



LIIKETOIMINTA TUTUKSI – KOULUTUS TEKNIKAN OPISKELIJOILLE

Koulutuskonseptin kuvaus



SISÄLLYSLUETTELO

I Koulutus vastaa tunnistettuihin tarpeisiin	3
II Kuvaus koulutuksen toteutuksesta	3
III Koulutuskokonaisuutta varten perustetaan kolmikantatiimi.....	4
IV Koulutussisällöt laaditaan yrityslähtöisistä ajankohtaisista teemoista.....	5
V Koulutuksen voi toteuttaa yhtenä kurssina tai kahtena kurssina.....	6
VI Yritysedustajat osallistuvat koulutukseen monipuolisesti.....	6
VII Koulutus toteutetaan monimuoto- ja pariopetuksena.....	8
VIII Tavoitteena on yhteisöllinen oppiminen.....	9

LIITEET

I Koulutus vastaa tunnistettuihin tarpeisiin

Innovaatiojärjestelmätutkimus osoittaa, että koulutusorganisaatioiden, yritysten ja välittäjäorganisaatioiden välinen yhteistyö edistää sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin ja ylläpitää kilpailukykyä. Liiketoiminta tutuksi –koulutuskokonaisuus on kehitetty ja toteutettu tällaisena yhteistyönä ja tämän yhteistyön tarpeista käsin. Yhteistyö on toteutettu tohtorikoulu GETAn, Teknologiateollisuus ry ja Life Works Consulting Oy:n välillä WomEqual-kehityshankkeessa.

Tohtorikoulu GETA on Suomen suurimpia tohtorikouluja. Se kouluttaa opiskelijoita tekniikan tohtoreiksi elektroniikan, telekommunikaation ja automaation aloilla. Tohtorikoulun näkökulmasta valmistuneiden tohtorien määrän lisääntyminen tarkoittaa myös sitä, että yhä useampi valmistunut siirtyy yritysten palvelukseen. Siksi tutkijavalmiuksia antavan koulutuksen lisäksi haluttiin tarjota koulutusta, joka antaa tekniikan tohtorille valmiuksia työskennellä yritysympäristössä.

Teknologiateollisuus ry on toimialajärjestö, jonka jäsenistöön kuuluu laajasti sekä perinteisiä teollisuus- että viestintä- ja telekommunikaatioyrityksiä. Teknologia-alojen koulutuksen kehittäminen yritysten tulevaisuuden tarpeita huomioon ottaen on jäsenyrityksille merkittävä osaamiseen ja yhteiskuntavastuuseen liittyvä kysymys. Teknologiateollisuus ry:ssä on asetettu tavoitteeksi tekniikan tohtorikoulutuksen työelämälähtöisyyden lisääminen. Se kehittää koko toimialan liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä.

Life Works Consulting Oy on välittäjäorganisaatio, joka konseptoi kauppatieteellisiä tutkimustuloksia liiketoimintaosaamista kehittäviksi palveluiksi. Yrityksen perustajilla on kauppatieteellinen tutkijakoulutus ja he olivat havainneet, että pystyäkseen hyödyntämään teoreettista tietämystään yritysympäristössä tutkija tarvitsee liiketoimintalähtöistä ajattelua ja liiketoimintaosaamista. Näitä molempia voi koulutuksella kehittää.

Näin ollen innovaatiojärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että tutkijakoulutuksen saaneet tekniikan tohtorit tuntevat liiketoiminnan perusteita. Huolimatta siitä, työskentelevätkö tohtorit yliopistossa, tutkimuslaitoksissa tai yrityksissä, liiketoiminnan tutkimusta hyödyntävään kehittämistyöhön tarvitaan ymmärrystä liiketoiminnan ongelmatiikasta.

II Kuvaus koulutuksen toteutuksesta

GETA, elektroniikan, telekommunikaation ja automaation tohtorikoulu, toteutti liiketoimintaosaamisen koulutuksen yhteistyössä Teknologiateollisuus ry:n ja Life Works Consulting Oy:n kanssa vuoden 2006 ja 2007 keväällä. Koulutus on suunniteltu ja toteutettu osana kansallista WomEqual-hanketta, jota on johdettu vuosina 2004-2007 Teknillisen korkeakoulun sähköosastolla. Hankkeessa pilotoitiin ja sovellettiin toimintamalleja, jotka edistävät tekniikan alojen naisten urakehitystä ja yrittäjyyttä. Tasa-arvo oli hankkeessa sekä naisten että miesten asia.

Ensimmäiseen Liiketoiminta tutuksi –koulutukseen osallistui 15 tekniikan tohtoriopiskelijaa Oulun yliopistosta, Tampereen teknillisestä yliopistosta ja Teknillisestä

korkeakoulusta. Vuoden 2007 kevään koulutukseen osallistui 12 opiskelijaa samoista yliopistoista. Koulutukseen osallistui lähes yhtä paljon miehiä ja naisia.

GETAn koordinaattorin Marja Leppäharjun mukaan tällaista koulutusta ovat toivoneet opiskelijat ja yritykset. Kurssipalautteen mukaan ”kurssilla oppi hyödyllistä asiaa ja ilmapiiri oli keskustelevalta”. Koulutuksen tavoitteena on päteväyttä teknologiaa opiskelevia liiketoimintaosaamisessa ja harjoitella ryhmätyötaitoja ja asiantuntijuuden jakamista.

Liiketoiminta tutuksi –koulutus jakaantui kahteen kurssiin: ”Yritystoiminnan näkökulma teknologiaan” (3 opintopistettä) ja ”Asiantuntijaosaamisen johtaminen yrityksissä” (5 opintopistettä). Molemmilla kursseilla tehtiin pienryhmätyönä case-analyysi suomalaisesta teknologia-alan yrityksestä.

Koulutuksen case-aiheet ovat ICT-alan teollisuusyritysten liiketoiminnasta. Koulutuksen ja osaamisen ryhmäpäällikkö Mervi Karikorpi Teknologiateollisuus ry:stä toimi välittäjänä etsien sopivia yrityksiä yhteistyöhön. Mukaan lähtivät vuonna 2006 ABB Service Finland, Elektrobitt Oy, Metso Automation Oy ja Modulight Oy. Vuonna 2007 yrityksinä olivat Elektrobitt Oy ja suuri suomalainen ICT-palveluyritys. Ensimmäisen kurssin case-työssä opiskelijat tutustuvat yrityksen liiketoimintaympäristöön ja toisella kurssilla he syvenyvät yrityksen esittämään liiketoiminnan kehittämisiongelmaan ja analysoivat ratkaisuvaihtoehtoja. Koulutukseen kuuluu kuusi kahden päivän lähiopetusjaksoa ja ryhmätyön etäohjaus internetpuhelin välityksellä.

Koulutuksen suunnittelivat ja toteuttivat Heidi Keso, Hanna Lehtimäki ja Tarja Pietiläinen Life Worksista. He ovat itse kauppatieteiden tohtoreina ja dosentteina ryhtyneet tiimiyrittäjiksi ja kehittäneet osaamisintensiivisiä palveluja vuosituhannen vaihteesta.

III Koulutuskokonaisuutta varten perustetaan kolmikantatiimi

Koulutus suunnitellaan ja toteutetaan yliopiston, kouluttajan ja toimialajärjestön yhteistyönä. Koulutustiimin perustaminen ja yhdessä tekeminen ovat koulutuksen kulmakivi. Näin taataan se, että

- 1) koulutuksen suunnittelussa hyödynnetään kolme erilaista näkökulmaa ja asiantuntemusalueita,
- 2) jolloin koulutuksen sisällöissä ja suoritustavoissa yhdistetään samanaikaisesti tutkimuksellinen ja liiketoiminnan ajankohtaisuus sekä yliopistokoulutuksen kehittäminen,
- 3) ja jolloin koulutussisällöt, suoritustavat ja pedagoginen toteutus vastaavat tohtorikoulutuksen, opiskelijoiden, yritysten ja kouluttajien tarpeisiin.

Koulutuksen toteutustiimin jäsenet ja jäsenten vastuut:

1. Tohtorikoulu/yliopisto
 - osallistuu proaktiivisesti koulutustiimin toimintaan
 - hyväksyy kurssien sisällöt ja suoritustavat sekä tarjoaa koulutuskokonaisuuden opetusohjelmassaan
 - markkinoi koulutusta opiskelijoille

- varaa opetustilat ja -välineet
 - kerää opiskelijapalautteet
 - antaa suoritusmerkinnät koulutuksen hyväksyttävästi suorittaneille opiskelijoille
- Tarvittavat henkilöt: professori/lehtori ja koulutussuunnittelija/koordinaattori.
Professori/lehtori toimii koulutuksen vastuuopettajana.

2. Yritysten toimialajärjestö

- osallistuu proaktiivisesti koulutustiimin toimintaan
- yritysten osaamistarpeiden tuominen tohtorikoulutuksen kehittämiseen (koulutuksen työelämälähtöisyys)
- kontakti jäsenistöstä yrityksiä
- aktivoi yritykset kurssille
- kerää yritysedustajien palautteet
- tiedottaa koulutuksesta omille sidosryhmilleen

Tarvittava henkilö: koulutus-/tutkimusyhteistyöstä vastaava asiantuntija.

3. Koulutussisältöjen laatija ja koulutuksen toteuttaja

- osallistuu proaktiivisesti koulutustiimin toimintaan
- suunnittelee koulutuskokonaisuuden, suoritusmuodot ja laajuuden
- laatii tohtoriopintotasoiset kurssisisällöt
- muotoilee yritysedustajien kanssa harjoitustyöaiheet case-menetelmään sopiviksi
- pitää yritysedustajat ajan tasalla koulutuksen etenemisestä
- toteuttaa koulutuksen ja ottaa vastaan vaatimusten mukaiset suoritukset ja arvioi ne

Tarvittavat henkilöt: mikäli koulutus tarjotaan tohtoriopintotasoisena, kouluttajien tutkintovaatimus on tohtorin tutkinto kauppatieteiden alalta, kokemus yliopiston tutkinto-opetuksesta helpottaa työtä. Lähiopetus toteutetaan pariopettamisena.

Koulutuksen toteutustiimi yhdessä:

- valitsee koulutukseen liiketoimintaosaamisen teemat yrityslähtöisesti ja toimialan (laajassa mielessä) huomioon ottaen
- päättää aikataulut
- päättää yritysten osallistumistavoista koulutukseen
- muokkaa kurssikuvaukset
- ideoi, miten pienryhmätyönä toteutettavassa yritystapausanalyysissä otetaan huomioon sekä opiskelijoiden oppiminen että yrityshyödyt
- laatii yrityksille markkinointikirjeen osallistumisesta
- päättää palautteen keräämistavoista, analysoi palautteen ja pohtii muutosvaikutukset koulutukseen

IV Koulutussisällöt laaditaan yrityslähtöisistä ajankohtaisista teemoista

Liiketoimintaosaaminen on moniulotteinen käsite. Täsmällistä määritelmää ei ole. Koulutustiimissä päädyttiin valitsemaan liiketoimintaosaamisen laajasta sisällöstä koulutuksen sisältöteemat kahdella kriteerillä: 1. kurssille rekrytoitavien yritysten toimiala ja 2. toimialan yritysten tämän hetken ja lähitulevaisuuden keskeisimmät haasteet. Tässä pohdinnassa toimialajärjestön edustajan tilanne- ja ennakointitiedolla on merkittävä rooli.

Kun teemat liiketoiminnan näkökulmasta on selvitetty, kouluttajien (tutkijoita) tehtävät on kertoa, mihin ajankohtaisiin kauppatieteen tutkimusalueisiin ne liittyvät. Yliopiston edustaja puolestaan antaa keskusteluun tietoa siitä, millaisia (tiedollisia) työelämävalmiuksia yksikössä on tavoitteena antaa opiskelijoille ja minkä kehittämiseen on lisätarvetta.

Tällaisella keskustelulla koulustiimi pystyy yhdistämään koulutuksen sisällöissä ja suoritustavoissa sekä tutkimuksellisen että liiketoiminnan ajankohtaisuuden että koulutuksen kehittämisen tarpeet.

V Koulutuksen voi toteuttaa yhtenä kurssina tai kahtena kurssina

Koulutus toteutettiin kahtena erillisenä kurssina, ”Yritystoiminnan näkökulma teknologiaan” (3 op) ja ”Asiantuntijatyön johtaminen yrityksissä” (5 op). Koulutus jaettiin, koska koulustiimi oletti, että opiskelijoiden on vaikea valita 8 opintopisteen kurssi, joka on uusi ja kuuluu vapaasti valittaviin opintoihin.

Kahden kurssin etu on se, että mikäli koulutusta tarjotaan vuosittain, opiskelija voi yhtenä vuonna osallistua ensimmäiseen kurssiin ja seuraavana toiseen. Opiskelijat arvostavat tällaista jouston mahdollisuutta. Jakaminen myös ohjaa sisältösuunnittelua siten, että ensimmäisestä kurssista tulee yleinen johdatus liiketoimintaosaamiseen ja toisella kurssilla keskitytään johonkin näkökulmaan.

Haitta on se, että yritys-case jää ensimmäisellä kurssilla melko yleiseksi, jos ko. analyysin tehneestä ryhmästä ei kukaan jatka toiselle kurssille. Vaikka opiskelijat oppivat paljon, yritykselle analyysistä ei juurikaan ole välitöntä hyötyä. Koulutuksen suunnittelijoiden kanta on, että tärkeintä on tarjota opiskelijoille mahdollisuus tutustua yritystoimintaan ja käyttää kauppatieteellisiä käsitteitä ja viitekehyksiä aitoon yritysongelmaan, joten hyötyepäsuhtaa ei juurikaan voi alussa korjata. Epäsuhta korjaantuu sillä, että sama opiskelijaryhmä syventää case-työtä toisella kurssilla. Opiskelijat saavat kokonaisvaltaisemman kuvan yritysten liiketoimintahaasteista ja yritykset saavat kiinnostavia, tuoreita näkökulmia valitsemastaan ongelmatiikasta. Samoin yritysedustajalla on mahdollisuus pohtia case-ongelmaa laajemmin ulkopuolisen opiskelijaryhmän kanssa.

Toisen kurssin kiinnostavuutta lisättiin siten, että toiselle kurssille valittiin opiskelijoiden elämäntilanteeseen läheisesti liittyviä teemoja, kuten urajohtaminen ja asiantuntijuus.

VI Yritysedustajat osallistuvat koulutukseen monipuolisesti

Koulutus toteutettiin kehitysprojektin aikana kaksi kertaa: keväällä 2006 ja 2007. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että kouluttajat tapaavat henkilökohtaisesti yritysedustajat ja muotoilevat heidän kanssaan case-aiheet. Tämä tapaaminen varmistaa sen, että yrityslähtöinen aihe ei jää liian yleiseksi ja siten kurssin oppimistavoitteiden kannalta vaikeaksi hallita.

Yritysedustajien osallistumistapoja muutettiin toiselle kerralle. Ensimmäisen kerran jälkeen koulustiimi sai palautetta, että osallistuminen oli ”liian samanlaista” (ks. taulukko 1).

Tammi-maaliskuu 2006	Lähiopetuspäivä 23.3.	Lähiopetuspäivä 25.4.	Lähiopetuspäivä 14.6.
- Toimialajärjestön edustaja ottaa yhteyttä sähköpostilla ja soittaa - Kouluttajat tapaavat yritysedustajat ja muotoilevat case-aiheen heidän kanssaan (1 h)	- Yritysesitys 30 min - Keskustelu pienryhmän kanssa ja harjoitustyön aiheen täsmentäminen, n. 1 tunti → ½ päivää	- Opiskelijoiden harjoitustyön kuuntelu ja kommentointi, 30 min. - Keskustelu pienryhmän kanssa ja jatkotyön aiheen täsmentäminen → ½ päivää	- Opiskelijoiden harjoitustyön kuuntelu ja kommentointi, 30 min. - Yleiskeskusteluun osallistuminen → ½ päivää
Lähiopetuspäivien väliaikana: - opiskelijoiden kysymyksiin vastaaminen sähköpostitse, - valmiin harjoitustyön lukeminen ja kommentointiin valmistautuminen, - lisämateriaalin toimittaminen pyydettyä ja - toisella kurssilla haastattelun antaminen.			

Taulukko 1. Yritysedustajien osallistumistavat ja minimiajankäyttö Liiketoiminta tutuksi –koulutuksessa keväällä 2006.

Koulutustiimissä analysoitiin tämä palaute siten, että osallistumismuodot eivät tuottaneet kokemusta monipuolisesta vuorovaikutuksesta. Tapoja monipuolistettiin (ks. taulukko 2.) ja palaute osoitti, että vuorovaikutus koettiin kiinnostavana.

Tammi-helmikuu 2007	Vko 10/11 (kurssi alkoi 28.2.)	Lähiopetuspäivä 11.4.	Lähiopetuspäivä 23.5.
- Toimialajärjestön edustaja ottaa yhteyttä sähköpostilla ja soittaa - Kouluttajat tapaavat yritysedustajat ja muotoilevat case-aiheen heidän kanssaan (1 h)	- Case-ryhmän yritysvierailun järjestäminen ja ryhmäkeskustelun vetäminen →yht. ½ päivää	- Opiskelijoiden esitelmän kuuntelu ja lyhyt kommentointi, 30 min. - Yritysjohtajien paneelikeskusteluun osallistuminen, 1 h - Jatkotyön aiheen täsmentäminen case-ryhmän kanssa, 1 h. →yht. ½ päivää	- Opiskelijoiden harjoitustyön kuuntelu ja lyhyt kommentointi, 30 min. - Palaute-keskustelu case-ryhmän kanssa 1,5 h → yht. ½ päivää
Lähiopetuspäivien väliaikana: - opiskelijoiden kysymyksiin vastaaminen sähköpostitse, - valmiin harjoitustyön lukeminen ja kommentointiin valmistautuminen, - lisämateriaalin toimittaminen pyydettyä ja - haastattelun antaminen sovittaessa.			

Taulukko 2. Yritysedustajien osallistumistavat ja minimiajankäyttö Liiketoiminta tutuksi –koulutuksessa keväällä 2007.

Yritysedustajille voi suunnitella monenlaisia rooleja riippuen siitä, millaiseen ajankäyttöön yritysedustajilla on mahdollisuus ja halua. Siksi osallistumistavat on kuvattava heille täsmällisesti ja annettava realistinen ajankäyttöarvio muusta työstä kurssin hyväksi. Koulutustiimin kokemus on, että pyydettyyn minimiaikaan yritysedustajat sitoutuvat hyvin, toiset ovat valmiita panostamaan pyydettyä enemmän.

Ajankäytön minimivaade on suunniteltava niin, että opiskelijoilla on mahdollisuus saada tarvittava aineisto case-työtä varten. Yhtä tärkeää opiskelijoille on palautteen saaminen suoraan yritysedustajalta ja mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä. Siksi sähköposti ja puhelin eivät voi suuressa määrin korvata kasvokkaista vuorovaikutusta.

VII Koulutus toteutetaan monimuoto- ja pariopetuksena

Koulutus toteutuu lähioetusjaksoina, omaehtoisena pienryhmätyöskentelynä sekä itsenäisenä kirjallisuuteen perehtymisenä. Kun opiskelija on hyväksytty kurssille, hän tekee etukäiteistävän, johon kuuluu kirja ja vastaaminen kirjallisesti kysymyksiin luetun perusteella. Vastaukset palautetaan ja ne käsitellään lähioetuksessa koko ryhmän kanssa.

Lähioetusjaksot ovat kahden päivän mittaisia ja niitä on kolme kappaletta noin kuuden viikon välein. Kurssille ”Yritystoiminnan näkökulma teknologiaan” ja ”Asiantuntijatyön johtaminen yrityksissä” on molemmille varattu 3 lähioetuspäivää. Tämä tarkoittaa sitä, että kurssi vaihtuu 2. lähioetusjaksolla (ks. kuvio 1.). Jos opiskelija suorittaa kokonaisuuden samalla kertaa, opiskelu jatkuu saumattomasti ensimmäiseltä kurssilta toiselle kurssille. Mikäli käy vain ensimmäisen kurssin, kurssi päättyy 2. lähioetusjakson ensimmäisenä päivänä, jolloin pienryhmät esittävät työnsä tulokset yritysedustajille ja toisilleen. Jos opiskelija osallistuu vain kurssille ”Asiantuntijatyön johtaminen yrityksissä”, hän aloittaa 2. lähioetusjakson 1. päivänä. Näin siksi, että opiskelija pääsee heti mukaan yritystapauksiin ja niistä tehtyyn analyysiin.

Kuvio 1. Koulutuksen jakautuminen kahteen kurssiin

1. lähioetusjakso		2. lähioetusjakso		3. lähioetusjakso	
Päivä 1	Päivä 2	Päivä 1	Päivä 2	Päivä 1	Päivä 2
Yritystoiminnan näkökulma teknologiaan		Asiantuntijatyön johtaminen yrityksissä			

Lähioetusjaksoilla on pakollinen läsnäolo. Ensimmäisellä lähioetusjaksolla ohjeistetaan pienryhmätyöt, jaetaan opiskelijat ryhmiin ja annetaan kullekin ryhmälle oma yritys-case. Lähioetuspäivien välillä pienryhmät kokoontuvat ja työskentelevät omaehtoisesti. Jokaisen ryhmän on varattava ohjaajilta pakollinen etäohjaustunti (optio toiseen), joka toteutetaan skype-puheluna. Skype etäohjaus osana kurssia toimii hyvin, koska opiskelijat ja opettajat ovat eri puolilla Suomea ja henkilökohtainen tapaaminen on hankalaa. Myös pienryhmät ovat käyttäneet skype-puheluita työskentelyllä. Pienryhmät laativat yritystapauksesta raportin sekä valmistavat max 15 minuutin esityksen.

Kouluttajat suosittelevat pariopettamista. Liiketoimintaosaamisen kenttä on tutkimuksellisesti niin laaja, että kahden tutkijan työpari pystyy suunnittelemaan ja laatimaan huomattavasti kattavamman kurssin kuin yksi tutkija. Yritysedustajien kanssa on neuvoteltava case-ongelmasta niin, että siitä tulee tehtävän kokoinen ja kiinnostava. Tässä neuvottelussa laaja liiketoiminnan tuntemus auttaa tarttumapinnan löytämisessä. Lähioetusjaksoilla kaksi opettajaa pystyy ohjaamaan syvällisempää keskustelua opiskelijoiden monitahoisten pohdintojen perusteella. Samoin yritystapausten ohjauksessa resurssia on enemmän.

VIII Tavoitteena on yhteisöllinen oppiminen

Liiketoiminta tutuksi -koulutus toteuttaa konstruktivistisen pedagogiikan periaatteita. Näin siksi, että asiantuntijatyössä yhteisöllinen oppiminen on keskeistä: asiantuntijan on otettava vastuuta sekä omasta että toisten oppimisesta, sillä useimmiten työn tulos riippuu monen asiantuntijan osaamis yhdistämisestä. Koulutustiimissä sovittiin, että koulutuksessa tavoitteena on mahdollisimman keskusteleva ilmapiiri ja monipuolinen vuorovaikutus, koska opiskelijat ovat vahvoja asiantuntijoita omalla alallaan, mutta opetettava aihepiiri on heille suhteellisen tuntematon tutkimuksen ja teorian näkökulmasta. Todettiin, että tällaisessa tilanteessa avoin ja keskusteleva ote avaa opiskelijoille tilan kysyä ja pohtia ääneen. Päätettiin myös, että kurssikielenä on suomi. GETA-tohtorikoulun edustaja totesi myöhemmin, että äidinkielen käyttäminen antaa opiskelijoille selvästi paremmat mahdollisuudet ilmaista epämääräisiäkin ajatuksia ja kysymyksiä. Keskustelu kävi vilkkaana kaikilla kursseilla.

Perinteistä yliopisto-opetusta on kritisoitu siitä, että se tuottaa usein elotonta tietoa (inert knowledge). Tällaista tietoa voidaan käyttää tenteissä ja koulutuksellisissa yhteyksissä, mutta sitä ei usein voida käyttää todellisen työelämän kompleksisissa ongelmissa. Kuitenkin asiantuntija-asemassa olevilta edellytetään nykyään kykyä löytää oikeaa tietoa ja kykyä soveltaa sitä (ks. Heinonen & Poikkijoki 2006). Edellytetään myös yhteistyö- ja ryhmätyötaitoja, suullisia ja kirjallisia kommunikaatiotaitoja, kielitaitoa, joustavaa päätöksentekotaitoa sekä kykyä kestää paineita ja epävarmuutta (Tynjälä 1999).

Konstruktivistinen pedagogiikka painottaa oppijan aktiivista roolia ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa. Oppiminen nähdään oppijan aktiivisena kognitiivisena ja sosiaalisena toimintana. Oppija rakentaa jatkuvasti kuvaansa maailmasta ja sen ilmiöistä tulkitsemalla uutta informaatiota kulloistenkin käsityksiensä ja uskomuksiensa pohjalta. Oppija sekä saa informaatiota että käyttää omia tulkintojaan osallistuessaan sosiaalisten yhteisöjen toimintaan.

Asiantuntijatiedon tutkijat suosittelivat, että teoria ja käytäntöopetus tulisi kytkeä tiiviisti toisiinsa. Näin teoreettista tietoa joudutaan muuntamaan niin, että sitä voidaan soveltaa yksittäistapauksiin ja käytännön ongelmiin. (Dillenbourg 1999.) Opiskelijoiden jo omaamaa kokemuksellista ja käytännöllistä tietoa tulisi käsitteellistää, eksplikoida ja tarkastella teoreettisen tiedon valossa (ks. Cope & Watts 2000). Opiskelijoiden tulisi siis *teorisoida käytäntöä ja käytännöllistää teoriaa opiskeluprosessin* kuluessa.

Konstruktivismiin pohjautuvan pedagogiikan keskeisiä periaatteita on Tynjälän (1999) mukaan kahdeksan. Seuraavassa kuvataan, miten niitä sovellettiin koulutuksessa.

1. Opetuksessa otetaan huomioon oppijan aikaisemmat tiedot.

Jokaista opiskelijaa pyydettiin ilmoittautumisen yhteydessä vastaamaan muutama kysymykseen, joilla selvitettiin opiskelijan aikaisempaa kokemusta yritystoiminnasta ja mielikuvia yrittäjyydestä. Samoin heitä pyydettiin kuvaamaan omaa tämän hetkistä osaamistaan. Näitä tietoja kouluttajat käyttivät pienryhmien muodostamiseen (opiskelijoiden kiinnostuksen kohteet linkitettiin yritystapauksiin). Saatiin myös tietoa siitä, minkä tasoista opiskelijoiden tieto on ja sitä hyödynnettiin sisältöjen suunnittelussa.

2. Tuetaan opiskelijoiden kiinnostusta ja käsitellään erilaisia tulkintoja.

Ilmoittautumisen yhteydessä kerätyistä tiedoista analysoitiin, mistä liiketoimintateemoista ja -kysymyksistä opiskelijat ovat kiinnostuneita. Näitä kysymyksiä käsiteltiin ja keskustelutettiin lähiopetusjaksoilla monesta näkökulmasta. Opiskelijoita kannustettiin esittämään eriäviä näkemyksiä ja tuomaan esiin ihmetyksen aiheita.

Yritystapausten käsittely aloitettiin heti kurssin alkuvaiheessa. Ryhmäjako tehtiin heti ja case-ongelma esiteltiin. Kouluttajat olivat muokanneet case-ongelman yritysedustajien kanssa siten, että siinä oli opiskelijoille tuttu teknologinen tартtumapinta. Opiskelijat tapasivat yritysedustajan alkuvaiheessa ja tilaisuus oli ohjeistettu aineiston hankinnaksi.

3. Kehitetään opiskelijoiden metakognitiivisia taitoja ja omaehtoista arviointia.

Koulutuksen alkuvaiheessa pääpaino on tiedollisen aineksen luennoinnissa. Koska lähiopetus toteutetaan parityönä, opettajien dialogi kannustaa myös opiskelijoita kysymään ja pohtimaan. Opiskelijat tekevät yritys-case-työtä koko kurssin ajan, minkä seurauksena opiskelijoiden keskinäinen dialogi lähiopetuksessa lisääntyy loppua kohti. Kouluttajien tehtäväksi tulee osoittaa keskustelun yhteyksiä käsiteltävään aiheeseen, tuoda tutkimuksista lisätietoa ja uusia näkökulmia sekä tehdä yhteenvetoja.

4. Aktivoidaan oppimista ja ajattelua.

Kurssin tiedollinen aines jaetaan kalvopaketteina ja luennoidaan. Opiskelijoiden tehtäväksi tulee tiedon soveltaminen ja lisähaut tietokannoista case-työtä tehdessä. Koska harjoitustyö toteutetaan pienryhmätyönä, opiskelijoiden on myös pystyttävä jakamaan tietoa keskenään. Kurssilla yhdessä pohtimisella ja toisilta oppimisella on siten keskeinen rooli. Kouluttajat ohjaavat opiskelijoita tiedon lähteille ja suosittelevat viitekehyksiä ryhmän tunnistamiin ongelmiin.

5. Opetuksen painotus on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Kursseilla osallistui tohtoriopiskelijoita, joiden tiedon käsittelytaidot ovat erittäin hyvät. Tuntemattomampaa oli tiedon (itse asiassa tietämättömyyden) jakaminen ja yhdessä reflektointi. Opiskelijoita kehoitettiin toistuvasti miettimään yhdessä ja tekemään päätös ja perustelevaan se. Näin opiskelijoille tuli kokemus, että liiketoimintaongelmat ovat monimutkaisia eikä yhtä ainoaa ratkaisua ole. Opettajienkin asiantuntemusta voi haastaa ja asioita voi ratkaista monesta näkökulmasta.

6. Kytetään toisiinsa tiedon oppiminen ja tiedon käyttö.

Koulutuksen alussa monet opiskelijat kokivat hämmennystä. Sanat, käsitteet ja kauppatieteiden tapa ajatella oli tuntematon. Siksi esimerkeillä ja käytännön case-työllä on keskeinen rooli asioiden oppimisessa. Liiketoimintaa opitaan tekemällä ja toimimalla aidoissa ongelmanratkaisutilanteissa. Monelle oli suuri oivallus, että yritysten liiketoiminta on monimutkaisempaa kuin mediasta tuttu kuva antaa olettaa. Koulutuksen avoin ja keskusteleva ilmapiiri auttoi tietämättömyyden jakamisessa, mutta myös oman osaamisen asettamisessa liiketoiminnan viitekehukseen (Ploetzner et al. 1999).

7. Otetaan huomioon, että oppiminen on kulttuurisesti välittyvää toimintaa.

Koulutustiimin perustaminen ja yhdessä tekeminen ovat koulutuksen kulmakivi. Liiketoimintaosaamisen koulutukseen on useilla taholla kiinnostusta. Teknologiapainotteisessa opetuskulttuurissa nähdään tarve tuoda enemmän esiin liiketoiminnan näkökulmaa. Teollisuusyritysten yritysjohto on samansuuntaisesti todennut liiketoimintaosaamisen tarpeen. Kauppatieteellisissä tutkimuskulttuurissa on todettu tarve lisätä ymmärrystä teknologian ja liiketoiminnan kehittymisen yhteyksistä. Kun nämä kolme erilaista näkökulmaa tuodaan yhteen suunniteltaessa liiketoimintaosaamisen koulutusta, tataan se, että koulutussisällöt, suoritustavat ja pedagoginen toteutus vastaavat tohtorikoulutuksen, opiskelijoiden, yritysten ja kouluttajien tarpeisiin.

8. Oppimista arvioidaan kokonaisvaltaisesti.

Koulutusta arvioitiin kolmella tavalla. Toisin sanoen koulutustiimi piti tärkeänä, että oppimiskokemuksia syntyy laajasti. Opiskelijoiden oppimista arvioidaan numeerisesti, vapaapalautteella ja itsearviointilla. Toimialajärjestön asiantuntija haastatteli yritysedustajat, heiltä kysyttiin erityisesti case-työn hyötyjä. Koulutustiimi teki myös itsearviointia kerätyn palautteen analysoinnin lisäksi. Arviointien tuloksia käytettiin ja käytetään sisältöjen kehittämiseen, opiskelijoiden ja yritysedustajien rekrytoinnin parantamiseen ja suoritusmuotojen kehittämiseen.

VIITTEET

- Cope, Jason – Watts, Gerald (2000) Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning, *Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No 3, p.104-124.
- Dillenbourg, Pierre (1999) Introduction: What do you mean by “collaborative learning”?, teoksessa *Collaborative learning, cognitive and computational approaches*, eds. Dillenbourg, Pierre, Elsevier Science, p. 1-30.
- Heinonen, Jarna – Poikkijoki, Sari-Anne (2006) An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 1, p.80-94
- Ploetzner, Rolf - Dillenbourg, Pierre – Preier, Michael - Traum, David (1999) Learning by explaining to oneself and to others?, teoksessa *Collaborative learning, cognitive and computational approaches*, toim. Dillenbourg, Pierre, Elsevier Science, p. 103-121.
- Tynjälä, Päivi (1999) Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentuminen koulutuksessa, teoksessa *Oppiminen ja asiantuntijuus, työelämän ja koulutuksen näkökulmia*, toim. Eteläpelto, Anneli; Tynjälä, Päivi, WSOY, p. 160-179.

LIIKETOIMINTA TUTUKSI TEKNOLOGIA-ALOJEN TUTKIJAKOULUTUKSESSA

Hyvä yhteistyökumppani,

Teknoliateollisuus ry osallistuu Koulutus- ja työvoimatyöryhmän toimeksiannosta TKK:n koordinoimaan, EU:n tukemaan hankkeeseen, jonka tavoitteena on tutustuttaa teknologia-alojen jatko-opiskelijat oman alansa avainkysymyksiin liiketoiminnan ja yrittäjyyden näkökulmasta. Teknillisen alan tutkijakoulutuksessa hanke on urauurtava, sillä hankkeen toteuttajana on Suomen suurin, valtakunnallinen tutkijakoulu GETA – Graduate School for Electronics, Telecommunication and Automation. Hankkeessa ovat mukana TKK:n lisäksi TTY, Oulun yliopisto, LTY, Jyväskylän yliopisto ja Turun yliopisto.

GETA järjestää yhteistyössä Teknoliateollisuus ry:n kanssa tutkijaopiskelijoille tarkoitettua kaksiosaisen koulutusjakson ”**Liiketoiminta tutuksi**”. Koulutusjakson toteutuksesta vastaavat KTT, Dos. Heidi Keso, KTT, Dos. Hanna Lehtimäki ja KTT, Dos. Tarja Pietiläinen Life Works Consulting Oy:stä.

Kurssi toteutettiin ensimmäisen kerran keväällä 2006. Se sai hyvät palautteet sekä opiskelijoilta että osallistuneilta yrityksiltä. Kurssin palautteiden pohjalta kurssia on kehitetty edelleen. Koulutusjakso alkaa jälleen helmikuun lopussa 2007. Liiketoiminnan näkökulma konkretisoituu opiskelijoille parhaiten teknologia-alojen yritysesimerkkien kautta. **Haemmekin nyt yritys partnereita mukaan yhteistyöhön.** Etsimme esim. liiketoiminnan kehittämisestä, myynnistä ja markkinoinnista tai henkilöstön kehittämisestä vastaavia esimiehiä ja johtajia.

Koulutusjakson kuvaus:

”Liiketoiminta tutuksi” –koulutusjakso sisältää kaksi kurssia ”Yritystoiminnan näkökulma teknologiaan” ja ”Asiantuntijatyön johtaminen yrityksissä”. Kurssien yhteisinä teemoina ovat:

- Liiketoiminnan kriittiset verkostosuhteet
- Asiakkuusnäkökulma tuote-/palvelukehityksessä
- Erilaisuuden ja osaamisen johtaminen

Osana kurssien suoritusta jatko-opiskelijat tekevät pienryhmissä harjoitustyönä johonkin yllämainituista teemoista liittyvän **pienimuotoisen yritysprojektin**. Yrityksiä tarvitaan etsimään rajattua liiketoimintaongelmaa tohtoriopiskelijoiden ratkaistavaksi. Harjoitustöiden tekeminen ajoittuu jaksoille 28.2. – 11.4.2007 ja 12.4. – 23.5.2007. Tarkoitus on, että molemmille kurseille osallistuvat opiskelijat työskentelevät koko ajan saman yritys lähtöisen projektin parissa.

Lisätietoja koulutusjakson tavoitteista löytyy sivuilta: http://wooster.hut.fi/geta/courses_2007.htm

Mitä yritys partnerilta odotetaan?

Hankkeeseen osallistuvilta yritys partnerilta odotamme seuraavaa panostusta:

Vkot 5-7 Aihe harjoitustyölle: Heti suostumuksen jälkeen kouluttajat sopivat tapaamisen yritys edustajan kanssa. Tapaamisessa täsmennetään yritykselle ajankohtainen liiketoimintaongelma harjoitustyön aiheeksi, sovitaan opiskelijoille jaettavasta materiaalista ja nimetään yhteys henkilö.

Vkot 10-11 Opiskelijaryhmän yrityskäynti: Yrityskäynnin järjestäminen opiskelijaryhmälle (2-4 henkilöä). Ryhmä ottaa yhteyttä yhteyshenkilöön ja sopii käynnin ajankohdasta. Ryhmä on alustavasti tutustunut yrityksen liiketoimintaan lähiopetuspäivillä 28.2. – 1.3.2007.

Vko 14 Ryhmän väliraportin lukeminen.

11.4.2007 Paneelikeskusteluun osallistuminen ja palaute opiskelijaryhmälle: Osallistuminen ½ päivän seminaariin Hanasaassa, Espoossa. Seminaarissa kuullaan ryhmien lyhyet esitykset kurssin teemoista, minkä pohjalta yritysedustajien paneeli keskustelee teemojen ajankohtaisuudesta oman yrityksen liiketoiminnassa. Paneelin jälkeen kukin yritysedustaja kokoontuu ryhmän kanssa ja syventää liiketoimintaongelmaa loppuraporttia varten.

Vko 21 Ryhmän loppuraportin lukeminen, valmistautuminen kommentoimaan.

23.5.2007 Osallistuminen harjoitustöiden tulosten esittelyyn: Osallistuminen pienryhmätyöskentelyyn. Aikaa varattu 2 tuntia, paikka Micronova, TKK. Loppuraportin tulosten kuuntelu, kommentointi ja keskustelu ryhmän kanssa.

Kouluttajat huolehtivat opiskelijoiden ohjauksesta ja ohjeistamisesta harjoitustyön aikana. GETA korvaa yritysedustajille hankkeeseen osallistumisesta aiheutuneet matkakulut ja päivärahat.

Miten yrityspartneri hyötyy osallistumisesta?

Yhteistyö tarjoaa yrityksellenne välitöntä hyötyä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia:

- Osallistumalla aktiivisesti koulutusjakson toteutukseen ja tapahtumiin yritys saa uusia kontakteja, uusinta tietoa ja osaamista sekä tuoretta näkemystä omiin toimintoihinsa.
- Nuoret tutkijat tarvitsevat kehityksensä tueksi sitä tietoa ja kokemusta, jota yrityksissä on. Osa heistä voi olla yrityksenne tulevaisuuden tekijöitä.
- Osallistumalla hankkeeseen yrityksenne voi parantaa yhteyksiään ja syventää yhteistyötä hankkeeseen osallistuvien yliopistojen ja elektroniikan, tietoliikenne- ja automaatiotekniikan sekä liiketoiminnan tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyö tukee sekä yrityksiä että yliopistoja hyödyntävän tutkimusyhteistyön kehittymistä.
- Positiivinen kuva ja tietoisuus yrityksestänne opiskelijapiireissä auttavat rekrytoinnissa, myös pitkällä tähtäimellä.

Toivomme positiivista palautetta kutsumme ja yhteydenottoanne. Kerromme mielellämme lisää ja käymme halutessanne luonanne suunnittelemassa harjoitteluprojektin yksityiskohtia.

Yhteistyöterveisin,

Mervi Karikorpi, FL
Ryhmäpäällikkö, Koulutus ja osaaminen
Teknologiatoimintayksikkö ry, Innovaatioympäristöyksikkö
Puh. (09) 192 3348; GSM: 040 741 9801

GETA

The Graduate School in Electronics Telecommunications and Automation

COURSE EVALUATION FORM

LIIKETOIMINTA TUTUKSI

Yritystoiminnan näkökulma teknologiaan, osio 1 _____

Asiantuntijaosaamisen johtaminen yrityksissä, osio 2 _____

Sain tietoa kurssista

sähköposti GETAlta o WEMEn verkkosivulta o GETAn verkkosivulta o kollegalta o ohjaajalta/esimieheltä o jostain muualta mistä? _____

Hyvää kurssissa oli: 😊

Huonoa kurssissa oli: ☹️

Kommentteja luennoitsijoista:

Rastita yksi vaihtoehdoista alla kiitos!

	hyvä			huono	
	5	4	3	2	1
Kurssi vastasi odotuksiani					
Pystyn tulevaisuudessa hyödyntämään kurssilla opittua					
Kurssin asettamat tavoitteet saavutettiin					
Yritysten mukanaolo kurssin onnistumiselle kannaltani on					
Arvioi yrityksen hyötyä itselleen mukanaolosta					
Kurssimateriaalin sisältö on					
Arvioini luentosalista 1. (paikka)					
Arvioini luentosalista 2. (paikka)					
Majoitus: (nimeä paikka)					
Verkottumisilta: (paikka)					
Kurssijärjestelyt oli hoidettu					
Yleisarvosanani kurssista					

Kiitos sinulle kommenteistasi!

GETA

The Graduate School in Electronics Telecommunications and Automation

COURSE EVALUATION FORM

Minkälaisia keinoja opit harjoitustyön aikana, joita käyttämällä osaat edistää ryhmän tavoitteiden saavuttamista?

Minkälaisia ratkaisuja löysit etäryhmätyön tekemiseen? Mikä oli kokemuksesi ratkaisujen toimivuudesta?

Mitä opit omasta ajan hallinnasta?

Suosittelisitko kurssia kollegallesi?

Parannus- / muutosehdotuksia

Kiitos sinulle kommenteistasi!

OHJEET HARJOITUSTYÖLLE

CASE-ANALYYSIN TEKEMINEN

Case-menetelmän luojana pidetään Harvard Business Schoolia Yhdysvalloissa. Ensimmäiset kokemukset menetelmästä on saatu 1920-luvulla ja Harvard Business Schoolista menetelmän käyttö on vähitellen levinnyt ympäri maailman.

Case-menetelmälle on tyypillistä, että päävastuu analyysin suorittamisesta, siihen liittyvistä perusteluista ja toiminnan suunnittelusta on opiskelijoilla, ei case- harjoitusten vetäjällä. Keskeisin asia on osanottajien oppiminen.

Case-analyysin tarkoituksena on kehittää:

1. tarkasteltavana olevan asiakentän keskeisten ongelmien ja niiden merkitysten ymmärtämistä käytännön toiminnassa
2. kykyä kehittää käyttökelpoisia ideoita ja toimintavaihtoehtoja ongelmien ja tilanteiden kohtaamiseksi ja käsittelemiseksi
3. päätösten arviointikykyä ja toteuttamista.

Case-analyysi antaa eväitä todellisten liike-elämän tilanteiden hahmottamiseen.

Case-analyysin tekeminen vaatii kohtuullisen paljon viikoittaista kotityötä, joten aloittakaa materiaalin lukeminen ajoissa. Jokainen ryhmän jäsen on vastuussa ryhmän aktiivisesta yhdessä tekemisestä.

Ryhmät tapaavat 4 kertaa, kooten, purkaen ja keskustellen yhteisesti analyysivaiheet 1,2,3 ja 4. Jokaisen osa-analyysivaiheen jälkeen tulisi olla koossa kirjoitettua tekstiä. Näiden osa-analyysien tuloksien pohjalta kirjoitetaan yhtenäinen raportti, yksi kokonaisuus. Ryhmille tarjotaan 1 h (+1 h optio) etäohjausta skype välityksellä.

Ryhmä kirjoittaa **loppuraportin** ja tekee siitä **esityksen**. Raportin kokonaispituus on noin 15 sivua. Lisäksi jokainen täyttää ryhmätyön seurantalomakkeita ryhmän tapaamisista. Seurannan tavoitteena autaa tunnistamaan omia yhdessä tekemisen työskentelytapoja.

TIEDON KERÄYSVAIHE:

A. MILLAISTA TIETOA ON SAATAVILLA

a. YRITYKSESTÄ,

b. CASEN AIHEAULUEESTA?

B. MILLAISTA TIETOA ON HELPPO SAADA, MILLAISTA EI?

Kerätkää runsaasti materiaalia case-kohteesta. Etsikää kirjallista materiaalia ja valmiita analyysejä, lehtikirjoituksia ym. Analyysit tehdään näiden perusteella. Vain erikseen sopimalla voi tehdä haastatteluja tietojen täsmentämiseksi. Haastattelu ei saa olla varsinainen informaation lähde. Huomatkaa, että ryhmälle annetaan etukäteen yleinen teema, ei varsinaisia case-kysymyksiä tai ongelmia. Kukin ryhmä täsmentää varsinaiset kysymykset ja kirkastaa ongelman itse seuraavilla sivuilla kuvatun prosessin kautta.

ANALYYSIVAIHE 1:

A. MITÄ TIETOA MEILLÄ ON?

B. MIKÄ ON OLLUT ORGANISAATION/TAPAUKSEN KEHITYSKAARI TÄMÄN TIEDON PERUSTEELLA?

Oleellista casessa on informaatio eli tieto. Ryhmänne tehtävänä on tutustua perusteellisesti case-yrityksestä ja/tai case-kohteesta etsittyyn materiaaliin ja työstää sitä eteenpäin. Vaiheessa 1 tavoitteena on rakentaa case-organisaation ja/tai case-kohteen kehityskaaresta valitulla aikavälillä jonkinlainen laadullinen malli. Järjestäkää saamaanne tietoa siten, että ymmärrätte, mitä on tapahtunut, ja että löydätte tarvitsemanne tiedot helposti myös myöhemmin.

TEHTÄVÄ 1: Tiedon organisointi

Aloittakaa selailemalla kaikki kokoon saatu materiaali nopeasti läpi. Jatkaa toisella lukukierroksella, jonka aikana merkitsette muistiin tärkeät ja mielenkiintoiset asiat, ongelmat ja niiden oireet, kysymykset jne. Tässä vaiheessa voitte jakaa työtä ryhmän sisällä, jos haluatte. Jatkaa työtänne organisoimalla tietoa järjestelmällisesti. Tämän voitte tehdä esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

1. Indeksoimalla - luokittelemalla tietoa teemoittain ja asiakaskokonaisuuksittain, – mistä teemoista materiaalissa on tietoa ja missä se sijaitsee?
2. Uudelleen järjestämällä – kootkaa yhteen kaikki tietystä asiasta oleva tieto.
3. Laajentamalla – tehkää kronologioita, taulukoita, luetteloita, kuvioita eli liittäkää tietoa yhteen siten, että saatte aikaan uutta tietoa.
4. Tiivistämällä – tämä on lähes laajentamisen vastakohta. Olkaa tässä varovaisia – tiivistäminen tarkoittaa aina myös tiedosta luopumista. Kvantitatiivista tietoa on helpompi vetää yhteen kuin kvalitatiivista.

TEHTÄVÄ 2: Tiedon arviointi

Kaikki tieto, mitä olette löytäneet eri muodoissa, ei ole merkityksellistä, tarkkaa, oikeaa, käyttökelpoista. Luokitelkaa ja arvioikaa löytämäännne tietoa sen mukaan, miten hyödyllistä se on case-tehtävän suorittamisessa. Olkaa erityisen kriittisiä ja miettikää myös, mitä hallussanne olevat tiedonpalaset tarkoittavat (esim. mitä konkreettisesti merkitsee ”kohtuullisen hyvä tulos”, ”erinomainen laatu” tai ”osaava henkilöstö”).

Ensimmäisen tehtävän jälkeen huomaatte myös, että tiedon palasia puuttuu sieltä täältä. Miettikää, miten pystyisitte täyttämään aukkoja. Minkälaista tietoa puuttuu ja mistä sitä voisi löytää? Tehkää asiantuntijalle (opettajalle) lista kaikista kysymyksistä ja puuttuvista tiedoista.

TEHTÄVÄ 3: Kuvaus kohteen kehityskaaresta

Kirjoittakaa ryhmässä lyhyehkö kuvaus siitä, mistä on tultu, missä ollaan ja mihin ollaan menossa. Sisällyttäkää kuvaukseenne tietoa kohteesta (minkälainen se on ollut, miten se on

muuttunut, ketkä ovat olleet avainhenkilöt ja ryhmät kunakin ajanjaksona), toiminnoista (miten organisaatio ja sen eri osat (esimerkiksi työryhmät, osastot, funktionaaliset alueet, liiketoimintayksiköt) ovat toimineet, mitä tuotteita on valmistettu ja myyty, mille markkinoille ja keille asiakkaille sekä käytännöistä (mitkä toimintatavat, periaatteet ja päätökset yrityksessä ja sen ympäristössä ovat johtaneet tietynlaisiin kehityskuluihin).

ANALYYSIVAIHE 2:

- A. MITKÄ OVAT OLLEET KOHTEEN KEHITYKSEN ONGELMA-ALUEET?**
- B. MITEN NÄMÄ LIITTYVÄT TOISIINSA?**

Ongelman voi määritellä siten, että se on ero sen välillä ”miten asiat ovat olleet” ja ”miten niiden olisi pitänyt olla”. Tässä vaiheessa tavoitteena on löytää eroja näiden kahden tilanteen välillä. Kannattaa muistaa, että on olemassa ’hyviä’ ja ’huonoja’ ongelmia, joista ensimmäiset voi tulkita mahdollisuuksiksi ja jälkimmäiset uhkiksi. Miettikää tässä vaiheessa, mikä on roolinne eli kenen näkökulmasta teette case-analyysiä, sillä tämän pitäisi vaikuttaa siihen, mihin ongelmiin kiinnitätte huomiota. Mahdollisia rooleja: toimitusjohtaja, vientipäällikkö, henkilöstöpäällikkö, konsultti, markkinointijohtaja jne.

Ongelmia täytyy yleensä verrata joihinkin standardeihin, joita on ainakin kolmenlaisia: historialliset standardit (onko tilanne tietyllä hetkellä yhtä hyvä kuin se oli ennen?), ympäristöstandardit (onko tilanne ollut yhtä hyvä kuin kilpailevissa yrityksissä?) ja sisäiset standardit (onko itse asetetut tavoitteet saavutettu eri aikoina?).

Tehtävänänne on tunnistaa erilaisia kohteen organisointiin ja johtamiseen liittyviä ongelmia (laajasti ymmärrettynä). Tavoitteena on kartoittaa, minkälaiset toiminnot, tehtävät tai alueet ovat olleet ongelmallisia ja toisaalta selvittää ne historialliset tekijät, jotka ovat nykyisten ongelmien taustalla. Tämä ei ole helppo tehtävä, koska ongelmiin ei yleensä ole yhtä syytä ja pientenkin ongelmien taustalla voi olla suuria ja vaikeita ongelma-alueita. Teidän tehtävänne on tehdä realistisia oletuksia niistä tosiasioista tai numeroista, jotka materiaalista puuttuvat. Erilaisia malleja, kaavioita ja teoreettisia jäsenyksiä voi käyttää ongelman kuvaamisen apuna.

TEHTÄVÄ 1: Ongelmien ja ongelmaketjujen muotoilu

Muotoilkaa ongelmat sanalliseen muotoon niin tarkasti kuin mahdollista ja suhteuttakaa eri ongelmat toisiinsa. Perustelkaa, miksi kuvailemanne asiat ovat olleet ongelmia. Miettikää ongelmien syitä.

Luetteloikaa jokainen ongelma, sen oireet tai ilmenemismuodot ja yhteydet muihin ongelmiin. Piirtäkää kuva siitä, miten ongelmat ja niiden oireet ovat seuranneet toisiaan ajassa. Mitkä syyt ovat olleet kunkin ongelman taustalla? Mikä on tilanne tämän päivän näkökulmasta (aika, johon case-materiaali loppuu)? Mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät ongelmat?

TEHTÄVÄ 2: Ongelmien tärkeysjärjestys

Ottakaa huomioon, että kaikki ongelmat eivät ole yhtä kriittisiä tai strategisia tutkimallenne kohteelle. Miettikää mitkä nykyisistä ongelmista ovat kriittisiä ja mitkä eivät ja miksi. Laittakaa ongelmat tärkeysjärjestykseen ja perustelkaa niiden järjestys huolellisesti.

ANALYYSIVAIHE 3:

A. MITKÄ OVAT VAIHTOEHTOISET TOIMINTAMALLIT?

B. MINKÄLAISET OLISIVAT KUNKIN TOIMINTAMALLIN SEURAUKSET?

Tämä on case-työn luovin vaihe. Teidän tehtävänne on päättää, mitä tutkimuksen kohteenne johtajan pitäisi nyt tehdä (esim. ajankohtana johon case-materiaali päättyy)? Johtajalla on todennäköisesti useita toimintavaihtoehtoja tämän hetken ongelmien ratkaisemiseksi. Mitä ne ovat?

Miettikää huolellisesti eri toimintavaihtoehtojen luonne: mitä ne käytännössä tarkoittavat? Tässä vaiheessa on mahdollista kehittää huomattava lukumäärä eritasoisia ja -laajuisia ratkaisuvaihtoehtoja toimintamalleista. Tietoa ratkaisuvaihtoehtoista saatte esimerkiksi omista ja muiden aiemmista kokemuksista sekä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta. Ratkaisuvaihtoehtoja kartoittaessanne voitte käyttää hyväksenne erilaisia luovuustekniikoita: aivoriisiä, analogioita ja metaforia sekä toiveajattelua. LUOVUUS LIIKKEELLE – MUISTAKAA KUITENKIN PALATA MAAN PINNALLE!

TEHTÄVÄ 1: Ratkaisuvaihtoehtojen listaaminen

Listatkaa kaikki ratkaisuvaihtoehdot ja niiden odotettavat seuraukset yksityiskohtaisesti. Päättäkää listauksen jälkeen, millä kriteerillä asetatte vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen. Voitte käyttää apuna esimerkiksi puuanalyysiä, yksinkertaistamista tai selventämistä. Miettikää tärkeimmät strategiset vaihtoehdot ensin. Miettikää sen jälkeen taktisia vaihtoehtoja.

TEHTÄVÄ 2: Ratkaisuvaihtoehtojen seuraukset

Mitä tapahtuisi jos tietty vaihtoehto toteutettaisiin? On tärkeää yrittää listata ja ennustaa lopputulos mahdollisimman laaja-alaisesti. Mihin kaikkeen tietyllä ratkaisulla on vaikutusta ja miten?

Miettikää vaikutuksia eri ongelma-alueilla, avainyksilöiden ja -ryhmien osalta, osastojen ja toimintojen toiminnan kannalta, yrityksen ulkopuolisten ryhmien kannalta ja avaintunnuslukujen kannalta (myynnin kasvu, kannattavuus, uudet asiakkaat, yhteiskunnallinen vaikuttavuus jne). Miettikää myös, mitä vaikutuksia kullakin vaihtoehdolla on eri tahoilla esim. organisaatiossa? Ketkä reagoivat eri vaihtoehtoihin ja miten? Voi olla, että tietty vaihtoehto ratkaisee ongelman, mutta luo joukon uusia.

Ennustaminen on yleensä vaikeaa ja epävarmuus on otettava huomioon. Kaikki lopputulemat eivät ole yhtä todennäköisiä. Tutustukaa tekniikoihin, joilla hallitaan riskiä ja epävarmuutta eri vaihtoehtojen välillä ja käyttäkää niitä analyysissänne. Listatkaa analyysinne perusteella myös kunkin vaihtoehdon hyvät ja huonot puolet.

ANALYYSIVAIHE 4: LOPPURAPORTTI

A. MIKÄ ON PARAS VAIHTOEHTO?

B. MITKÄ OVAT TULOKSEMME KOKO ANALYYSIPROSESSISTA?

Miettikää ryhmässä oletteko analysoineet case-yrityksen riittävän perusteellisesti. Jos ette ole, palatkaa edellisiin vaiheisiin ja tarkentakaa. Vertailkaa huolellisesti eri ratkaisuvaihtoehtoja keskenään, valitkaa mielestänne paras JA PERUSTELKAA VALINTANNE MAHDOLLISIMMAN AUKOTTOMASTI.

Miettikää tarkasti, miten haluatte esittää case-analyysin tulokset. On olemassa ainakin kaksi vaihtoehtoa:

- 1) Ratkaisu ensin ja sitten perustelut tai
- 2) Perustelut ensin ja sitten ratkaisu.

Rakennevaihtoehtoja:

Vaihtoehto 1. Ratkaisu ensin

Suosituksien, toimintasuunnitelman
Miksi tämä?
Miksi ei muita?
Tukeva todistusaineisto valitun
ratkaisun puolesta

Vaihtoehto 2. Perustelut ensin

Tausta
Ongelma
Analyysi
Vaihtoehdot
Valittu vaihtoehto
Toteutus
Edut

Raportti: kirjoittakaa koko case-analyysistänne (analyysit 1,2,3 ja 4) ryhmäraportti (pituus noin 15 sivua). Ottakaa loppuraportissanne huomioon ryhmänne analyysikeskusteluissa esiin tulleet kommentit, kritiikki, ohjeet ja ajatukset analyysin parantamiseksi. Muistakaa varmistaa työnne versiohallinta ja tallennukset.

Arviointi: harjoitustyö arvioidaan hylätty tai hyväksyty. Työtä täydennetään kunnes se sisältää tarvittavat osiot ja riittävän analyysin.

Antoisaa ryhmätyötä ja innostavaa harjoitustyön tekemistä. Palautuspäivä kommentointia varten 16.5.2007. Ottakaa kaikille ryhmänne jäsenille omat kopiot 23.5.07 tapaamista varten ja laatikaa tiivis ppt-esitys ohjaajien ohjeiden mukaisesti.