä laskevat ja tämä saattaa vaikuttaa tulevaisuudessa myös ESG-sijoittamisen tuottoihin.

Pohdintaa: Voiko aseteollisuuden sijoittaminen olla vastuullista sijoittamista?

Aseteollisuuden sijoittamisesta ja sen etiikasta ja vastuullisuudesta on kirjoitettu Suomessa verrattain vähän. Vallitsevaa käsitystä asiasta peilannee tämänkin selvityksen tulos: Suurin osa myös yhden vuoden tarkastelun perusteella menestyneimmistä ”Ei-ESG” rahastoistakin karsii kategorisesti aseet ja sotateollisuuden pois sijoituksistaan. Niihin sijoittaminen ei siis ole tämän mukaan vastuullista sijoittamista.

Kuitenkin juuri nyt ase- ja sotatarviketeollisuuden liittyvä vastuullisuus pohdinta saa uusia muotoja ja aikaisemmat asiaan liittyvät näkökohdat nousevat uudestaan esille.

Ainakin teoriassa yritys, johon ei haluta sijoittaa, joutuu maksamaan korkeampaa kustannusta pääomastaan. Poissulkemalla kyseinen kuviteltu yritys sijoituskohteista siis lähtökohdaisesti enemmän vaikeutetaan kuin helpotetaan sen toimintaa. Luultavasti alan toimijoiden määrä tällöin ennemminkin pienenee kuin kasvaa – ainakin teoriatasolla. (Puttonen & Puttonen 2021, 5.)

Entä jos tuo yritys on aseteollisuuden alalla toimiva yritys? Aseiden tuotannon väheneminen nostaa silläkin alalla tuotteiden loppuhintaa asiakkaille. Hyvä asia ehkä diktatuureja tarkastellen, jos uskomme kohoavan hinnan vähentävän diktaattoreiden aseostoksia. Mutta huono asia, jos aseita käytetään vaikkapa jonkin kansakunnan sallittuun ja hyväksytyyn puolustustaisteluun.

Eri maiden yhteiskuntajärjestelmätkin tuovat asiaan oman mausteensa. On maita, joissa sotateollisuus on valtion johtamaa, jopa sen hallitsemaa ja omistamaakin toimintaa. Aseteollisuus ei tällöin yleensä altistu samanlaiselle arvostelulle ja sen vastuullisuuden pohdinnalle kuin vapaamman yhteiskunta- ja talousjärjestelmän maissa, jossa aseita tuottavat yksityiset ja usein hajaantuneesti, mutta avoimesti omistetut yritykset.

Jos kaikki sijoittajat siis poissulkisivat aseteollisuuden yritykset, olisi aseita hankalampi ja kalliimpi saada. Hyvä vai huono asia? Oikeaa ja täsmällistä vastausta ei ole antaa. Vastaus löytyy loppujen lopuksi sen kautta, miten oikeutetuksi itse aseiden käyttö sotatilanteessa katsotaan. Aseellinen hyökkäys suvereenin valtion kimppuun katsotaan kansainvälisessä oikeudessa useimmiten laittomaksi. Tuollaista hyökkäystä vastaan puolustautuminen aseina taaskin useimmiten lailliseksi.

Entä jos sotatarvikeyritys toimii todella moitteettomasti kaikessa ESG-arvioinnin alaisessa toiminnassaan? Paitsi siinä, että valmistaa aseita. Aseteollisuudessa toimiva yritys voi myös kulloinkin käytettävän ESG-mittariston ympäristöön ja hallintotapaan liittyvien vaatimusten mukaan olla hyvinkin vastuullinen, mutta se voi silti olla poissuljettu useiden sijoittajien ja rahastojen työkalupakeista ja sijoituskohteista.

Monet aseteollisuudessa toimivat yhtiöt ovat monialayhtiöitä. Aseteollisuuden vastuullisuutta miettivä sijoittaja voi joutua pohdiskelemaan sitäkin, saastuttaako osittain aseisiin liittyvä toiminta koko yrityksen sijoituskohteena. Aseteollisuuden tuotteissa käytetään myös monien muiden yhtiöiden komponentteja – tyypillisimpiä ja Ukrainan sodan kautta esille nousseita ovat vaikkapa kehittyneisiin aseisiin ja sodankäynnin välineisiin tarvittavat mikropiirit. Onko merkittävästi sotateollisuutta ruokkiva mikropiirivalmistaja myös vältettävä sijoituskohte?

Se, mitä on vastuullinen sijoittaminen, peilautuu myös kuhunkin aikaan. Vastuullisen sijoittamisen käsite ja sisältö muuttuu ajan ja muutoksen mukana. Aseteollisuuden pois-sulkeminen sijoituskohteista on täysin ymmärrettävää. Samalla se on eräällä tavalla helppo ratkaisu, jota taloudelliset seikat eivät aina puolla.

Tänä aikana ja näissä oloissa, kun Euroopassa käydään julmaa tuhoamissotaa, en itse uskaltaisi yksiselitteisesti tuomita aseteollisuuteen sijoittamista ainakaan täysin vastuuttomaksi. Investoimmehan niihin aseisiin.

LÄHTEET

FINSIF – Vastuullisen sijoittamisen suunnannäyttäjä. Saatavilla: <https://www.finsif.fi/>. Viitattu 8.8.2022.

Agenda 2030. Saatavilla: kestavakehitys.fi. Viitattu 26.9.2022.

Kielitoimiston sanakirja. 2022. Saatavilla: https://www.kotus.fi/sanakirjat/kielitoimiston_sanakirja. Viitattu 8.8.2022.

Kurittu, K. 2021. Sijoita rahasi vastuullisesti. Alma Talent.

Puttonen, V. & Puttonen, T. 2021. Vastuullinen sijoittaminen teoriassa ja käytännössä. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Kauppa+Talous 4/2021. Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/110203/isbn9789526405285.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silvola, H. & Landau, T. 2019. Vastuullisuudesta ylituottoa sijoituksiin. Alma Talent.

Liitetaulukot (lähde: Nordnet, luettu 28.9.2022) ovat ruutukaappauksia Nordnet sijoituspalveluyhtiön sivuilta. Niistä ilmenee 15 parasta rahastoyhtiötä yhden vuoden tuoton perusteella tilanteessa, jossa on tehty neljä toisistaan poikkeavaa hakua tiettyjen Nordnetin kotisivujen rahastohakuvalintojen avulla. Hakuvalinnat selitetään taulukkojen selosteissa ja artikkelin tekstissä.

TULE ASIAKKAASIKSI KIRJAUDU SISÄÄN							
Nordnet Sivuni Pörsit ja markkinat Palvelut Opi ja inspiroidu Asiakaspalvelu							
Nimi	1 kk	3 kk	YTD	1 v ↓	3 v	5 v	10 v
Osta HSBC GIF Turkey Equity AC	+9.75%	+38.46%	+72.74%	+61.15%	+57.03%	+24.06%	+24.26%
Osta BGF World Energy A2	-9.59%	+4.06%	+39.97%	+60.52%	+40.51%	+42.33%	+13.95%
Osta Franklin Natural Resources A(acc)USD	-10.80%	+4.59%	+23.29%	+40.19%	+31.90%	+20.70%	-8.36%
Osta JPM Emerging Middle East Eq A (dist) USD	-4.99%	+8.25%	+21.73%	+32.69%	+67.34%	+102.44%	+152.42%
Osta Fidelity Indonesia A-Div-USD	+2.55%	+10.87%	+21.90%	+31.83%	+12.60%	+20.84%	+32.03%
Osta Franklin MENA A(acc)USD	-1.95%	+11.29%	+13.19%	+30.22%	+45.82%	+77.85%	+163.61%
Osta JPM Global Natural Resources A (acc) EUR	-10.52%	-0.31%	+13.19%	+27.60%	+40.43%	+55.11%	+0.53%
Osta Amundi Fds Equity MENA A2 USD C	-5.58%	+11.45%	+19.39%	+27.56%	+53.63%	+80.78%	+163.21%
Osta Templeton Latin America A(acc)USD	-2.06%	+17.99%	+27.10%	+19.88%	+0.34%	+4.00%	-5.17%
Osta HSBC GIF Frontier Markets AC	-3.55%	+10.01%	+6.18%	+17.54%	+41.59%	+41.45%	+150.71%
Osta Amundi Fds Latin Amer Eq A2 USD C	-2.56%	+14.19%	+20.80%	+17.02%	+0.83%	+9.27%	-5.44%
Osta BNP Paribas Latin America Eq CI C	-0.32%	+15.95%	+24.70%	+15.87%	-3.60%	-8.43%	-16.67%
Osta Luxembourg Selection Active Solar C USD	-7.93%	+10.77%	+18.78%	+15.80%	+174.40%	+303.61%	+645.69%
Osta BGF Latin American A2	-0.40%	+17.00%	+22.62%	+15.41%	-7.08%	-2.98%	-4.97%
Osta HSBC GIF Mexico Equity AC	-2.54%	+4.96%	+8.08%	+14.58%	+19.12%	+2.50%	-
Osta BNP Paribas Brazil Equity C C	+0.30%	+19.63%	+31.30%	+13.97%	-8.90%	-1.25%	-12.24%

Vertailu 1:

Ensimmäinen taulukko: A) Ei-ESG rahastot (ei vastuullisuuspainotusta rahastossa). Ei poisrajausta haussa ase- ja sotateollisuuden sijoittamisen perusteella.

Jälkimmäinen taulukko: B) Ei-ESG rahastot (ei vastuullisuuspainotusta rahastossa). Haussa rajattu pois ase- ja sotateollisuuteen sijoittamaan pystyvät rahastot.

TULE ASIAKKAASIKSI KIRJAUDU SISÄÄN							
Nordnet Sivuni Pörsit ja markkinat Palvelut Opi ja inspiroidu Asiakaspalvelu							
Nimi	1 kk	3 kk	YTD	1 v ↓	3 v	5 v	10 v
Osta BGF World Energy A2	-9.59%	+4.06%	+39.97%	+60.52%	+40.51%	+42.33%	+13.95%
Osta JPM Emerging Middle East Eq A (dist) USD	-4.99%	+8.25%	+21.73%	+32.69%	+67.34%	+102.44%	+152.42%
Osta Fidelity Indonesia A-Div-USD	+2.55%	+10.87%	+21.90%	+31.83%	+12.60%	+20.84%	+32.03%
Osta Franklin MENA A(acc)USD	-1.95%	+11.29%	+13.19%	+30.22%	+45.82%	+77.85%	+163.61%
Osta JPM Global Natural Resources A (acc) EUR	-10.52%	-0.31%	+13.19%	+27.60%	+40.43%	+55.11%	+0.53%
Osta Templeton Latin America A(acc)USD	-2.06%	+17.99%	+27.10%	+19.88%	+0.34%	+4.00%	-5.17%
Osta HSBC GIF Frontier Markets AC	-3.55%	+10.01%	+6.18%	+17.54%	+41.59%	+41.45%	+150.71%
Osta Amundi Fds Latin Amer Eq A2 USD C	-2.56%	+14.19%	+20.80%	+17.02%	+0.83%	+9.27%	-5.44%
Osta BNP Paribas Latin America Eq CI C	-0.32%	+15.95%	+24.70%	+15.87%	-3.60%	-8.43%	-16.67%
Osta Luxembourg Selection Active Solar C USD	-7.93%	+10.77%	+18.78%	+15.80%	+174.40%	+303.61%	+645.69%
Osta BGF Latin American A2	-0.40%	+17.00%	+22.62%	+15.41%	-7.08%	-2.98%	-4.97%
Osta HSBC GIF Mexico Equity AC	-2.54%	+4.96%	+8.08%	+14.58%	+19.12%	+2.50%	-
Osta BNP Paribas Brazil Equity C C	+0.30%	+19.63%	+31.30%	+13.97%	-8.90%	-1.25%	-12.24%
Osta Fidelity America A-Div	-8.65%	+3.88%	+3.30%	+13.95%	+31.83%	+52.91%	+195.02%
Osta PineBridge Latin America Equity A	-1.65%	+17.25%	+22.69%	+13.61%	-6.56%	-1.69%	-4.45%
Osta DWS Invest Global Agribusiness LC	-8.28%	+1.44%	+4.41%	+13.47%	+31.03%	+53.59%	+60.43%

Vertailu 2:

Ensimmäinen taulukko: A) ESG-rahastot (vastuullisuuspainotus rahastossa). Ei poisrajausta haussa ase- ja sotateollisuuden sijoittamisen perusteella.

Jälkimmäinen taulukko: B) ESG-rahastot (vastuullisuuspainotus rahastossa). Haussa rajattu pois ase- ja sotateollisuuteen sijoittamaan pystyvät rahastot.

Nordnet								TULE ASIAKKAAKSI	KIRJAUDU SISÄÄN		
Sivuni								Pörsnit ja markkinat	Palvelut	Opi ja inspiroidu	Asiakaspalvelu
Nimi	1kk	3kk	YTD	1v ↓	5v	5v	10v				
Osta Luxembourg Selection Active Solar C USD	-7.93%	+10.77%	+18.78%	+15.80%	+174.40%	+303.61%	+645.69%				
Osta Handelsbanken Latin Amerika (A1 EUR)	+0.39%	+14.28%	+18.44%	+11.73%	-16.20%	-19.67%	-15.61%				
Osta Handelsbanken Hälsovård Tema (A1 EUR)	-3.95%	+3.57%	-2.84%	+2.71%	+51.20%	+89.88%	+301.49%				
Osta JPM Climate Change Solu A (acc) - USD	-9.43%	+6.20%	-19.53%	-	-	-	-				
Osta Storebrand Equal Opportunities A3	-10.84%	-0.29%	-24.37%	-	-	-	-				
Osta Storebrand Renewable Energy A2	-9.31%	+9.48%	+7.99%	-	-	-	-				
Osta Storebrand Renewable Energy A3	-9.29%	+9.45%	+7.91%	-	-	-	-				
Osta Handelsbanken Kestävä Energia (A1 EUR)	-9.86%	+4.99%	-5.04%	-5.85%	+125.60%	+143.72%	+360.60%				
Osta Danske Invest Global Sust Future A	-7.33%	+6.23%	-12.32%	-6.41%	+18.51%	+43.58%	+118.41%				
Osta DNB Fund Renewable Energy retail A	-10.20%	+6.68%	-11.04%	-7.03%	+90.16%	+106.70%	+284.72%				
Osta Storebrand Global Solutions A EUR	-9.92%	+1.26%	-12.14%	-9.25%	+35.93%	+63.75%	-				
Osta BGF Sustainable Energy A2	-7.69%	+7.61%	-14.37%	-10.08%	+58.68%	+77.67%	+184.39%				
Osta Allianz Global Water AT EUR	-8.43%	+9.59%	-17.23%	-11.70%	+20.52%	-	-				
Osta BGF Future of Transport A2	-9.09%	+5.18%	-15.50%	-11.78%	+65.03%	-	-				
Osta Templeton Gb Climate Change A(Ytd)EUR	-8.73%	0.00%	-13.60%	-13.01%	+24.64%	+27.80%	+111.32%				
Osta Jupiter Global Elgy Gr L EUR Acc	-9.72%	+7.07%	-18.37%	-13.22%	+25.90%	+36.17%	+117.09%				

Nordnet								TULE ASIAKKAAKSI	KIRJAUDU SISÄÄN		
Sivuni								Pörsnit ja markkinat	Palvelut	Opi ja inspiroidu	Asiakaspalvelu
Nimi	1kk	3kk	YTD	1v ↓	5v	5v	10v				
Osta Luxembourg Selection Active Solar C USD	-7.93%	+10.77%	+18.78%	+15.80%	+174.40%	+303.61%	+645.69%				
Osta Handelsbanken Latin Amerika (A1 EUR)	+0.39%	+14.28%	+18.44%	+11.73%	-16.20%	-19.67%	-15.61%				
Osta Handelsbanken Hälsovård Tema (A1 EUR)	-3.95%	+3.57%	-2.84%	+2.71%	+51.20%	+89.88%	+301.49%				
Osta JPM Climate Change Solu A (acc) - USD	-9.43%	+6.20%	-19.53%	-	-	-	-				
Osta Storebrand Equal Opportunities A3	-10.84%	-0.29%	-24.37%	-	-	-	-				
Osta Storebrand Renewable Energy A2	-9.31%	+9.48%	+7.99%	-	-	-	-				
Osta Storebrand Renewable Energy A3	-9.29%	+9.45%	+7.91%	-	-	-	-				
Osta Handelsbanken Kestävä Energia (A1 EUR)	-9.86%	+4.99%	-5.04%	-5.85%	+125.60%	+143.72%	+360.60%				
Osta Danske Invest Global Sust Future A	-7.33%	+6.23%	-12.32%	-6.41%	+18.51%	+43.58%	+118.41%				
Osta Storebrand Global Solutions A EUR	-9.92%	+1.26%	-12.14%	-9.25%	+35.93%	+63.75%	-				
Osta Allianz Global Water AT EUR	-8.43%	+9.59%	-17.23%	-11.70%	+20.52%	-	-				
Osta Templeton Gb Climate Change A(Ytd)EUR	-8.73%	0.00%	-13.60%	-13.01%	+24.64%	+27.80%	+111.32%				
Osta Jupiter Global Elgy Gr L EUR Acc	-9.72%	+7.07%	-18.37%	-13.22%	+25.90%	+36.17%	+117.09%				
Osta Vontobel Clean Technology B EUR	-9.09%	+5.66%	-19.74%	-14.68%	+35.87%	+50.91%	+190.38%				
Osta Storebrand Smart Cities A3	-8.61%	+5.64%	-18.62%	-14.72%	-	-	-				
Osta CT (Lux) SDG Engrmt GBI Eq A USD Acc	-8.20%	+3.39%	-17.06%	-15.06%	+21.33%	-	-				

MIKKELIN KALEVANKANGAS HYVINVOINTILIIKETOIMINNAN OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ

Viljo Kuuluvainen

Hyvinvoinnin ja liikunnan toimiala on opiskelijoiden silmissä vetovoimainen tulevaisuuden kasvuala. Se tarjoaa uramahdollisuuksia, joissa voi yhdistää liiketoimintaosaamista sekä omia kiinnostuksen kohteita ja harrastuneisuutta. Toisaalta ala on monelta kantilta tarkasteltuna liiketoiminnallisesti haastava ja kilpailu on kovaa. Juuri tämän vuoksi hyvinvointi- ja liikuntapalveluissa digitaalisuus, data ja teknologia ovat yhä tärkeämmässä asemassa, jotta yritykset voivat erottautua kilpailussa ja luoda kannattavampia liiketoimintamalleja. Uusien palvelujen kehittäminen vaatii monenlaista osaamista ja kykyä toimia verkostomaisessa toimintaympäristössä. Jatkuva muutos asettaa kovia vaatimuksia oppimisympäristöille.

Kalevankangas on liikunnan, hyvinvoinnin ja tapahtumien alue Mikkelissä. Alue on kaupungin kehittämisalusta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tavoitteena on kasvattaa yritysten ja työpaikkojen sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (tki) määrää alueella. Koulutus ja opiskelijat ovat alueen kehityksessä mukana. Tavoitteena on tarjota opiskelijoille oppimisympäristö omaan ammatilliseen kasvuun ja yrittäjyyteen. Välillisesti tämä tukee kehittämisalustan tavoitteita.

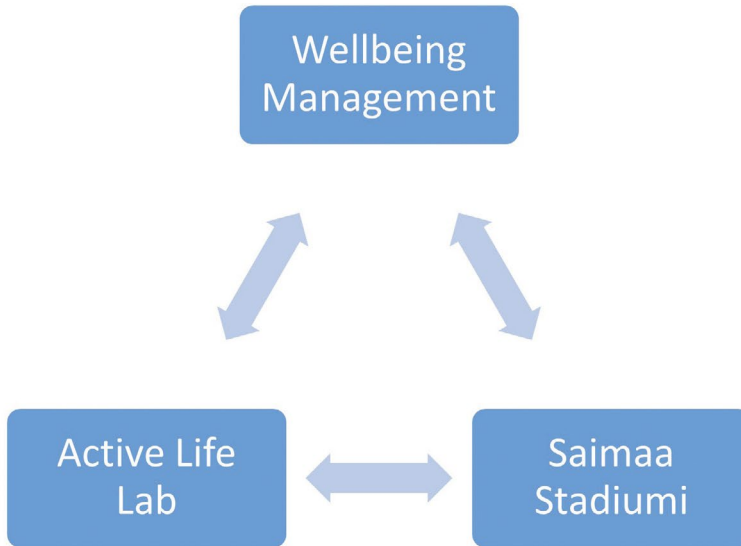
Lähtölaukauksena Kalevankankaan yritysalueelle ja oppimisympäristölle voidaan nähdä monitoimiareena Saimaa Stadiumin ja tki-yksikkö Xamk Active Life Labin perustaminen vuonna 2018. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ja samalla korkeakoulutuksen tulo alueelle aloittivat uuden luvun alueen tarinassa. Sen myötä kaupunkilaisten liikuntapalveluiden rinnalle tuli uusia kehittämisen painopisteitä.

Lähtökohta oli haasteellinen, sillä monessa asiassa, kuten yritysten toimintaympäristössä, koulutusohjelmissä ja tki-toiminnassa lähdettiin liikkeelle alkutekijöistä. Selkeä vahvuus alueella on kuitenkin alusta asti ollut liikunta- ja tapahtumainfra (Kuuluvainen, 2020). Tässä artikkelissa kuvaan oppimisympäristön rakentamisprosessia, nykytilaa ja tulevaisuutta.

KEHITTÄMISALUSTA JA OPPIMISYMPÄRISTÖ

Kalevankankaan aluetta kehitetään verkostomaisesti lukuisten eri tahojen voimin (Kuuluvainen, 2021). Koordinaatiovastuu kehittämisalustasta on Kaakkois-Suomen ammatti-

korkeakoululla, mutta toimenpiteitä toteuttavat monet alueen toimijat yhdessä ja erikseen. Koulutuksessa ja tki-toiminnassa Xamkin osuus on keskeinen. Oppimisympäristön kolme päätoimijaa on Active Life Lab, Wellbeing Management-koulutusohjelma ja Xamkin pääosin omistama Saimaa Stadiumi alueen yritysveturina (kuva 1.).



Kuva 1. Kalevankankaan oppimisympäristön kolme päätoimijaa: Xamk Active Life Lab, Wellbeing Management-koulutusohjelma ja Saimaa Stadiumi Oy.

Lisäksi toimijaverkoston ytimeen kuuluvat Mikkelin kaupunki, joka omistaa suurimman osan infra- ja keskeisistä yhtiöistä sekä Mikkelin Ravirata, Osuuskauppa Suur-Savo, Jukurit HC ja kehitysyhtiö Miksei Mikkelä. Näiden lisäksi on useita verkostoja, joiden kautta toimijoita kiinnittyy kehitysalustaan, kuten muun muassa urheiluseurat alueen käyttäjinä, Active Life Labin yrityskumppanit sekä hankkeisiin kiinnittyvät kotimaiset ja kansainväliset toimijat kuten yliopistot ja ammattikorkeakoulut.

Kalevankangas tunnetaan paikallisesti erityisesti liikunnan, ulkoilun ja tapahtumien alueena (kuva 2.). Loppukäyttäjien näkökulmasta vapaa-aikaan liittyvät palvelut ovat alueen tärkeimpiä vetovoimatekijöitä myös tulevaisuudessa, mutta taustalla kehittäminen painottuu yritysalueeseen, tki:hin ja oppimisympäristöön.



Kuva 2. Kalevankankaan kehitysvaiheita.

WELLBEING MANAGEMENT -KOULUTUSOHJELMA

Wellbeing management (WM) on hyvinvointiliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma, joka on Kalevankankaan kärki koulutuksen osalta. Sen sisällön suunnittelu ja käytännön toteutus on tehty yhteistyössä Xamkin Active Life Labin kanssa. Ohjelma painottuu etä-opiskeluun, mutta osa opinnoista järjestetään paikan päällä alueella.

Nykyään teknologian avulla hyvinvointia on entistä helpompaa mitata. Mittaamalla saadaan dataa, jonka pohjalta voidaan kehittää uusia hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä tukevia palveluja sekä arvioida palveluiden vaikuttavuutta. Tavoitteena on, että WM-opiskelijoista kasvaa hyvinvointipalvelujen ja hyvinvointiliiketoiminnan asiantuntijoita.

Opinnoissa keskeistä on liiketoiminnallinen näkökulma. Opiskelijat oppivat hyödyntämään hyvinvointia ja terveyttä edistävää teknologiaa liiketalouden toimintaympäristössä. Opiskelijat työskentelevät yritysten kanssa jo opintojen aikana ja luovat verkostoja, joita voivat hyödyntää valmistumisen jälkeen.

ACTIVE LIFE LAB

Kalevankankaalla Saimaa Stadiumin tiloissa toimii Xamkin tutkimus- ja kehittämislaboratorio Active Life Lab, jonka erityisalaa on hyvinvointipalveluiden vaikuttavuuden mittaaminen ja kehittäminen. Yksikkö on ensimmäisten neljän toimintavuotensa aikana rakentanut vakaan aseman toimialallaan.

Ulospäin näkyvin osa yksikön toimintaa on älykuntosali ja testauslaboratorio, joissa voidaan mitata monipuolisesti ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Yksikön ydintoimintaa ovat tutkimus- ja kehityshankkeet (kuva 3.), joissa työskentelee tällä hetkellä noin 20 asiantuntijaa. Hankerahoitusta sillä on ulkoisista rahoituslähteistä, kuten Suomen Akatemialta, Opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja Euroopan Aluekehitysrahastosta.

Active Life Lab on mukana kansallisissa verkostoissa, kuten ammattikorkeakoulujen hyvinvointilaboratorioiden verkosto tai Business Finlandin koordinoima terveysalan testbedien verkosto. Kansainvälisiä kumppanuuksia Active Life Lab on rakentanut hankkeiden kautta (Taulukko 1.). Niistä esimerkkeinä Itämeren alueen maissa toimivien terveysalan living labien verkosto (ProVaHealth) ja IN-4-AHA -projektin living lab-verkosto sekä kontaktit kansainvälistyviin terveysalan yrityksiin Euroopassa. Optimus-tutkimushankkeessa Active Life Lab tekee yhteistyötä australialaisen Baker Heart and Diabetes Institutuen kanssa.

Taulukko 1. Active Life Labin tutkimus- ja kehityshankkeita vuodesta 2018–2023.

Projekti	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Datasta hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palveluja (EAKR)						
Älykäs hyvinvointilaboratorio (EAKR)						
ProVaHealth (EU Interreg)						
CogTail (BF)						
HyviöPro (EAKR)						
Carve (ESR)						
Freeride (OKM)						
Arvo (EAKR)						
Raja (EAKR)						
Optimus (Suomen Akatemia)						
Puusta hyvinvointi-innovaatioita (EAKR)						
IN4AHA (EU Horizon 2020)						

SAIMAA STADIUMI

Saimaa Stadiumi on hyvinvoinnin, urheilun ja elämysten kokonaisuus Kalevankankaalla. Xamkin, Mikkelin kaupungin ja Suomen Nuorisopiston omistamalla monitoimiareenalla on kuntoilun ja harjoittelun lisäksi tilaa urheilutapahtumille, konserteille, messuille, työhyvinvointipäiville ja kokouksille.

Saimaa Stadiumin visio valtakunnallisena hyvinvointikampuksena linkittyy ennen kaikkea siihen, kuinka monitoimiareena voi tuoda hyvinvointialan toimijoita yhteen, luoda yhdessä tekemisen kulttuuria ja mahdollistaa alueella uutta yritystoimintaa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi Stadiumin puitteiden yhdistämistä erilaisiin mittaus- ja valmennuspalveluihin sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan. (Kalliomaa, 2021.)

OPPIMISYMPÄRISTÖN RAKENTAMISPROSESSI JA TILANNEKUVA

Wellbeing management -koulutusohjelman alusta saakka kurssisisältöjä on rakennettu yhteistyössä Active Life Labin kanssa ja osa kursseista on toteutettu laboratorion tiloissa sen henkilöstön vetäminä. Esimerkiksi Active Life Labin kehittämä vaikuttavuustiedon keräämiseen suunniteltu digipalvelun Hyviö on integroitu osaksi kurssisisältöjä. Opetuksen, tki-toiminnan ja yritysten yhteistyön rakentaminen on ottanut aikaa ja usein se on tapahtunut kokeilun ja erehdyksen kautta. Prosessi on vaatinut sekä opetus- että tki-henkilöstöltä jatkuvaa uusien toimintatapojen omaksumista, eikä eteneminen ole aina tapahtunut suoraviivaisesti (kuva 3.)

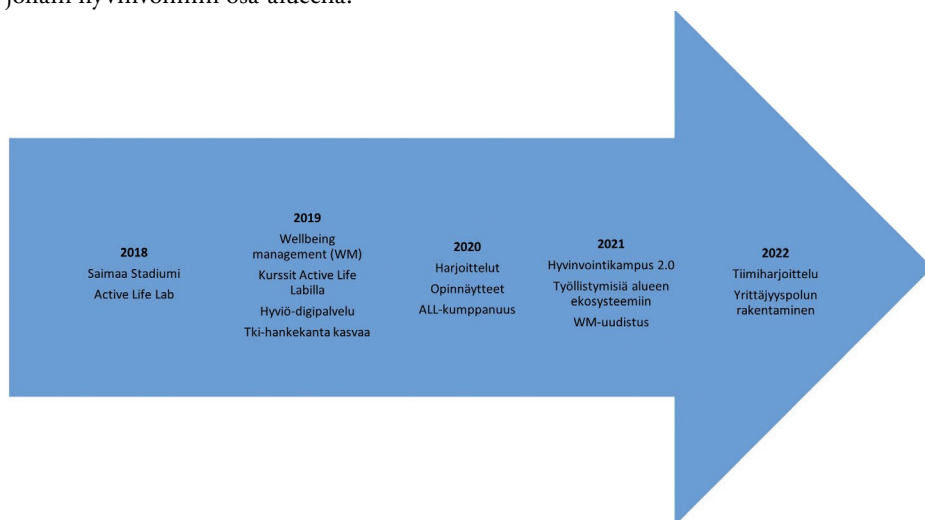
Kasvava tki-toiminta on tarkoittanut opiskelijoille enemmän harjoittelu- ja opinnäytetyömahdollisuuksia. Kehittämishankkeissa on usein mukana yrityksiä, joiden kanssa kehitetään uusia palveluja ja liiketoimintaa. Suurin osa yrityksistä on hyvinvointialalla toimivia palveluyrityksiä lähialueilta, mutta mukana on lisäksi hyvinvointiteknologiayrityksiä, esimerkkinä kuntosalilaittevalmistaja HUR Oy. Yritysverkostot avaavat opiskelijoille paikkoja kehittää omaa osaamistaan. Tänä vuonna käynnistettiin ensimmäinen tiimiharjoittelu, jossa eri alojen opiskelijat pääsevät oppimaan niin tki-työstä, toisiltaan kuin laboratorion yhteistyöyrityksiltä.

Vuonna 2020 Active Life Lab lanseerasi kumppanuusmallin, jossa yritykset pääsevät hyödyntämään laboratorion tiloja, teknologiaa ja asiantuntemusta. Kumppanit voivat tarjota laboratorion avulla asiakkailleen erilaisia kuntotestauksen, hyvinvoinnin mittaamisen ja terveyden edistämisen asiantuntijapalveluita. Tällä hetkellä esimerkiksi yhden kurssin opettajana toimii laboratorion kumppaniryrittäjä. Hän pystyy tuomaan opiskelijoille hyvinvointialan asiakas- ja liiketoimintaymmärrystä suoraan kentältä.

Selkeä kehittämiskohde on opiskelijoiden yrittäjyyden tukeminen. Kunnianhimoinen tavoite on tuottaa uusia yritysalkuja ja sitä kautta työpaikkoja seudulle. Tähän saakka yrittäjyyden tukeminen on ollut järjestäytymätöntä. Käytännössä se on toiminut niin, että opiskelijoiden potentiaalisia liikeideoita on pyritty edistämään Active Life Labin asiantuntijoiden tuella ja verkostoja hyödyntämällä. Tukiprosesseja on syytä systematisoida ja luoda niin sanottuja yrittäjyyspolkuja, joita pitkin uusia liikeideoita voidaan viedä vaihe vaiheelta eteenpäin. Xamkin uuden Xentre-yrittäjyysyksikön tukipalveluja tullaan hyödyntämään tehokkaammin opiskelijoiden apuna.

Onnistumisiakin opiskelijayrittäjyydessä ja opiskelijoiden työllistymisessä on saatu aikaan. Kaksi opiskelijaa on työllistynyt suoraan Kalevankankaalla toimiviin organisaatioihin, toinen yrittäjänä ja toinen tki-toimintaan. Tulevaisuudessa esimerkiksi Active Life Labin älykuntosalia ja testauslaboratoriota tulisi entistä enemmän avata opiskelijoiden palvelu- ja tuoteideoiden kokeiluympäristöksi. Käytännössä tämä onnistuu parhaiten osana opiskelijaharjoittelua.

Opiskelijoiden näkökulmasta Saimaa Stadiumin tulisi olla yksi väylä hyvinvointi- ja liikunta-alan liiketoimintaan. Tämän potentiaalin lunastamiseksi voidaan tehdä vielä paljon. Hyvinvointikampus 2.0 on Stadiumin vuonna 2021 markkinoille tuoma palvelukonsepti, jonka alla se tarjoaa erilaisia hyvinvointipalveluja työyhteisöille ja kuluttajille. Palveluina on esimerkiksi ohjattua liikuntaa ja ulkoilua, luentoja ja kuntotestausta. Suurimman osan palveluista tuottaa Stadiumin kumppaniyritysverkosto, jossa on mukana pääasiassa pienehköjä liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjoajia lähialueilta. Opiskelijoilla on mahdollisuus tulla palveluntuottajaksi verkostoon, jos heiltä löytyy osaamista tai tuotteistettuja palveluja jollain hyvinvoinnin osa-alueella.



Kuva 4. Kalevankankaan oppimisympäristön kehitysvaiheita 2018–2022.

TULEVAISUUS

Kalevankankaan kehittämislustalle laadittiin vuoden alussa kasvuohjelma (2022–2024), joka ohjaa tulevia kehittämistoimia. Tavoite on ohjelman myötä saada lisää vauhtia alueen yritys yhteisöön ja tki-toimintaan. Visio oppimisympäristöstä on jo saanut sisältöä, vaikka onkin vielä selkeästi kehitysvaiheessa.

Painopisteitä jatkossa ovat Kalevankankaan tapahtuma- ja liikuntakeskuksen palvelukonseptin ja alueen markkinoinnin kehittäminen. Seuraavien vuosien aikana tavoitteena on päästä tilanteeseen, jossa aluebrändi vahvistuu ja myyntiä tehdään systemaattisesti, mikä taas näkyisi alueen tapahtumien ja kävijämäärien kasvuna. Tällöin ekosysteemistä riittäisi liiketoimintaa verkoston toimijoille ja sen aluetaloudelliset vaikutukset olisivat merkittävät. Tavoite on kuitenkin kova, sillä kilpailu kotimaisilla tapahtumamarkkinoilla kaupunkien kesken on kireää. Jos tavoitteeseen päästään, elinvoimainen Kalevankangas tarjoaa opiskelijoille yhä uusia oppimismahdollisuuksia aidossa liiketoimintaympäristössä.

LÄHTEET

Kallioma, A. 2021. Saimaa Stadiumi – hyvinvointikampus. Julkaisussa: Kuuluvainen, V. (toim.) (2021). Kalevankangas yritystoiminnan kasvualustana. Hyvinvointi- ja elämyspalvelujen kampus. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-355-6> (luettu 6.9.2022).

Kuuluvainen, V., Rinne, T. & Heikkinen, M. 2020. Kalevankangas nyt ja tulevaisuudessa Paikkatietoperustainen katsaus ja käyttäjäkysely. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-269-6> (luettu 6.9.2022).

Kuuluvainen, V. (toim.) 2021. Kalevankangas yritystoiminnan kasvualustana. Hyvinvointi- ja elämyspalvelujen kampus. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-355-6> (luettu 6.9.2022).

EDUCATION-BASED IMMIGRATION PROVIDES GREAT OPPORTUNITIES FOR FINLAND

Abdessamad Boukhari and Pia Jääskeläinen

There seems to be a mutual understanding between different parties, organizations and companies that work and education-based immigration is the only opportunity for Finland to stay competitive and maintain the high-quality of life and wellbeing, as well as improve companies' competitiveness and innovation. However, there still seems to be challenges for foreign students to find employment, since many leave Finland after graduation. The Finnish language requirement is one such challenge in addition to employers' attitudes. The empirical data of this article is based on interviews conducted with four non-Finnish Xamk degree students. In the interviews, students' opinions and attitudes were examined in terms of interaction with Finnish culture and life, finding practical training positions, and interest towards entrepreneurship during studies and after graduation. The results show that students saw opportunities both for employment and entrepreneurship. However, becoming integrated as part of Finnish society during their studies would help remarkably finding a practical training position and later workplace. There is a role for University of Applied Sciences to play to improve business life connections during studies and providing more personal help for foreign students.

INTRODUCTION

According to the Ministry of Economic Affairs and Employment in Finland (2020), work-based immigration and attracting international experts to move to Finland plays an increasingly vital role for the Finland's wellbeing and competitiveness. The availability of experts have been identified as one of the biggest challenges for companies and other organizations to grow and internationalize. Finland is challenged with a decreasing number of working-age people and this can only be resolved with help of work and education based immigration. Work and education based immigration improve the sustainability of public finances. Finland is competing with other countries to attract the best experts. According to the Finnish government (2021), Finland's closest competitors in education were Sweden, Germany, and the Netherlands.

According to the Ministry of Economic Affairs and Employment in Finland (2020), in addition to the companies and other organizations in Finland looking for knowledgeable

staff, they are also looking for special skills, which do not exist in Finland. The immigration of experts strengthens and internationalizes Finland's research, development and innovation, and attract international investments. International investments would expedite new job opportunities and improve internationalization opportunities for Finnish companies. The Finnish government (2021), has set an objective to at least double the current volume of work-based immigration by 2030 to attain the overall increase of at least 50,000 work-based immigrants. Beyond 2030, the goal is an annual increase of at least 10,000. At the same time, the number of new foreign degree students should treble to 15,000 by 2030, and 75% of these foreign students should find employment and stay in Finland after graduation.

According to Finnish National Agency for Education (2022) in 2019 there were 9,336 foreign students studying in different degree programs at Finnish universities of applied sciences. The number of foreign students accounted for 6.6% of all degree students. According to the analysis conducted by the Centre for International Mobility (CIMO) (2015, 3) it costs University of Applied Sciences approximately 6,700 euros per year to educate a foreign business student in Finland. For the full 3-5 year degree study period, the costs would be approximately 23,450 euros in total, per foreign student. That is a major investment, and naturally there is an interest to keep these experts located in Finland after graduation.

According to Arene (2020) approximately 44-56% of foreign students, who graduated from Finnish university of applied sciences during 2013-2018 have been employed in Finland, and 19-27% of foreign graduated students moved from Finland within a year from graduation. For universities, the numbers are worse. Approximately 34-47% of foreign students graduating from Finnish universities found work in Finland, and 24-38% of them moved abroad within a year of graduation. According to same report, there were three main elements, which had major implications for a foreign student to find a job in Finland. Those were Finnish language skills, relevant work experience, and attitude. The biggest challenges in being employed were poor work life connections in higher education, and ethnic discrimination by Finnish employers.

The Ministry of Economic Affairs and Employment in Finland (2020) mention that diversity of Finnish society and working life impact the attractiveness of Finland in the eyes of international experts and investors. That said, it plays an essential role in international students' and other immigrants' opportunities to become employed. The Finnish government identified the same opportunities and challenges. In its publication Roadmap for Education-based and Work-based Immigration 2035, the government has identified three strategic objectives to be achieved with help of annually updated action plan. These strategic objectives are:

1. Finland is globally interesting and attractive:
2. Towards world's best immigration experience:
3. International competence creates vitality.

Becoming employed and integrated into Finnish society are real challenges for international students, according to Kaari and Ollanketo (2018, 8). Kaari and Ollanketo were involved with the project *Kilkas – kilpailukykyä ja kasvua ulkomaalaisten ammattikorkeakouluopiskelijoiden työllistymisen edistämisestä* some years ago, and in that project the practical training, professional career guidance, and Finnish language teaching at the universities of applied sciences were developed focusing on international students' possibilities to become employed. As part of the Kilkas project, a new way of Finnish language learning was piloted. Kivivuori and Sandberg (2018, 15-16) state that the language pilot in the Kilkas project included a combination of Finnish language and culture. The studies included highly pragmatic everyday life situations, which encourage students to learn Finnish language and culture at the same time. A student's own motivation was key and being exposed to Finnish language was essential. According to Kivivuori and Sandberg (2018, 15), Finnish language studies should be an integral part of international student's studies throughout the curriculum. In the project, international students were satisfied with the new way of learning Finnish language.

According to Kelly (2018), immigrants contribute disproportionately to entrepreneurship. In fact, according to the Harvard Business school study, immigrant-founded companies perform better in terms of employment growth compared to native-founded companies. Hiekkänen (2018) sees immigrants pivotal to Finland, however she also acknowledges the challenge of immigrants to become employed. Hiekkänen encourages Finnish companies to employ immigrants and foreign graduates by reminding companies that there are a lot of different public services available for bureaucratic processes and practicalities, if those are the things that employers are concerned about. She reminds potential employers that people with different backgrounds provide a broader knowledge base and expertise to operate in international business, for example. In addition, Finnish language skills may not be required in all positions within a company. In fact, also The Confederation of Finnish Industries EK (2021) also acknowledged that the biggest career obstacle for international talents is the excessive proficiency requirement of in Finnish language skills in Finnish companies.

In the Kilkas project, the development of entrepreneurship and practical training opportunities were piloted. According to Ollanketo et al. (2018, 45) being able to utilize versatile practical training opportunities during studies, the employment opportunities for an international student improve. In the Kilkas project, tandem training was piloted. In tandem training, Finnish and international students work in the same organization for their training period helping each other. According to Ollanketo et al. (2018, 46–47) RDI (research, development, and innovation) projects offered competitive opportunities for international students. Ollanketo et al. (2018, 46-47) explored the expectations of international students in terms of training place, and the respondents brought up especially the need for support and guidance in learning new skills, work experience, good work environment and friendly coworkers, career opportunities, regular feedback on the performance, and ability to get

paid. In addition, the international students expressed the wish to have an opportunity to show their skills after the training period, and get employed by the organization.

Knowhow and the availability of experts are crucial for companies. That has been identified by many organizations. For example, according to a survey conducted by Teknologiateollisuus (2022), the need for experts in technology industry is remarkable during the next ten years; 130,000 experts, which means 13,300 new experts annually. 60% of these experts will come from higher education universities, and 40% from vocational education. Teknologiateollisuus (2022) calls for concrete actions from authorities to invest in education, to get the international students to stay and find employment in Finland after graduation, and focus on making the processes smooth for work-based immigration in order to get these individuals employed in Finland and have their families relocate to Finland.

METHODOLOGY

A qualitative research approach was chosen to be the most suitable for this paper, and the actual data collection was conducted as interviews to collect in-depth data. The individual interviews were arranged during the period October 2021-January 2022 using Microsoft Teams.

Four non-Finnish Xamk students were interviewed via Microsoft Teams. Two out of these four students already lived in Finland prior to applying to study at Xamk, and two students applied when living abroad, and then moved to Finland when the studies started.

The interview questions were divided into four different themes:

- Background information
- Interaction with Finnish culture and life
- Practical training
- Entrepreneurship and student entrepreneurship

Under background information, there were four questions listed, and under the following three themes, there were 8-12 questions listed. The set of interview questions is available in Appendix 1.

RESULTS

The interviewees were all non-Finnish students who currently study degree programs taught in English at Xamk. One student was originally from Africa and moved to Finland to study at Xamk. The student did not have any family members, relatives or friends living in Finland in prior to moving to Finland. The second student was originally from South America,

and he had been living in Finland for a couple of years prior to their studies at Xamk. The third student moved to Finland from Asia to study at Xamk. He had one family member and some friends already living in Finland. The fourth student had moved to Finland from North America one year before starting their studies at Xamk.

FINNISH CULTURE, LANGUAGE AND LIVING IN FINLAND

Interaction with local people, using Finnish language proactively, and getting to know Finnish culture were identified as the most essential things by all students in order to settle properly in Finland. For the two students, who moved to Finland to study at Xamk, Finland was relatively new country in terms of their existing knowledge. However, they knew that Finland was the world's happiest country, and the public healthcare system together with the education system were well known abroad. Finland was also considered a safe country to live in due to the low crime level in statistics. That said, the quality of life was considered high in Finland, and Finland's position as an EU member country was considered a huge plus.

All students were hoping to find a job from Finland, yet they all acknowledged that it might be challenging. The biggest challenges in terms of interacting with Finnish people were the lack of Finnish language skills, and some prejudgments and negative attitude that the Finns have towards non-Finnish individuals that can be seen when interacting with local people. Language and cultural skills were considered important.

According to the interviewees, Finnish people were considered friendly, open, and helpful, when they got to know non-Finn. However, before that Finns like to maintain their personal space, and could sometimes even be reserved towards non-Finnish people, which naturally sets some challenges to interaction.

The students, who moved directly from their country of origin to Finland to study at Xamk, searched for information about Finland mostly online utilizing different search engines. In addition to online searches, friends and family members provided Finland-related information to the students. There was certain information, which came as a surprise to the students since they were not able to find this information online. The biggest surprises were the weather and especially the coldness during winter. In addition, the quietness of Finnish people and a certain level of visible racism was not discussed openly online. Finally, even though the Finnish language is considered one of the most challenging ones to learn and that information is openly available online, the challenge to integrate as foreigners into the local society was a surprise.

PRACTICAL TRAINING AT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

All students were aware of the two practical training periods, which are an integral part of studying at University of Applied Sciences before starting their studies. They all considered the training periods to provide valuable and pragmatic paths to become involved with companies and build professional networks. In addition, the actual training process and timing for different training periods, which are followed at the University of Applied Sciences made sense according to the students. The support from Xamk's personnel – the most importantly from the Studies Coordinator for the particular degree program – was invaluable to the students.

However, finding a training position was challenging – more challenging than the students had imagined. It was challenging to contact companies, which the students did not know much about, and try to get the company's owner or manager to recruit the student. Previous professional and even private networks and contacts help to find training positions, and that is exactly what paved the way for three students. For one student, a friend helped to find a training position, and for two students previous and current professional contacts made it possible to find a suitable training position.

The extra support for finding practical training opportunities for international students in Kilkas project utilizing RDI projects, tandem training, and providing support throughout the training period seemed to work well. It appears as if there is a similar constant need for extra support in the area of training opportunities for international students.

Language is naturally a huge challenge, but in addition the lack of previous knowledge about the companies operating in certain professional field made it challenging to select the right companies to contact. One student also mentioned that it was really challenging emotionally and psychologically to be rejected several times by different companies. Finding motivation to start the process again with new companies after several rejections was something that the student found challenging.

The students also raised the need for more company-based cases and assignments during the studies, meetings with companies, company introductions and guest speaker opportunities. Another interesting point was that often students do not really interact that much on a deeper level with the entrepreneurs and company managers while working on assignment. Often students write the reports and assignments, and then submit those to a return folder. That said, new and innovative ways of cooperating with companies and entrepreneurs would be warmly welcome. Finally, the online platform was mentioned at the interviews. The current online platform is relatively modestly used by companies and students, so a more proactive used online platform would help the situation according to the students.

INTEREST TOWARDS ENTREPRENEURSHIP AND STUDENT ENTREPRENEURSHIP

Entrepreneurship after graduating was something that interested all four students, and they all felt that it offered an enormous future opportunity. One student expressed an interest to become an entrepreneur in Finland, one student saw more opportunities for entrepreneurship in their country of origin, and two students saw themselves as entrepreneurs both in Finland and in their countries of origin.

All practical items related to entrepreneurship were interesting for the students, such as what is the procedure of becoming an entrepreneur in Finland, and related issues to taxation, needed permits and licenses, what are the start costs, how to get and apply for financing, etc.. Financial matters were the biggest challenge for the students considering entrepreneurship after graduation.

Becoming an entrepreneur while studying was a topic that split students' opinions. Two students mentioned that they were interested in this opportunity and saw potential in it, however one student felt that it was not for him due to the time and resources the studies required. One student mentioned that possibly the opportunity to become an entrepreneur while studying would have been interesting, however she did not have a clear business idea at this stage.

DISCUSSION

For non-Finnish students integrating into Finnish society during their studies plays a major role in finding their own valuable position in the society, and find work more easily after graduation. For a non-Finnish individual, migration into Finnish society is challenging. As clearly mentioned in the interviews, there is racism in Finnish society, which causes friction for smooth integration. Finnish language is a major challenge, as Finns tend to speak English to non-Finnish people, and not enabling them to practice Finnish skills. It may be that this is automatic or that people are polite to speak English to make sure that the communication is straightforward and understood by the non-Finnish person. If Finns were to speak Finnish with non-Finnish people, that would enable the latter to improve their Finnish skills, learn new vocabulary and interact in everyday life situation in Finnish.

It came clearly across in the interviews, that more behind the scenes information about Finland, Finnish culture, people, and society should be available online for people living abroad. This information could include for example, the quietness of Finns, reserved attitude, and personal space.

The new intensive Finnish language and culture learning model, piloted in the Kilkas project, could be one option for making sure that international students will learn pragmatic language and culture skills, and that they are exposed to Finnish language throughout their studies, not only during one or two courses. In addition, student's own motivation is key, and one option would be to find language mentors for students to encourage them to continue on the path of learning Finnish language and culture.

The interviewed students identified a need for building friendships, and both private and professional networks with Finns. Trying to achieve that systematically by oneself can be overwhelming, however an individual student can help these things to happen by being proactive in communication within the classroom (whether offline or online) and reaching out to student colleagues, attending different social events outside lecture hours, and interacting with Finnish people. As mentioned previously, Finns can be shy, socially distant, and not the first to start a discussion, but once you get through that threshold then Finnish people certainly welcome you into their lives.

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES' ROLE IN PROVIDING HELP TO NON-FINNISH STUDENTS

Universities of Applied Sciences often provides some level of support for non-Finnish students for example in terms of finding training positions, arranging company visits, and guest speakers. Often organizing company visits, guest speakers, and company-commissioned cases or assignments are taken care of by the lecturer. On the other hand, information about possible training positions available are communicated via a Studies Coordinator or an online platform.

This is a good starting point. However, there seems to be a need for deeper and wider cooperation between companies and non-Finnish students. Based on the interviews, personal contacts with companies and entrepreneurs were considered valuable opportunities to enable future cooperation, for example in terms of training positions. There is a need for a special, proactive party, which would be able to build personal contacts with local companies and entrepreneurs, and then get non-Finnish students involved. Finding new company contacts, building new networks, and understanding the needs of the company or entrepreneur, and how students would be able to help, is key.

This party could be able to help lecturers to find suitable company cases outside any CRM systems, could provide help to companies and entrepreneurs to upload training positions to online platform, and most importantly could help non-Finnish students contact companies and how to create a standard CV in Finland. Further, they could advise how to operate in a Finnish company, what are the rights of an employee etc. This type of very pragmatic help and support would also diminish the tension prior to graduating and moving to new

professional areas, as currently after graduating all things are new, and only limited professional networks exist.

Entrepreneurship would be another area of expertise, which requires a permanent structure in place, rather than different types of projects, which come and go. Often RDI projects are separate from degree programs and education, which causes the challenge that the lecturer should be aware of the project before they can familiarize students with the project. A more permanent structure and organization would be in a better position to assist students with more basic information on entrepreneurship, as well as any business sector-specific entrepreneurship, which would be of their interest.

Finally, social interaction orchestrated by University of Applied Sciences would be warmly welcome. There are a many different activities provided to exchange students by the international office, however degree students are not systematically part of these activities. Social and more casual interactions, events, parties, celebrations, cooking evenings, etc., would provide a great way for non-Finnish students to build connections with other students, and learn about Finnish culture. Naturally, the presence of Finnish students would be crucial in these occasions, so in order to achieve that, possible cooperation with different degree programs and courses would provide one option. The Student Union could play a bigger role in this initiative to make non-Finnish students to feel welcome from the beginning.

REFERENCES

Arene. 2020. Ulkomaalaiset opiskelijat Suomen korkeakouluissa 2000-luvulla. PDF-document. Available at: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Ulkomaalaiset%20opiskelijat%20Suomen%20korkeakouluissa%20raportti.pdf?t=1599214685> [Accessed 16 April 2022].

Centre of International Mobility CIMO. 2015. Fakta Express. PDF-document. Available at: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/55356_fakta_express_2a_2015.pdf [Accessed 16 April 2022].

Confederation of Finnish Industries. 2021. International talents: Excessive Finnish language requirements are the biggest career obstacle in Finland. Web page. Available at: <https://ek.fi/en/current/bulletins/international-talents-excessive-finnish-language-requirements-are-the-biggest-career-obstacle-in-finland/> [Accessed 16 April 2022].

Finnish government. 2021. Roadmap for Education-based and Work-based Immigration 2035. PDF -document. Available at: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163576/VN_2021_86.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Accessed 16 April 2022].

Finnish National Agency for Education. 2022. Korkeakoulujen (amk ja yo) ulkomaalaiset opiskelijat ja uudet ulkomaalaiset opiskelijat 2010 – 2019. PDF-document. Available at: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Ulkomaalaiset%20opiskelijat%20ja%20uudet%20ulkomaalaiset%20opiskelijat%20korkeakouluissa%202010-2019.pdf> [Accessed 16 April 2022].

Hiekkänen, U. 2018. Miksi palkkaisit ulkomaalaiset osaajan? Blog. Available at: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/blogs/2018/miksi-palkkaisit-ulkomaalaisen-osaajan> [Accessed 16 April 2022].

Kivivuori, J. & Sandberg, R. 2018. Positiivinen vire suomen kielen oppimisessa. In Ollanketo (ed.) Kansainvälisten korkeakouluopiskelijoiden työllistymisen edistäminen, toimintamalli ja ketteriä kokeiluja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu, 15–24. Available at: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142018/URNISBN9789523440739.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Accessed 5 September 2022].

Kaari, P. & Ollanketo, A. 2018. Toimintamalli kansainvälisten opiskelijoiden työllistymisen edistämiseksi. In Ollanketo (ed.) Kansainvälisten korkeakouluopiskelijoiden työllistymisen edistäminen, toimintamalli ja ketteriä kokeiluja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu, 8–14. Available at: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142018/URNISBN9789523440739.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Accessed 5 September 2022].

Kelly, N. 2018. Research Shows Immigrants Help Businesses Grow. Here's Why. Web page. Available at: https://hbr.org/2018/10/research-shows-immigrants-help-businesses-grow-heres-why?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr [Accessed 16 April 2022].

Ministry of Economic Affairs and Employment in Finland. International expertise and labour. Web page. Available at: <https://tem.fi/en/international-expertise-and-labour> [Accessed 16 April 2022].

Ollanketo, A., Siitonen, M., Tuomala, M. & Uitti, P. 2018. Uusia menetelmiä työharjoittelussa – kansainvälinen opiskelija suomalaisessa työelämässä. In Ollanketo (ed.) Kansainvälisten korkeakouluopiskelijoiden työllistymisen edistäminen, toimintamalli ja ketteriä kokeiluja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu, 43-54. Available at: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142018/URNISBN9789523440739.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Accessed 5 September 2022].

Teknologiaeollisuus. 2022. Osaamistarpeet: Osaaminen ja osaajien saatavuus ovat yrityksille ratkaisevia tekijöitä. Web page. Available at: <https://teknologiaeollisuus.fi/fi/vaikutamme/koulutus-ja-osaaminen/osaamistarpeet-osaaminen-ja-osaajien-saatavuus-ovat-yrityksille> [Accessed 16 April 2022].

APPENDIX 1. INTERVIEW QUESTIONS

Background information

What is your nationality?

Did you come to Xamk directly abroad or were you already in Finland when started studying at Xamk?

If you already were located in Finland, how long have you lived in Finland?

If you came directly from abroad, did you know anyone in Finland (relatives, friends, etc.)?

Student's interaction with the Finnish culture and life:

What did you know about Finland before moving to Finland?

Where did you go to find information about Finland, living in Finland, Finnish society, etc. (all information sources – online and offline)?

What information you were missing about Finland that you couldn't find anywhere?

Why did you want to come to Finland? What were the major drivers?

What were your first thoughts about the Finnish culture and lifestyle after living here?

Did you experience any culture shocks?

What is the thing that you can describe as new to you here in Finland? Were there some surprises to you after you moved to Finland?

What do you think is interesting about the Finnish culture?

What has been the most challenging thing to fit into the Finnish society?

What could have made it easier for you get to know Finnish culture and society – if you could mention anything?

Have you made friends with Finnish people at school and outside school? If yes, how did you do it?

Is there anything else you would like to say about Finnish culture, Finnish society, etc.?

Practical training

Did you know when starting your studies at University of Applied Sciences that practical training is integral part of studies?

Do you need to do both training periods as part of your studies, or could you get credit transfer from you past work experience?

How have you found your training place? If yes, how? If not, what are the major obstacles?

Have you faced any challenges in this journey (looking for training place)? What kind of challenges?

How did you feel through this process?

What information sources have you utilized or who has/have helped you to find practical training place?

How the process could be improved to your opinion?

Have you wished for anything during this process? Or anything else that you like to say about practical training?

Entrepreneurship and student entrepreneurship:

Are you have you ever been interested in entrepreneurship and setting up your own business?

Are you or have you been interested in setting up your own business in Finland, or your homeland or both?

Were you or would have you been interested in student's entrepreneurship?

What would like to know about the process of opening a business here in Finland?

If you are interested in setting up a business in Finland – what are major hurdles for you?

If you are interested in entrepreneurship in Finland, can you provide some information that you are missing?

Where would you go and try to find this information (online and offline)? And if you have been meeting with someone about this, who has/have been helping you?

Do you know any parties/organizations that could provide information and help to you in establishing a business in Finland?

What kind of help/information/etc. would you need in order to be a good position to start a business in Finland?

Is there anything else you like to mention about entrepreneurship or student entrepreneurship?

REMARKS ON INTER-DISCIPLINARY WORK AT KIEL UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mikhail Nemilentsev

Kiel University of Applied Sciences is the oldest institution of its kind in Germany (Kiel University of Applied Sciences 2022) and one of the most efficient in terms of regional and international interdisciplinary work. This article sheds light on the interdisciplinary arrangements and procedures, with a specific focus on teacher-student engagement and event organization during the Kiel UAS interdisciplinary weeks. In addition, the author's personal teaching experience during his international visiting professorship is considered. Certain parallels with Finnish UAS education are made, and the detailed analysis of the interdisciplinary work is given in the international studying context.

Key words: interdisciplinary weeks; interdisciplinary work; Kiel University of Applied Sciences

INTRODUCTION

Between September 2021 and March 2022, I worked as a visiting professor of international business in the business department of Kiel University of Applied Sciences (later Kiel UAS). In the Winter Semester 2021-22, I had multiple opportunities to teach students from various departments who wish to develop their business skills and competencies in the international economy. My work as a professor included interdisciplinary and cross-university cooperation with students from various business programs: the economic computer science and media and communications departments, in addition to exchange students from Western European countries.

It is worth noting that the interdisciplinary work has direct impact on student and teacher wellbeing and the overall efficiency of the studying process (Melles 2022). Such interdisciplinarity with regional and international businesses was organized in a somewhat original way. The students in each course do not necessarily have an active assignment from the business side. One course per semester for undergraduates implies 100% interaction with the enterprise. That is, a project with a real assignment that trains students to perform prac-

tical tasks. Teachers in this case act only as guides, mediators, mentors. At the same time, even more mentors and coaches are representatives of the enterprise. This article provides an outlook of the interdisciplinary work in Kiel UAS.

UNDERSTANDING OF INTERDISCIPLINARITY IN KIEL UAS

Throughout the academic year, students at the University of Applied Sciences (UAS) have the possibility to conduct numerous activities in the field of project work and project management. Most undergraduate students and almost all master's students work during the entire period of their study. Study modules, typically in multiples of five ECTS, cover students' interdisciplinary skills to a certain extent.

Each region of Germany has large, medium, and small enterprises that want to improve their interaction with educational institutions at all levels: from schools to scientific universities. The interest of business representatives in university courses is also updated due to the active participation of professors in regional applied and international theoretical research. Thus, regional, and international networks of contacts and reference databases are created. The initiators of such networks of contacts are professors of UAS. Naturally, Kiel UAS has an excellent reputation as a leading center of pioneer industrial research with in particularly unique engineering educational programs, active interaction with civil and military shipbuilding, as well as the strategic sea port of Kiel (Kiel City 2022; Kiel University of Applied Sciences 2022).

The high level of training of Kiel professors and teachers should be noted. With international management experience and significant entrepreneurial background, they are, first, modern conductors of practical knowledge. The presence of a doctoral degrees for all professors and teachers (i.e., this is true for more than 95 percent of the teaching staff of each department, except for the center of foreign languages) guarantees a systematic, high consistency and high scientific potential of educational modules.

According to the webpage of Kiel UAS Interdisciplinary Work (IDA Programme 2022), students are given an opportunity to acquire "outside-the-box" knowledge of their own departments and to learn additional skills through active project engagement and interdisciplinary work. But the teachers of Kiel UAS should also benefit from the content of other departments and be able to expand cooperation with colleagues from other branches of applied science.

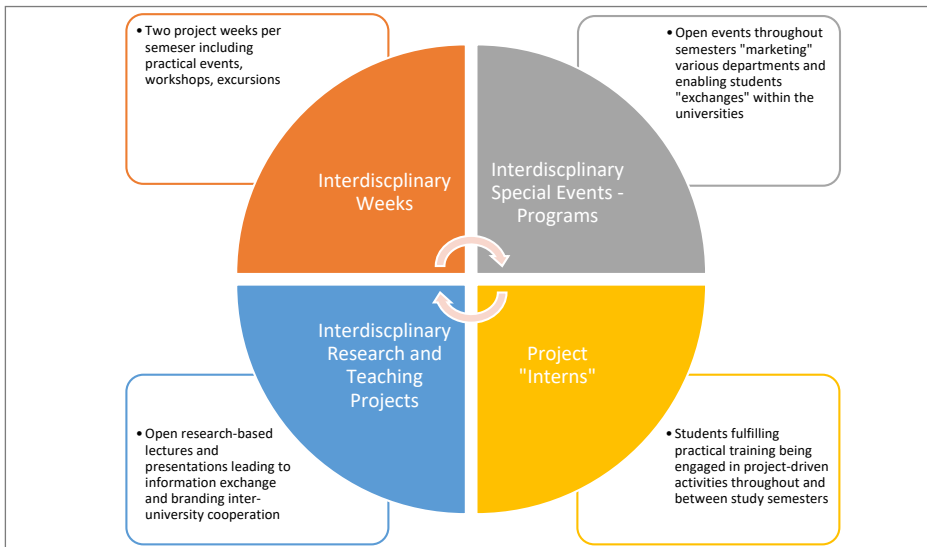


Figure 1. The schematic view of Kiel UAS's interdisciplinary work (adapted from IDA Programme 2022)

Networking, open information exchange as well as international branding among students and staff explain the multi-year success of the interdisciplinary work at Kiel UAS. **Four pillars of the interdisciplinary work are presented in Figure 1.** It should be pointed out that each semester includes twelve teaching weeks of core and optional courses at both bachelor and master levels. Professors and lecturers have an average of 18 teaching hours per week, that makes quite a large volume of studied materials by students. In general, each student at Kiel UAS has the right to study any courses in addition to the major program curriculum. Therefore, a business course taught for third-year bachelor students can include engineering or public relations freshmen along with exchange students majoring in political science. As such, students are fully responsible for coping with the required study level in each selected course. Professors do not usually “close the course doors” for students from other department or from lower study years. Consequently, flexibility of learning represents a clear competitive advantage of Kiel UAS compared to its vis-à-vis in the European arena.

In-between these twelve teaching weeks in each semester, students of all departments have **two weeks of interdisciplinary studies.** Seminars, workshops, training events, demonstrations, excursions, guest lectures, and multiple other activities take place in every university department. Thus leading to cross-departmental cooperation among professors and creative learning experience among students. Some courses have ECTS, while others include purely non-credit sessions: nonetheless, students participate eagerly in interdisciplinary events by letting their mind grow and change. Topics like machine engineering, waste management, pitching, or some exotic foreign language become widely discussed during the interdisci-

plinary weeks due to open communication between professors and students, non-standard form of teaching/guidance, and quite a considerable number of participating students. In a certain way, such distinct German educational interdisciplinarity can be compared to open studies in Finland.

The **interdisciplinary special program** can be easily traced within a normal study curriculum. Professors of different departments (e.g., business and engineering, public relations and language studies) lead active cooperation with foreign partners and provide multiple opportunities to experience overseas training or study programs. As an example, the business department has developed the very successful Mexican-German exchange program that include both international study modules in Monterrey (Mexico) as well as bilateral student exchanges with a direct focus on company-university cooperation and industry study projects (The Mexican-German exchange program at Kiel UAS 2022). It is a paid program, although students of Kiel UAS have multiple possibilities to apply for study scholarships or mobility grants from Kiel UAS itself, the regional German government at Schleswig-Holstein state or DAAD program. To clarify, the Mexican-German exchange program does not represent an Erasmus exchange, but RDI exchange industry-based cooperation between two partner universities. Additionally, students can spend one full academic year in Monterrey to gain a double degree diploma. Both short and long term exchange opportunities are commonly used by Kiel UAS students.

As an example of the **interdisciplinary research and teaching project**, the author presents his own course Management Project (5 ECTS) for master's students during the winter semester 2021/2022 at Kiel UAS. This is a mandatory course that introduces RDI to the degree students. Traditionally, courses in Germany include oral or written exams to be passed in the agreed exam week at the end of each semester. However, the current course had 100% portfolio exam as the evaluation form that enabled more flexible course planning and adjustment to the company needs. Cooperation with the company was in fact 100%; there was no specific theory or practice-related material that could have been prepared in advance prior to the course implementation period due the project-driven nature (Figure 2).

Approximately 1.5 months before the course start, an intensive cooperation with the regional manufacturing leader in the wood construction had begun. They wanted to increase their regional leadership, build a more effective marketing strategy, and clarify their target groups. Noteworthy, the company had previous cooperation with non-business students, but never dealt with the strategic business development project. After a more than a year of online work and studies caused by the outbreak of the global pandemic, a live cooperation with the large German company with the organized company excursions, meeting with the company representatives in person and in-class project work brought numerous opportunities as well as challenges for master's students.

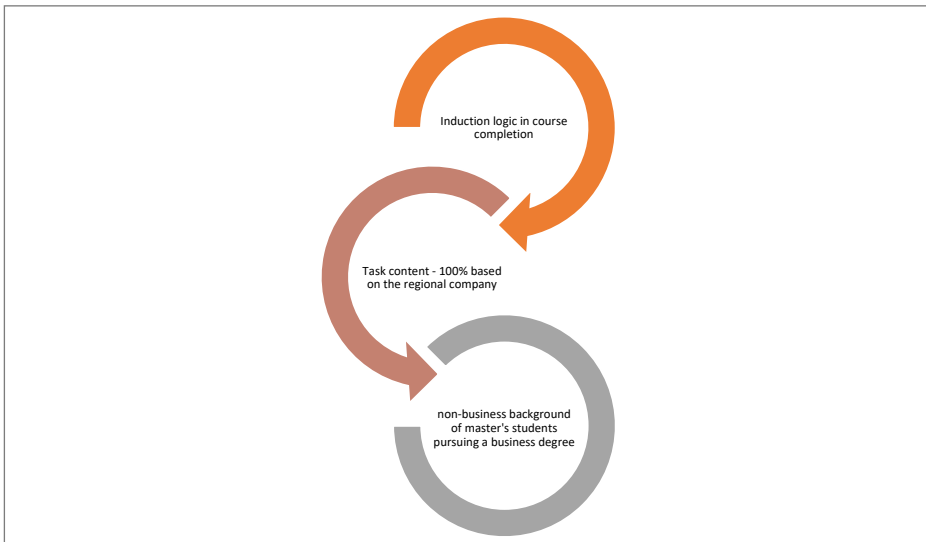


Figure 2. Management Project master's course – three fundamental principles (developed by the author)

In comparison with classic project management courses in Finland or other EU universities, the Kiel UAS course had full 100% weight of the project and did not include any theory part that could have been evaluated separately. In contrast, it was a purely inductive way of learning, where the initial field research and company-set tasks pre-defined the latter theory intakes and teacher-student joint moderations of the project. One specific feature must be added to the uniqueness of such course implementation. Master students in their first or second year of studies all had a non-business educational background: their bachelor's degrees were all outside business or economic programs. A major part of students graduated previously from either engineering or other technical degrees. As an example, SWOT or PESTLE analysis was not previously studied as well as research methods of interviewing or surveying seemed to be fully unknown for them.

Therefore, application of classic business models or ways of business analysis did not have any bachelor's "safety airbag" – i.e., master's students were open to new business knowledge. They were inductively led towards the company case with the theoretical constructs being mostly experienced for the first time of their studying. It resulted in a speedier pace of learning, thinking outside the box and applying non-business constructs to the case.

Finally, this student group has never dealt with the real company project as part of their studies. Whereas Finnish bachelor's or master's students engage actively in industry RDI projects and have commissioning companies in almost every studied course or module, German students are not required to fulfill RDI projects in course using mainly case

studies or earlier examples of RDI cooperation carried out by their professors. Therefore, Management Project represents an innovation context.

- The course description available by the beginning of the course is briefly illustrated below:
- The students are put in the situation of leading a management consultancy team.
- They act in teams of two (a maximum of three) participants.
- Selected methods and approaches of online marketing are applied, critically reflected and deepened in a concrete, entrepreneurial context.
- For this purpose, the knowledge acquired in the field of controlling and marketing and the corresponding technical and methodological competences must be applied, transferred to the specific situation and regularly converted into justified recommendations.
- Continuous learning control takes place via feedback discussions with the lecturers.
- The module focuses less on imparting new knowledge and more on bringing together, reflecting on, networking, applying, and deepening the knowledge acquired up to that point in concrete business management (problem/decision-making) situations.
- At the same time, dealing with complexity and cross-functional networking as well as group dynamic processes are supported.
- Students are therefore expected to have a basic understanding of all business management functions and decision-making areas (accounting, controlling, human resources, procurement, operations management, marketing, etc.), especially at the strategic level. (Moduldatenbank FH Kiel 2022)

Project interns are selected among bachelor's or master's students. They fulfill multiple project-related tasks at Kiel UAS, can for example develop marketing or branding activities, organize conferences and trade fairs, internationalize student-related activities and be in an assistance work with the senior professors or administrative staff.

PERSPECTIVES OF INTERDISCIPLINARY WEEKS IN KIEL UAS

There are three perspectives related to implementation of interdisciplinary weeks.

1. The perspective of a student participating in interdisciplinary courses

When designing an interdisciplinary program, the instructions and motivations of each target group are important. For students, the process is explained with a few key steps.

Step 1: Every student receives a participation certificate demonstrating interdisciplinary competences acquired by a student. Thus, in addition to practical and theoretical experi-

ence, each student can acquire several study credits for intensive courses in a relatively short period of time (1–2 weeks).

Step 2: Student participation, which is voluntary, results in ECTS credit points. This increases the value of these courses both for local German students and for visiting exchange students. Of course, all studies within the EU are subject to re-credit under the Bologna system. However, some of the activities during the interdisciplinary week are called workshops rather than stand-alone courses. Therefore, the recognition of the acquired knowledge on the ECTS scale is also a fair system. Grades are generally not awarded for courses in the interdisciplinary weeks. It can affect a student average grade, but on the other hand, it indicates a value of study experience rather than received grades.

Step 3: If a student is absent from a course without an excuse, they will be banned from the following interdisciplinary weeks and will not be able to take part in any courses. With the help of such transparent rules, each participant of the interdisciplinary week is inculcated with learning responsibility and mutual respect. The student's so-called moral imperative is formed through rules like these.

2. The perspective of a teacher or an employee participating in an interdisciplinary week

Employees, professors and other teaching staff of Kiel UAS can participate in an interdisciplinary week by developing a 2-hour or longer events that can be organized individually or a lecture series on a special topic area. Such events' extent (i.e., a number of ECTS) is regulated by the EU standards. As an example, an intensive one-week course can include a couple of lecture hours, field trips, full or multi-day workshops. An organizer is responsible for personal and course registration in the digital system of Kiel UAS. In addition, conditions for the event, e.g., "for teachers only", can be specified as well as other special features. It should be noted that teachers along with students have the right to participate in an interdisciplinary week. In case of excursions to other cities or remote industry sites, students share up to 50% of the organizational costs. International teaching partners are widely invited to hold such intensive events along with local staff members.

3. The perspective of a guest willing to participate in an interdisciplinary week

With open university student status, guests can participate in Kiel UAS interdisciplinary week events. They are asked first to register in the university system. Upon completion of one or several events, guests are awarded with the participation certificate. Guest do not although receive student status but are rather considered as externs. There are no age, occupation or other restrictions. In the longer term, it is advised by the author to develop an Open UAS system not only at Kiel UAS, but also on a national level in Germany.

CONCLUSION

Interdisciplinary work occupies a prominent place in the work of Kiel University of Applied Sciences. In addition to short courses (workshops and other events) during the interdisciplinary weeks, students, staff, and external guests of the university build up a long-term work of integrating learning processes into research and industrial activities. Contrary to the traditional model of planning and decision-making at the highest level of most universities of applied sciences as well as research universities, students and professors act as active creatives at Kiel UAS, sparking new forms of interaction at the international interdepartmental level with their pro-activity.

Hence, a user-driven approach is used. A user, in turn, is each stakeholder of interdisciplinarity. A project-oriented mindset, future-oriented RDI interaction, an active voice of the younger student generation, and the sustained nature of the work – these all ensure a successful model of multi-year interdisciplinary work and form a creative origin at Kiel University of Applied Sciences.

REFERENCES

IDA Programme 2022. Interdisciplinary programme of Kiel University of Applied Sciences. WWW-document: <https://ida.fh-kiel.de/> [Referred: 24.8.2022].

Kiel University of Applied Sciences 2022. WWW-document: <https://www.fh-kiel.de/startseite/> [Referred: 5.9.2022]

Kiel City 2022. WWW-document: <https://www.kiel.de/> [Referred: 1.9.2022]

Melles, G. (ed.) 2020. Design Thinking in Higher Education : Interdisciplinary Encounters. Singapore: Springer Singapore Pte. Limited.

Moduldatenbank FH Kiel 2022. WWW-document: <https://moduldatenbank.fh-kiel.de/> [Referred: 5.9.2022]

The Mexican-German exchange program at Kiel UAS 2022. WWW-document: <https://www.fh-kiel.de/fachbereiche/maschinenwesen/studiengaenge/internationale-studienprogramme/mexikanisch-deutsches-austauschprogramm/> [Referred: 11.9.2022]



XAMK
KEHITTÄÄ