

Ville-Pekka Seppälä ja Jussi Kärkkäinen

# MONIKULTTUURISET OHJAUSPROSESSIN HAASTEET

Opinnäytetyö  
Liiketalous


Toukokuu 2010




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  07.05.2010
<b>Tekijä(t)</b> Ville-Pekka Seppälä ja Jussi Kärkkäinen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalous, yrityshallinto
<b>Nimeke</b>  Monikulttuuriset ohjausprosessien haasteet		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita monikulttuurisuus tuo Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n ohjausprosesseihin. Aiheita, joita käsitelimme opinnäytetyössämme olivat monikulttuurisuus ja monikulttuurinen johtaminen. Lisäksi käsitelimme prosesseja ja niiden johtamista sekä kehittämistä.</p> <p>Teimme tutkimuksen Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n englanninkielisten koulutusohjelmien opiskelijoille sekä kyseisten koulutusohjelmien opintovastaaville. Tutkimusongelmana työssämme oli se, mitä mahdollisia haasteita ja kehittämiskohteita opintojenohjaukseen liittyvät prosessit tutkimuskohteessamme sisältävät.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessämme on kaksi päälukua. Ensimmäinen pääluku käsittelee yleisesti prosessin käsitettä, prosessijohtamista, prosessien kuvaamista, tunnistamista ja arviointia sekä prosessien kehittämistä. Toinen pääluku käsittelee monikulttuurista yhteisöä. Luvussa käsittelemme yleisesti kulttuuria käsitteenä ja ilmiönä, kulttuurien välisiä eroja, monikulttuurista johtamista ja kansainvälistymistä korkeakouluissa.</p> <p>Teimme opinnäytetyötämme varten kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen teimme kolmelle englanninkielisen koulutusohjelman opintovastaavalle. Haastattelututkimuksessa oli 32 kysymystä, joiden aihealueina olivat opintojen ohjaus, opinnäytetyön ohjaus ja harjoittelun ohjaus. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutimme Business Management - koulutusohjelman, Information Technology - koulutusohjelman ja Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijoille. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oli 18 kysymystä ja tutkimukseen osallistui yhteensä 79 vastaajaa.</p> <p>Teimme kvantitatiivisista tutkimustuloksista yhteenvetoja taulukoiden muodossa. Myös kvalitatiivisista tutkimustuloksista kokosimme oleellimmat esille tulleet asiat taulukoksi. Saatujen tulosten perusteella teimme päätelmiä ja parannusehdotuksia prosessien mahdollisiin ongelmakohtiin. Ongelmakohtia olivat muun muassa kielelliset asiat sekä erilaisista kulttuuritaustoista johtuvat asiat. Tutkimuksesta saamiamme tuloksia tullaan mahdollisesti käyttämään monikulttuurisen ohjauksen kehittämiseen Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Prosessit, kehittäminen, prosessijohtaminen, monikulttuurisuus, oppilaanohjaus		
<b>Sivumäärä</b> 73 sivua + liitteet 22 sivua	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Marja-Liisa Kakkonen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy	

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Date of the bachelor's thesis</b>	
		07 May 2010	
<b>Author(s)</b>		<b>Degree programme and option</b>	
Ville-Pekka Seppälä and Jussi Kärkkäinen		Business Management, Administration	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>			
Multicultural challenges in guidance processes			
<b>Abstract</b>			
<p>The purpose of this bachelor's thesis was to find out what multicultural challenges there were in the guidance processes at MUAS. Subjects that we were dealing with were multiculturalism and multicultural administration. We also dealt with processes, process administration and development. We made research for students and study advisors of degree programs in English in MUAS. The research problem in our thesis was what possible challenges and points of development there were in the guidance processes.</p> <p>There are two main chapters in our theoretical framework. The first chapter deals with the common terms of processes, process administration, process description, recognizing and assessing processes, and the development of processes. The second chapter deals with a multicultural society. In this chapter we also deal with common terms of culture, differences between cultures, multicultural administration and globalization in universities.</p> <p>We made qualitative and quantitative researches for this thesis. Qualitative research method was a theme interview. We interviewed the mentor teachers of three foreign degree programmes. The interview included 32 open-ended questions. The subjects of the questions were study guidance, bachelor's thesis guidance and practice at training guidance. The quantitative research method was a survey research. We made a questionnaire for students in the degree programmes of BM, EE and IT. The questionnaire included 18 questions and we received 79 participants in our research.</p> <p>We made charts that summarized the results of our quantitative research. We also made a chart that summarized the results of our qualitative research. From these results we made conclusions and development suggestions of possible problems with processes. The problems included for example issues with English language and issues caused by different cultural backgrounds. The research results may be used for development of multicultural guidance in Mikkeli University of Applied Sciences.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>			
Processes, development, process administration, multiculturalism, student counselling			
<b>Pages</b>	<b>Language</b>	<b>URN</b>	
73 p. + app. 22 p.	Finnish		
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b>		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>	
Marja-Liisa Kakkonen		Mikkeli University of Applied Sciences	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN.....	2
2.1	Prosessi käsitteenä .....	2
2.2	Prosessijohtaminen .....	7
2.3	Prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja arviointi.....	10
2.4	Prosessien kehittäminen.....	14
3	MONIKULTTUURINEN YHTEISÖ.....	20
3.1	Kulttuuri käsitteenä ja ilmiönä.....	20
3.2	Kulttuurien väliset erot .....	24
3.3	Monikulttuurinen johtaminen .....	28
3.4	Kansainvälistyminen korkeakouluissa.....	34
4	TUTKIMUSPROSESSI.....	36
4.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus .....	37
4.2	Kohdeorganisaatio .....	37
4.3	Tutkimusmenetelmät .....	39
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	44
5.1	Kyselytutkimus .....	44
5.1.1	Vastaajien taustatiedot .....	45
5.1.2	Vastanneiden saamat taustatiedot ennen opintojen alkamista .....	47
5.1.3	Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma.....	48
5.1.4	Opintojen alkaessa .....	49
5.1.5	Opintojen edetessä .....	51
5.2	Haastattelututkimus .....	53
5.2.1	Opintojen ohjaus opettajan näkökulmasta .....	53
5.2.2	Opintojen ohjaus opintovastaavan näkökulmasta.....	55
5.2.3	Opinnäytetyön ohjaus .....	58
5.2.4	Harjoittelun ohjaus.....	60
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	62
6	PÄÄTELMÄT TUTKIMUSTULOKSISTA .....	64
7	PÄÄTÄNTÖ .....	68
	LÄHTEET .....	70

LITTEET.....

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe käsittelee monikulttuurisen ohjausprosessin haasteita Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä. Tutkimusongelmana työssämme oli se, mitä mahdollisia haasteita ja kehittämiskohteita opintojenohjaukseen liittyvät prosessit sisältävät. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää oppilaiden ja ohjaajien näkökulmasta, miten Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä monikulttuurinen ohjaamisprosessi toimii. Lisäksi pyrimme selvittämään, mitä mahdollisia kehittämiskohteita ja haasteita monikulttuurinen ohjausprosessi sisältää.

Osa-alueet, joita opinnäytetyössä tutkimme liittyvät opintojen ohjaukseen, harjoittelun ohjaukseen ja opinnäytetyön ohjaukseen. Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä on kolme vieraskielistä koulutusohjelma-ohjelmaa, joiden opiskelijoille teimme kyselytutkimuksen. Kyselytutkimukseemme osallistuivat Business Management - koulutusohjelman ensimmäisen ja toisen vuositasen opiskelijat sekä Environmental Engineering - koulutusohjelman ja Information Technology - koulutusohjelman ensimmäisen vuositasen opiskelijat. Lisäksi teimme haastattelututkimuksen kolmelle koulutusohjelmien opintovastaavina toimiville henkilöille.

Raportissa käymme läpi ensin yleistä teoriaa liittyen prosesseihin. Sen jälkeen käsittelemme prosessien kehittämiseen ja johtamiseen liittyvää teoriaa. Toinen teoriaosuutemme pääluku käsittelee monikulttuurisuutta yhteisöissä. Käymme läpi yleistä teoriaa kulttuureista, kulttuurien välisistä eroista, monikulttuurisesta johtamisesta sekä kansainvälisyydestä korkeakouluissa.

Teoriaosuuden jälkeen käymme läpi tutkimusprosessimme tutkimusmenetelmien teorian sekä oman tutkimuksemme kannalta. Sen jälkeen kerromme tutkimuksen keskeiset tulokset. Lopuksi esitämme omia päätelmiä ja toimenpide-ehdotuksia teorian ja tutkimustulosten perusteella. Viimeinen aihe opinnäytetyössämme on päätäntö, jossa kerromme omaa oppimista opinnäytetyön tekemisestä.

## 2 PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Seuraavassa luvussa käsitellään yleisesti prosessien käsitettä. Lisäksi käsitellään erilaisia prosessin muotoja. Tämän luvun lopuksi käsittelemme prosessijohtamista sekä prosessien kehittämistä.

Prosessi voidaan käsittää tapahtumien kokonaisuudeksi, joiden pyrkimyksenä on jonkin tietyn tehtävän suorittaminen. Prosessi sisältää joukon toisiinsa kytkeytyviä tehtäviä, joiden kaikkien yhteisenä tavoitteena on prosessin päämäärän saavuttaminen. Prosessin funktiona on aina muutos ja sen ainut välttämätön toimintaympäristö on aika. (Tuurala 2009.) ”Prosessi usein liittyy yksittäisen tapahtuman - esimerkiksi asiakkaan tilauksen tai korvaushakemuksen käsittelyyn – alusta loppuun (Hannus 2004, 104).” Prosessiajattelulla tarkoitetaan yrityksen koko toiminnan käsittämistä prosesseiksi. Prosessiajattelun pyrkimyksenä on muodostaa kuva siitä, miten yksittäiset toiminnot vaikuttavat prosessin lopputuloksen syntymiseen, sekä onko lopputulos prosessin asiakkaan vaatimukset täyttävä ja luoko se asiakkaalle lisäarvoa. (Hölttä & Savonen 1997, 89.)

### 2.1 Prosessi käsitteenä

”Arvo tarkoittaa sidosryhmän kokemusta tarkastellun kohteen hyödyllisyydestä (Laamanen & Tinnilä 2009, 139).” Arvolle ei ole olemassa ainoata oikeaa mittaria, vaan se ilmenee eri tavalla eri tilanteissa. Myyjän näkökulmasta arvo on se hinta, minkä hän saa tarjoamastaan tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaan näkökulmasta arvo puolestaan tarkoittaa usein käyttöarvoa. Lisäarvo on arvo, jota asiakas saa kokemastaan tuotteesta tai palvelusta, kun sen käyttöarvo vähennetään sen hankinta- ja käyttökustannuksista. Lisäarvolla voidaan viitata myös asiakkaan kokemaan arvon lisäykseen, kun tuotetta tai palvelua verrataan kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin, tai kun tuotteen tai palvelun ominaisuuksia muutetaan jollakin tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 139 - 140.)

Rooli kuvaa tietyn henkilön suorittamia toimintojen kokonaisuutta prosessissa. Roolilla tarkoitetaan yleensä henkilön vastuualuetta prosessissa. Esimerkiksi myyntiprosessissa myyjän roolin omaavan henkilön vastuualueena on sopimuksen neuvottelemine asiakkaan kanssa. Roolin avulla kuka tahansa rooliin nimetty henkilö tietää heti vastualueensa prosessissa. Roolilla tarkoitetaan myös muita prosessissa toimijoita tai

prosessiin osallistuvia henkilöitä, kuten prosessin asiakkaita, omistajia tai toimittajia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 132.)

Prosessilla on aina asiakas, jonka tarpeen tyydyttäminen on prosessin tehtävä. Prosessin asiakas ei aina tarkoita yrityksen ulkoista asiakaskuntaa, vaan asiakas voi tulla myös organisaation sisältä. (Hannus 1997, 41.) Sisäinen asiakas on asiakas, joka on tietyssä vaiheessa suorittajana ja tätä edellisessä vaiheessa asiakkaana organisaation sisällä (Laamanen & Tinnilä 2009, 99). Prosessilla on myös omistaja. Omistaja voidaan käsittää prosessin johtajaksi eli henkilöksi, joka vastaa prosessin toiminnasta alusta loppuun. Prosessin omistajana toimiminen on yleensä enemmänkin henkilön rooli organisaatiossa, kuin toimenkuva. Prosessin omistajalla on prosessissa kaksi pääasiallista tehtävää. Ensimmäinen tehtävä prosessissa liittyy usein prosessin kehittämiseen. Esimerkiksi omistaja kokoaa itselleen asiantuntijatiimin, jonka kanssa hän pyrkii tekemään yhteistyössä prosessista tehokkaamman. Toinen omistajan tehtävä on hallita prosessin toimintaa valvomalla ja hallitsemalla sitä. (Hannus 2004, 365.)

Prosessilla on heräte, jolla prosessi käynnistyy. Herätteellä tarkoitetaan yleensä asiakkaan tarvetta, jonka tyydyttämiseen prosessi perustuu. Heräte voi olla esimerkiksi asiakkaan yhteydenotto tai muunlainen tapahtuma, joka käynnistää prosessin toiminnan. (Tuurala 2009.) Prosessiin tarvitaan syötteitä. Syötteet ovat tietoja tai materiaaleja, joita prosessin toteutuksessa tarvitaan. Syötteitä voivat olla esimerkiksi tiedot asiakkaiden tarpeista ja yhteyshenkilöistä. Syötteet tapahtuvat usein impulssina, josta itse prosessi käynnistyy. Tällainen voi olla vaikka tieto asiakkaan yhteyshenkilön vaihtumisesta. Syötteeseen liittyy usein tietoa sisältävä dokumentti, kuten tarjouspyyntö. Syöte voi olla tuotannollisissa prosesseissa myös materiaalia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108.)

Prosessiin tarvitaan resursseja. Resurssit ovat materiaaleja ja tietoja, joita tarvitaan prosessin toteuttamiseen, mutta ne eivät kuitenkaan itse jalostu prosessin aikana. (Laamanen & Tinnilä 2009, 132.) Resursseja voi tulla prosessiin yrityksen sisältä ja ulkopuolelta. Resursseja ovat esimerkiksi työvoima, osaaminen, työtilat, koneet ja laitteet sekä rahoitus. Resursseilla on elinkaari. Elinkaari jakautuu neljään vaiheeseen, jotka ovat tarpeen syntyminen, resurssin hankinta, resurssin käyttö ja käytöstä poistaminen. (Hannus 1997, 47.)



Prosessi jakautuu osaprosesseihin ja nämä puolestaan työvaiheisiin. Osaprosessit ovat eri työvaiheista koostuvia prosesseja. Esimerkiksi hoitoprosessi voi jakautua sellaisiin osaprosesseihin, kuten asiakkaan tilanteen tutkiminen ja hoidon suunnittelu. Osaprosessit jakautuvat työvaiheisiin. Työvaihe on prosessin pienin osanen, jota ei enää voi jakaa pienempiin osiin. Työvaiheena hoitoprosessin sisällä voivat olla esimerkiksi lääkemääräyksen kirjoittaminen ja lääkkeen annostelu. (Tuurala 2009.)

Prosessi loppuu lopputulokseen tai tuotokseen. Näissä on pieni käsitteellinen ero. Lopputulos on prosessin seuraus eli muuttunut asiantila. Esimerkiksi potilaan kuntoutusprosessin lopputuloksena on yleensä potilaan paraneminen. Prosessin tuotos voi olla esimerkiksi valmiiksi saatu tuote. Vaikka prosessilla on aina loppu, niin sen toivottu tulos ei välttämättä kuitenkaan ole itse prosessin lopussa. Esimerkiksi vuorovaikutusprosesseissa prosessin tulos nautitaan tai käytetään prosessin kuluessa, koska itse vuorovaikutus on prosessin haluttu tulos. Vuorovaikutusprosessi voi olla esimerkiksi lomamatka, jonka haluttu vaikutus käytetään loman aikana siitä nauttimisena, eikä loman jälkeen. Prosessissa syntyy tuotosten lisäksi myös usein sivutuotteita. Sivutuotteet voivat olla prosessille ja yritykselle haitallisia, hyödyttömiä, hyödyllisiä, ennakoituja tai ennakoimattomia. Esimerkiksi prosessin sivutuotteena syntyvä jäte voi olla hyödytöntä, mutta jos jäte poltetaan ja otetaan hyötykäyttöön on sivutuote hyödyllinen. (Tuurala 2009.)

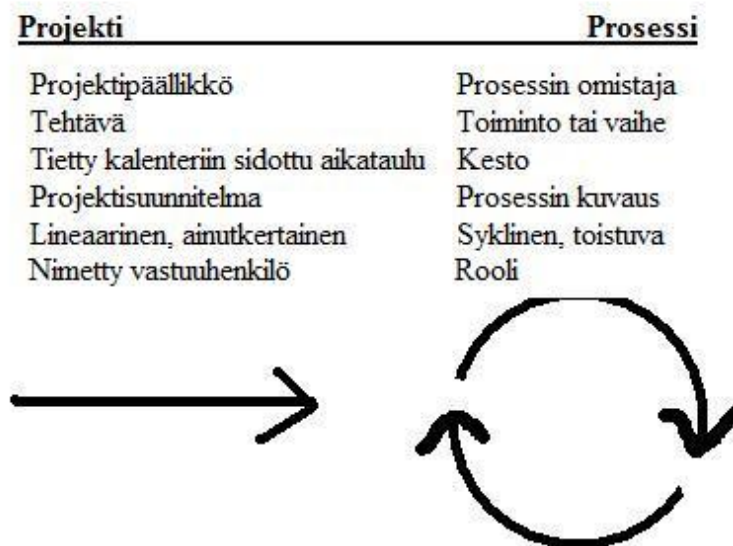
### *Prosessityyppejä*

Prosessi itse on käsitteenä melko vaikea, koska sen muoto määräytyy aina eri lailla tarkastelutasosta riippuen. Esimerkiksi kokonaisen liikeyrityksen prosessi voidaan käsittää muodostuvan sisään tulevasta logistiikasta, prosessoinnista ja ulosmenevästä logistiikasta. Jokainen näistä puolestaan voidaan jakaa osiin. Prosessointi voi käsittää esimerkiksi tilausten suunnittelun, kokoonpanon ja pakkaamisen. Nämä puolestaan voidaan myös jakaa pienempiin osiin. Jokainen työvaihe voidaan vielä jakaa esimerkiksi työntekijöiden liikkeiden tasolle. Lopulta prosessissa voi olla äärettömän monta eri vaihetta. Tämän johdosta aina, kun puhutaan prosesseista on syytä varmistaa, että tarkastelutaso käsiteltävään asiaan nähden on oikea, ja että jokainen ymmärtää asian samalla tavalla. (Lillrank 1998, 26.)

Keskeisimpiä ja laajimpia prosesseja kutsutaan pääprosesseiksi. Pääprosessit ovat prosesseja, joita tarvitaan yrityksen liiketoiminnan saavuttamiseen. (Oulun kauppaopilaitos 2010.) Pääprosesseihin liittyvät läheisesti ydinprosessit. Ydinprosessit koostuvat toimintoketjuista, jotka alkavat yrityksen ulkoisen asiakkaan tarpeista ja päättyvät niiden tyydyttämiseen. Ydinprosessi koostuu kaikista näistä yrityksen ja sen sidosryhmien keskinäisistä toiminnoista, jotka suuntaavat tähän päämäärään. (Hannus 1997, 15.) Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta. Esimerkkejä ydinprosesseista ovat tuotekehitys ja asiakaspalvelu. Yritys määrittää itselleen noin 3-10 ydinprosessia, toimialasta riippuen. Yrityksellä voi vaihtoehtoisesti myös olla ainoastaan yksi ydinprosessi. Esimerkiksi hammaslääkärikeskuksen ainut ydinprosessi on potilasprosessi. (Leckin 1997, 141.)

Kaikkein tärkeimpiä prosesseja kutsutaan avainprosesseiksi. Avainprosessit ovat samalla myös yrityksen ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit liittyvät yhteen menestystekijöiden kanssa. (Leckin 1997, 141.) Avainprosessit ovat usein yrityksen ydinprosesseja, mutta ne voivat olla myös tukiprosesseja. Avainprosessin toimintoja kutsutaan avaintoiminnoiksi. (Jyväskylän yliopisto 2009.) Tukiprosessit ovat prosesseja, joiden tehtävänä on tukea organisaation ydinprosessien toimintaa. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja. Yrityksen tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi ATK-tuki, hallintoasiat ja terveydenhuolto. Tukiprosessit ovat yritystoiminnassa usein helpoimmin ulkoistettavissa olevia prosesseja. (Tuurala 2009.)

Projekti on prosessi, joka eroaa muista prosesseista ainutkertaisuudellaan. Prosessin ja projektin erot ilmenevät myös esimerkiksi käytettävässä termistössä (kuva 1). Prosesseja toteutetaan projekteina varsinkin silloin, kun on kyse suurista kokonaisuuksista, joissa organisointimuoto on väliaikainen. Tällaisia ovat esimerkiksi suuret rakennusprojektit. Projektien avulla voidaan resurssit kohdistaa tehokkaasti annettujen kertaluontoisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24.)



**KUVA 1. Projekti vastaan prosessi (Laamanen & Tinnilä 2009, 24)**

### *Prosessien kustannukset*

”Kustannus on organisaation käyttämän resurssin tai syötteen rahassa mitattu käyttö tai kulutus (Laamanen & Tinnilä 2009, 96).” Kustannukset tyypillisesti kirjataan kustannuspaikoille. Kustannukset voidaan jakaa muun muassa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, tai vaihtoehtoisesti kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi niin kutsutut yleiskustannukset ja välillisiä kustannuksia esimerkiksi tuotteen valmistamiseen käytetyt työtunnit. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi palkkakulut ja investoinnit ja muuttuvia kustannuksia esimerkiksi ostetut raaka-aineet ja palvelut. (Laamanen & Tinnilä 2009, 96 - 97.)

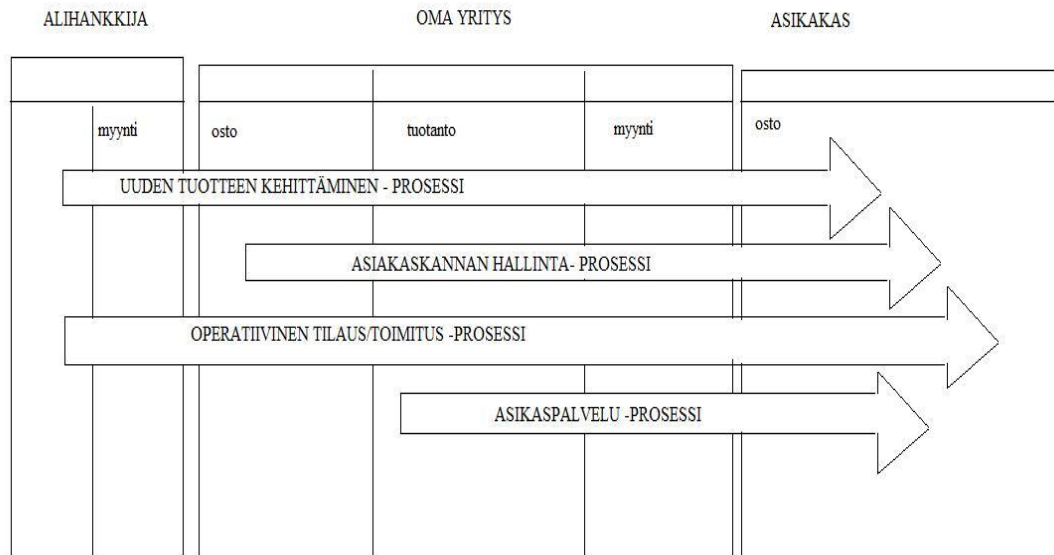
Kustannuksia ja tuloja voidaan kohdistaa eri tavoin, kuten esimerkiksi prosesseihin ja asiakkaisiin sekä tuotteisiin ja palveluihin. Prosessien taloudellisen tehokkuuden määrittämistä varten voidaan käyttää toimintoperusteista kustannuslaskentaa. Siinä jaetaan kustannukset eri toiminnoille aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 97.) Toimintoperusteisen kustannuslaskennan periaatteena on ensin tunnistaa kustannusten aiheuttajat ja niiden mittayksiköt, jotta kustannukset voidaan kohdistaa. Mittayksiköt voivat olla prosessista tulevia tuotoksia sekä siihen meneviä panoksia. Tuotosmittarilla kuvataan tuotosten jotain ominaisuutta, kuten lukumäärää tai laatua. Tehokkuusmittarilla voidaan mitata toimintojen tehokkuutta. (Hannus 1997, 49.)

## 2.2 Prosessijohtaminen

Organisaatioiden pärjäämisen haasteet ja toimintaympäristö ovat muuttumassa. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa tietoverkkojen kehittyminen, globaali kansainvälinen kilpailu sekä kuljetusjärjestelmien ja liikkuvuuden kehittyminen. Kokonaisuutena kaikista muuttuvista seikoista voidaan puhua monimutkaisuuden lisääntymisestä. Organisaatiot ovat reagoineet tähän muutokseen erikoistumisen kautta. Menestymisen kannalta erikoistuneiden asiantuntijoiden välinen yhteistyö on noussut ratkaisevaksi tekijäksi. Saumaton yhteistyö puolestaan on vaikeaa toteuttaa vanhan mallisessa funktionaalisessa organisaatiossa. Jotta tätä ”monimutkaisuuden lisääntymistä” voitaisiin hallita tehokkaammin, tarvitaan johtamiseen erilaista lähestymistapaa. Yksi tällainen lähestymistapa on prosessijohtaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6.)

### *Prosessijohtamisen lähtökohdat*

Prosessijohtamisen peruslähtökohtana on ajatus arvon luomisesta asiakkaalle. Kun organisaatio saa luotua riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessijohtamisessa ohjauksen ja toiminnan lähtökohtana ovat ydinprosessit. Ydinprosessit leikkaavat yrityksen eri yksiköitä ja ulottuvat myös yrityksen ulkopuolelle (kuva 2). Ydinprosessit kattavat myös asiakkaiden, alihankkijoiden, jälleenmyyjien ja muiden yrityksen sidosryhmien toimintoja. Olennaista on horisontaalinen toiminnanohjaus, joka lähtee asiakkaan tarpeista. (Hannus 1997, 31 - 32.)



**KUVA 2. Liiketoiminnan ydinprosessit läpileikkaavat usein yritysrajoja (Hannus 1994, 32)**

Asiakaslähtöisyyttä pyritään kehittämään prosessijohtamisen avulla niin sanotusti ”pintaa syvemmältä”. Paras keino kehittää tätä on parantaa sellaisten ydinprosessien suorituskykyä, jotka toimivat varsinaisen asiakasrajapinnan taustalla. Tällaisia ydinprosesseja ovat esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessi. Kaikkien prosessissa toimivien henkilöiden panos on tärkeää. Prosessijohtamisen avulla pyritään yhdenmukaistamaan prosessin eri toimijoiden tavoitteita. Prosessilähtöiset suoritustavoitteet, mittarit, tiivis yhteistyö ja avoin kommunikointi ovat tällöin ensiarvoisen tärkeitä. (Hannus 1997, 39.)

Henkilöstön toiminnan ja työtehtävien järjestäminen sekä jakaminen vaativat organisointitaitoa yrityksen johdolta. Prosessien johtaminen vaatii kokonaisvaltaista ajatusmaailmaa johtajalta. Prosessien onnistumisen ja toimivuuden perustana on yrityksen sisäinen asiakkuus, koska henkilökunta vastaa prosessien lopullisesta toteutuksesta. Tämän johdosta työntekijöiden tulee tiedostaa oma roolinsa ja tehtävänsä yrityksessä. Kun yrityksessä ilmenee ongelmia, niin ei kannata jäädä miettimään pelkästään ongelmien aiheuttajia, vaan on myös ajateltava ongelmaa koko prosessiketjun kannalta. Yleensä ongelmat ovat lähtöisin liian suurista toimintatehovaatimuksista tai henkilöstön puutteellisesta koulutuksesta. Ongelmien kartoituksen jälkeen yrityksen johdon tehtävänä on lisätä resursseja havaitsemiinsa puutoskohtiin ja tarvittaessa järjestää henkilökunnalle lisää koulutusta. (Hölttä & Savonen 1997, 85 - 86.)

### *Prosessijohtamisen hyödyt*

Etuina prosessijohtamisessa ovat muun muassa organisaation ja käytännön toiminnan yhteneväisyys. Prosessivastaava pystyy johtamaan ja kehittämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Prosessijohtamisen soveltaminen on helpointa mahdollisimman loogisesti etenevissä prosesseissa. Loogisesti etenevässä prosessissa on alkutapahtuma, tietty järjestys toimintaketjuissa sekä selvä lopputulos. Loogisesti toimivasta toimintaketjusta hyvä esimerkki on tilauksen toimitus varastoon. Prosessinjohtamisen tärkeimpiä tavoitteita ovat esimerkiksi tuottavuuden parantaminen, kustannusten vähentäminen sekä laadun ja palvelun parantaminen yrityksessä. Yhä useampi yritys on alkanut käyttämään toiminnassaan prosessijohtamisen oppeja, koska yritykset ovat huomanneet siitä seuranneet hyödyt yritystoiminnassa. (Lecklin 1997, 139 - 140.)

Prosessijohtaminen on hyödyllinen menetelmä yrityksen toimintaa uudistettaessa tai muutosta johdettaessa. Ydinprosessien uudistaminen tapahtuu yleensä asiakkaan näkökulmasta. Tärkeintä on eliminoida asiakkaille tuottamattomat toiminnot ja korvata ne uusilla innovatiivisilla toimintatavoilla. Prosessijohtamisen avulla yritys voi toimia entistä asiakaslähtöisemmin. Prosessijohtamisen tavoitteet eivät liity pelkästään suorituskykytekijöihin kuten yrityksen kannattavuuteen ja markkina-asemaan, vaan ne koostuvat myös asiakkaiden ja henkilökunnan kannalta merkittävistä tekijöistä. Keskeiset suoritustekijät ydinprosessien kannalta prosessijohtamisessa ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus sekä tehokkuus yrityksen harjoittamassa toiminnassa. (Hannus 1997, 343 - 344.) Jotta organisaatiossa voidaan soveltaa prosessijohtamista, on käytävä läpi viisi eri vaihetta. Ensiksi organisaation prosessit on tunnistettava, määriteltävä ja kuvattava. Tämän jälkeen prosesseille on määriteltävä niiden omistajat. Seuraavaksi mitataan prosessien suorituskyky. Viimeisenä vaiheena on prosessin jatkuva kehittäminen. (Virtanen & Wennberg 2007, 115.)

### *Funktionaalinen organisaatiorakenne ja sen ongelmat*

Sanotaan, että funktionaalinen organisaatio palvelee pomoja ja horisontaalinen organisaatio asiakkaita. Useissa yrityksissä on käytössä perinteinen funktionaalinen organisaatiorakenne, jossa samaa toimenkuvaa toteuttavat henkilöt kootaan samaan organisaatioyksikköön. Tästä johtuen jokainen yksikkö ajaa vain omaa etuaan ja tavoitetaan. Toimenkuvat ovat yleensä lisäksi kapea-alaisia, mikä johtaa raskaasti toimivaan ja hierarkkiseen organisaatioon. (Hannus 1997, 34.) Funktionaalinen organisaatio pe-

rustuu sille käsitykselle, että työ on jaettava tehtäviksi, jotta sitä voitaisiin tehokkaasti valvoa. Tehokkuus muodostuu siitä, kun ihmiset keskittyvät jonkun tietyn osaamisen hankintaan. (Laamanen 2002, 15.)

Funktionaalinen organisaatorakenne vaikeuttaa yhteistyötä. Eri osastot tekevät omasta mielestään hyvää työtä, mutta ongelmia syntyy yhteistyöstä toisten osastojen kanssa. Esimerkiksi tuotekehitysosasto suunnittelee tuotteita, jotka ovat liian kalliita tuottaa. Ylin johto joutuu keskittymään liian paljon näihin osastojen välillä oleviin ongelmiin, eivätkä he silloin voi suunnata huomiotaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Lisäksi funktionaaliossa on ongelmia ajan käytön kanssa. Usein vain osastojen esimiehet saavat kokonaiskäsityksen osaston toiminnasta, eikä muu henkilöstö voi keskittyä kuin toimeksiantojen odottamiseen. Tämän vuoksi toiminta on hidasta. (Laamanen 2002, 17.)

Funktionaalinen organisaatorakenne yrityksessä, sekä sen sidosryhmien välillä johtaa usein käytännössä turhaan päällekkäiseen toimintaan. Lisäksi sitoutunut oma pääoma kiertää hitaammin, laatu on huonompaa ja aiheutuu sisäistä kaupankäyntiä. Nämä turhat asiat eivät kuitenkaan tuota yrityksen asiakkaille minkäänlaista lisäarvoa, koska asiakkaat arvioivat yrityksen toimintaa kuitenkin aina horisontaalisesti. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita siitä, mikä on yrityksen ja sen alihankkijoiden sisäinen vastuunjako. (Hannus 1997, 34.)

Funktionaaliossa on ongelmia asetettavien tavoitteiden ja asiakaslähtöisyyden kanssa. Tavoitteet liittyvät usein taloudellisiin tunnuslukuihin, kuten esimerkiksi pääoman tuottoon. Lisäksi tavoitteisiin sisältyy esimerkiksi määrällisiä tavoitteita, kuten tuotannon lisääminen. Tästä seuraa, että toiminnan kehittäminen keskittyy yleensä pelkästään tuotantoyksiköihin. Lisäksi asiakas jää tällöin liian vähälle huomiolle, koska osastokohtaisia tavoitteita on erittäin vaikeaa asettaa asiakaslähtöisesti. (Laamanen 2002, 15.)

### **2.3 Prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja arviointi**

Prosessien tunnistamisella prosessit rajataan toisistaan. Prosessien tunnistamisessa määritellään sen keskeisimmät tavoitteet, asiakkaat, suoritteet ja toiminnot. Tunnistamisessa on määritettävä lisäksi prosessin alku ja loppupisteet ja se, mihin prosessilla

pyritään. Prosessien tunnistamisen edellytyksenä on organisaation päämäärien ja tavoitteiden selkeä hahmottaminen. (Virtanen & Wennberg 2007, 116 - 119.) Palveluorganisaation prosessissa on vaikeaa tunnistaa, milloin puhutaan palvelusta ja milloin prosessista. Tämä on vaikeaa, koska itse palvelu on prosessin tavalla toimintaa. Palveluorganisaatiossa puhutaan usein asiakkaan prosessista. Tällä tarkoitetaan prosessia, joka alkaa jo kauan ennen organisaation ja asiakkaan kohtaamista. Organisaation ja asiakkaan prosessi kohtaavat vain hetkellisesti ja tämän vaiheen aikana asiakas päättää organisaation kohtalosta. Tätä tilannetta kutsutaan ”totuuden hetkeksi”. Totuuden hetki muodostaa organisaation sellaisissa prosesseissa, joissa asiakas osallistuu omalla toiminnallaan prosessiin. Tällaisissa organisaatioissa olisi ensisijaisen tärkeää tunnistaa omien prosessien lisäksi myös mainitut asiakkaan prosessit. (Laamanen 2002, 71 - 73.)

#### *Prosessin rajaaminen ja luokittelu*

Rajaamisen avulla tunnistetaan prosessin keskeisimmät asiakkaat, syötteet, toimittajat ja tuotteet. Ainoa prosessin rajaamiseen oikeasti toimiva periaate on se, että prosessi alkaa ja loppuu asiakkaasta. Tällä varmistetaan prosessin asiakassuuntautuneisuus. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että prosessin asiakas toimii prosessin ensimmäisessä ja viimeisessä vaiheessa. Esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessi alkaa tällöin asiakkaan lähettämästä tilauksesta ja päättyy asiakkaan ottaessa tuotteen vastaan. (Laamanen 2002, 53.)

Toinen rajauksen periaate on, että prosessin tulisi alkaa jollain tavalla suunnittelusta, ja että sen tulisi loppua arviointiin. Tällä puolestaan pyritään varmistamaan prosessin jatkuva kehitys. Kun prosessiin sisällytetään arviointi ja suunnittelu, saadaan se kytettyä varsinaisiin kehittämis- ja ohjausprosesseihin. Tällä tavalla edistetään myös organisaation sisäistä oppimista ja ennakointia. Prosessin luokittelulla prosessi laiteetaan johonkin prosessiryhmään. Tällöin määritellään, onko prosessi ydin- vai tukipro- sessi. Luokittelu on tärkeää juuri prosessin rakentamisvaiheessa. Prosessin luokittelussa tulisi pyrkiä välttämään aliprosessi / pääprosessi- luokittelua. Tällainen luokittelu luo ositteluun perustuvan ja hierarkkisen ajattelumallin. (Laamanen 2002, 53 - 54.)



### *Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen*

Prosessien kuvaamista kutsutaan usein myös mallintamiseksi. Mallintamisen avulla voidaan tarkastella asiakkaalle arvoa tuottavaa toimintaa. Mallintamisen avulla ymmärretään paremmin sitä, mitkä asiat ovat arvonluonnin kannalta kaikkein tärkeimpiä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessit ovat tietämyksen laji. Tietämys voidaan siirtää ja jakaa tehokkaasti ainoastaan mallintamisen avulla. Hyvin mallinnettu prosessi mahdollistaa sen sujuvan toiminnan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Jos prosessin mallintamisessa onnistutaan hyvin, voidaan havaita esimerkiksi seuraavanlaisia positiivisia vaikutuksia:

- Asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, joten hän on halukas maksamaan hänelle tarjotuista palveluista myös tulevaisuudessa.
- Ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan arvon luomisessa, mikä vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja yhteistyökykyynsä organisaatiossa.
- Asiakkaiden tarpeet otetaan paremmin huomioon, koska ne ymmärretään paremmin. Tarpeet otetaan yhä vahvemmin huomioon kehittämispäätöksissä, jolloin saadaan parempia palveluita ja tuotteita sekä tehokkaampi toimitus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.)

### *Prosessikartta*

Prosessikartan avulla kuvataan yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktiot sekä niitä läpileikkaavat ydinprosessit yksinkertaisen graafisen kuvauksen ja sitä täydentävän käsikirjan avulla. Lähtökohtana on siis yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Esimerkkejä tavallisista ydinfunktioista ovat varastointi, jakelu, myynti ja osto. Kun funktiot on tunnistettu, kuvataan prosessikarttaan yksi tai useampi ydinprosessi keskeisten toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Käsikirjassa kuvataan sanoin eri ydinprosessien aliproessit, sekä niiden vastuut ja suoritusmitarit. (Hannus 1997, 43 - 46.) Prosessikartan tulee toimia viestinnän apuna sekä auttaa ymmärtämään toimintoja, joiden avulla palvelut ja tuotteet valmistetaan. Lisäksi prosessikartan tulee antaa käsitys prosessien vaikutuksista toisiinsa. Prosessikartan on

oltava myös riittävän yksinkertainen. Karttaan kuvataan vain oleelliset ydinprosessit, mutta ei jokaista organisaation prosessia. (Laamanen 2002, 61 - 62.)

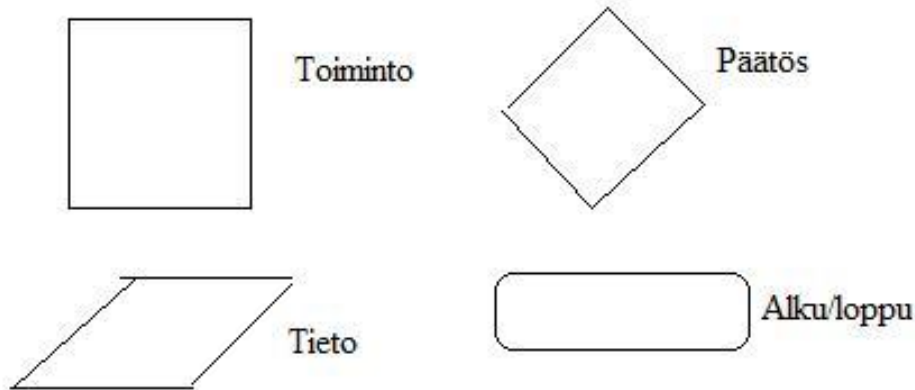
### *Prosessikuvaus ja prosessikaavio*

Toimintaa kuvataan eri tarkoituksiin. Toiminnan selittämiseen tähtäävä toiminnan kuvaus voi olla yksinkertainen, kun taas kehittämiseen tähtäävän kuvauksen on oltava paljon yksityiskohtaisempi. Kuvaustekniikan sopiminen on tärkeää, jotta jokainen käsittää esimerkiksi prosessissa käytetyt symbolit samalla tavalla. Prosessikaavio kannattaa kuvata sellaisella tarkkuudella, että toimintalogiikka näkyy siitä selkeästi. (Laamanen 2002, 79.) Prosessin määrittelyssä tarvitaan apuna sen kuvaamista. Kuvauksen tulisi sisältää prosessin olennaisimmat asiat ja esittää niiden välisiä riippuvuuksia. Sen on lisäksi autettava ymmärtämään omaa roolia prosessin tavoitteiden saavuttamisessa. Kuvauksen on annettava kuva kokonaisuudesta ja edistettävä yhteistyötä prosessissa toimivien ihmisten välillä. Lopuksi kuvauksen on annettava mahdollisuus toimia joustavasti muuttuvien vaatimusten mukaan. (Laamanen 2002, 76.)

Teknisiltä ominaisuuksiltaan kuvauksen tulisi olla seuraavanlainen:

- Noin neljä sivua tekstiä ja vuokaavio, eli suhteellisen lyhyt.
- Sovitun prosessikaavion ja mallin mukainen.
- Sisältää tunnistetiedot. Tällä tarkoitetaan tietoja tekijästä, päivämäärästä ja kuvauksen hyväksynnästä.
- Termien ja käsitteiden on oltava aiemmin sovitun mukaisia sekä yhtenäisiä.
- Kuvauksen on oltava looginen, ymmärrettävä ja ristiriidaton. (Laamanen 2002, 76.)

Prosessikaavio on kaavion muodossa oleva graafinen esitys, jossa esitetään tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat, henkilöt tai roolit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124.) Prosessikaaviossa prosessi hajotetaan osatekijöihinsä, jotta nähtäisiin kaikki sen tarvitsemat vaiheet sekä tehtävät. Toiminnot sijoitetaan aikajärjestykseen, joka etenee vasemmalta oikealle. Kaaviossa on merkitty eri toimintojen toteuttajat, joilla on vastuu prosessin eri vaiheista. Prosessikaaviossa kuvataan eri toimintoja erilaisten symbolien avulla (kuva 3). (Hanhinen 2010.)



**KUVA 3. Prosessikaaviossa käytettävät symbolit (Hanhinen 2010)**

Prosessitoiminnan aloittamisen kannalta tärkeää on myös arvioida prosessia. Arvioinnin tavoitteena on varmistaa, että ihmiset ymmärtävät, tiedostavat ja hyväksyvät arvioidut prosessit. Jotta nämä kaikki toteutuisivat, on ihmisten osallistuttava arviointiin myös itse. On suositeltavaa, että prosessille suoritetaan neljä erilaista arviointia. Prosessin johtoryhmä arvioi prosessikuvauksen teknisen puolen ja varmistaa, että kuvaus on teknisesti hyvä. Seuraavaksi johtoryhmä varmistaa, että kuvaus noudattaa organisaation toimintaperiaatteita ja on hyväksyttävä resurssitarpeiden sekä vastuunenteilyjen kannalta. Kolmantena on prosessin kriittisissä rooleissa toimivien henkilöiden arviointi. He ottavat selville, että prosessin kriittiset asiat on ilmaistu kuvauksessa. Neljäntenä ovat prosessissa toimivat henkilöt. Heidän tulee arvioida, että ymmärtävät kuvauksesta oman roolinsa ja prosessin kokonaisuutena. (Laamanen 2002, 97.)

## 2.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen tarkoittaa sitä, että yrityksen tai organisaation ydinprosessit ja muut yritystoiminnan kannalta tärkeät prosessit suunnitellaan kokonaan uusiksi tai niitä kehitetään. Prosessien uudelleen suunnittelemisen ja kehittämisen vaativat muutoksia yrityksen toimintaketjuissa sekä muussa toiminnassa. Prosessien kehittämistä on hyödynnetty yrityksissä jo vuosikausia. Prosessit ja niiden kehittäminen ovat kuitenkin olleet enemmän esillä 1990-luvun alusta lähtien. Prosessien kehittämisen ensisijaisena tarkoituksena on hakea lisäarvoa yritystoiminnalle ja asiakkaille. Kehitystyötä voi tehdä esimerkiksi pilkkomalla prosessit osiin eri työntekijöiden ja osastojen vastuulle. (Kiiskinen 2002, 27 – 28.)

Prosessien kehittämisen ensisijainen vastuu on yritysjohdolla. Johdon tehtävänä on luoda edellytykset prosessien kehittämiseksi. Yrityksen pitää järjestää työntekijöille koulutusta, antaa heille tukea sekä määritellä tarkasti prosessien kehittämistyön tavoitteet. Prosessien kehittämistyön tavoitteet voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantamista, tehokkuuden parantamista tai läpimenoaikojen lyhentämistä. Kehittämistavoitteena voi myös olla henkilökunnan monitaitoisuuden lisääminen. Johtoryhmässä prosessien kehittämistä voidaan käsitellä samalla tavalla kuin muitakin yritysjohton asioita. Prosessien kehittämistä varten voidaan perustaa oma työryhmä, joka vastaa kehitystyöstä tai se voidaan antaa laatujohtoryhmän vastuulle. Tärkeintä on, että prosessien kehittäminen otetaan vakavasti työyhteisössä ja henkilökunta tietää sen tärkeyden yritystoiminnan kehittämisen kannalta. (Suomen kuntaliitto 1998, 10.)

### *Prosessien kehittämisen syyt ja tavoitteet*

Prosessien kehittämiseen yrityksessä on olemassa lukuisia syitä. Kehittämällä prosesseja voidaan saavuttaa esimerkiksi erilaistumis- ja kilpailuetumahdollisuuksia. Niiden kehittämällä pyritään parantamaan yritystoiminnan laatua. Kun yritys kehittää prosesseja, niin sen ei tarvitse välttämättä vähentää tuotantoa tai heikentää laatua. Laadun- ja prosessien kehittämistä tulisi ajatella yhtenäisenä tehtävänä. Jos laatua yritetään parantaa muuttamatta prosesseja, niin tulokset voivat jäädä vähäisiksi. Kehittämishankkeita tehdessä tulisi kiinnittää paljon huomiota prosessien kehittämiseen, jolloin voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia. Liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yleensä liian vähän. Pitkänä ajanjaksona niihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota useassa yrityksessä. Liiketoiminnan alkaessa näihin seikkoihin voidaan keskittyä enemmän, mutta myöhemmin prosessiajattelun käyttäminen vähenee merkittävässä määrin. (Morris & Brandon 1994, 58.)

Prosessien kehittämisen yhteydessä on puhuttava tavoitteista. Tavoite on usein väärinymmärretty käsite. Tavoitteeksi ei voi laittaa toiminnan parantamista. Tällainen tavoite on hyödyllinen suunnan antaja, mutta ei hyvä tavoite. Tavoitteet liittyvät suoriutuskykyyn ja tuloksiin. Hyvä tavoite on esitetty numeroilla, sillä on mittayksikkö, sekä se on kiinnitetty aikaan. Tavoitteella on oltava nuo kaikki kolme kriteeriä. Tavoitteilla, jotka liittyvät prosessien kehittämiseen, on muutamia olennaisia asioita. Ne liittyvät yleensä prosessin ydinsuorituskyvyn kehittämiseen, eivät prosessin tai siinä olevan toiminnan muuttamiseen. Hyvälle tavoitteelle on yleistä myös seuraavat seikat:

- Tavoite ilmaistaan jollakin positiivisella tavalla.
- Prosessin kehittämiseen osallistuva ryhmä on itse asettanut sen.
- Tavoite on haastava, mutta ei mahdoton.
- Tavoite on ilmaistu kirjallisena.
- Tavoitteella on tarpeeksi pitkä toteutumisaika (esim. 6kk).
- Tavoite on sekä ryhmän, että muun organisaation hyväksyttävissä. (Laamanen 2002, 204.)

Vaikka tavoitteet on hyvä asettaa numeerisesti, on hyvä muistaa niiden antavan vain osittain oikeaa tietoa. Tavoitteina olevat luvut liittyvät aina johonkin ilmiöön, jota halutaan muuttaa. Ihmisten sitoutuminen näihin tavoitteisiin muodostuu siten erittäin monesta eri asiasta. Pahimmassa tapauksessa tavoitteet saattavat estää tärkeiden muutosten tapahtumisen. Tällainen tilanne voi syntyä, jos tavoitteen tulokseen pyritään keinoista välittämättä. (Laamanen 2002, 204.)

#### *Kehittämisen vaiheet*

Prosessin kehittämisen ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus. Päätehtäviä prosessin kartoitusvaiheessa ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten- ja prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arvioiminen. Kartoitusprosessissa pyritään saamaan pohjatiedot siitä, mitä prosesseja yrityksen kannattaa ryhtyä kehittämään. Nykytilan kartoituksessa tulisi tunnistaa ja nimetä yrityksen tärkeimmät pääprosessit. Seuraavaksi tehdään prosessikartta, josta selviää yrityksen pääprosessit ja niiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Lisäksi prosessia kehittämään ja johtamaan on valittava prosessitiimi, joiden kesken prosessien kehittämisvastuu jaetaan. Prosessin yleiskuvauksesta tulisi selvittää muun muassa prosessin nimi ja tarkoitus, keskeiset tehtävät sekä prosessin asiakkaat. (Lecklin 1997, 146 – 149.)

Prosessin kehittämisen seuraava vaihe on prosessin analysointi. Prosessin kehittämistä, ohjaamista ja analysointia varten on laadittava mittareita, joilla prosesseja on mahdollista seurata. Mittarin tulee mitata prosessia kattavasti ja seikkaperäisesti. Lisäksi mittarin tulee olla mahdollisimman helppokäyttöinen ja vaivattomasti analysoitavissa. (Kvist 1995, 90 - 91.) Muita vaiheita prosessianalyysissä ovat esimerkiksi ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatu työkalujen valitseminen sekä erilaisten kehittämisskohteiden arvioiminen. Prosessianalyysin tarkoituksena on valita tapa, miten pro-

sessia ryhdytään kehittämään. Prosessi voidaan uudistaa kokonaan tai siihen voidaan tehdä pienempiä muutoksia. Analyysivaiheessa prosessi voidaan myös jossain tapauksessa lopettaa kokonaan tai mahdollisesti ulkoistaa toiselle yritykselle. (Lecklin 1997, 147.)

Työntekijöiden pitäisi löytää keinot siihen, miten he voivat parantaa oman työnsä ja samalla yrityksen prosessien laatua. Johtoryhmän tehtävänä on vastata siitä, että työntekijöiden koulutus ja osaaminen ovat tarpeeksi kattavaa sekä laajaa yrityksen laadun kehittämiseen. Prosessien parantamisessa on myös tärkeää yrittää ennaltaehkäistä mahdolliset virheet. Suunnittelun rooli prosessien parantamisessa on erittäin merkittävä. Jotta suunnitelmasta olisi hyötyä prosessien kehittämiseen, niin yrityksen täytyy tuntea valittu kehittämisosa-alue erittäin tarkasti. Yrityksen tulee asettaa tavoitteet, mihin se haluaa tulevaisuudessa päästä. Prosessien kehittymisen seurannasta saaduista tiedoista nähdään onko prosessin kehitystyö mennyt oikeaan suuntaan. (Tuurala 2009.)

Prosessien jatkuva parantaminen on yksi yrityksen kilpailukeinoista. Toiminnan jatkuva arvioiminen luo edellytykset laadun pitkäaikaiselle kehitykselle. Prosesseille voidaan määrittää kriittiset vaiheet, jolloin sen tulisi ylittää yrityksen asettamat hyväksymisarvot. Prosessien kehittäminen on osa yrityksen jokaista työpäivää. Menestyvä yritys etsii koko ajan uusia kehittämiskohteita ja kehittää samalla muita meneillään olevia prosesseja. Kehitettävän prosessin valinnassa on tärkeää valita sellainen prosessi, jota on mahdollista kehittää. Hyvin toimivia prosesseja ei kannata ryhtyä uudistamaan. Toimivaa prosessia uudistamalla voidaan saada aikaan enemmän haittaa kuin hyötyä yritystoiminnalle. Oikean kehittämiskohteen löytäminen ja siihen panostaminen on ensiarvoisen tärkeää. Kaikkia prosessien parantaminen yhtäaikaaisesti ei ole mahdollista, vaan yrityksen voimavarat on kohdistettava tiettyihin tarkasti valittuihin kohteisiin. (Tuurala 2009.)

Prosessien kehittämisessä voidaan joskus tulla siihen pisteeseen, että prosessia ei pystytä enää kehittämään lisää. Tällöin prosessista saatavien tulosten parantaminen käyttämällä perinteisiä menetelmiä ei ole enää mahdollista. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista uudistaa prosessi kokonaan alusta loppuun. Yrityksen on harkittava tarkkaan kannattaako prosessia alkaa uudistamaan. Uudistamalla voidaan saada aikaan parempia tuloksia ja tuottavuutta yritykselle. Toisaalta huonosti toteutettuna ja suunniteltuna prosessin uudistamisesta voi seurata epäedullisia vaikutuksia yritystoimintaan.

Prosessin elinkaaren aikana uudistaminen voidaan toteuttaa monia kertoja. Uudistaessa prosessia tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että vanhan prosessin virheet ja turhat toimet ovat karsittu pois. Prosessien uudistamisessa suurin rooli on suunnittelussa. Kun uudistettu prosessi on tarpeeksi hyvin suunniteltu, niin se voidaan tuoda kustannustehokkuutta yritystoimintaan. (Lecklin 1997, 222 – 225.)

### *Prosessien suorituskyky*

Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia. Prosessien suorituskyvyn mittaamiseen on useita eri syitä. Suorituskykyä mitataan, jotta saataisiin käsitys siitä, mitä todella on tapahtumassa. Lisäksi mittaamisen avulla voidaan selkeyttää prosessista tulevia tietoja. Esimerkiksi strategian purkaminen luvuiksi antaa helpomman keinon seurata sen toteutumista. Suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja motivaation näkökulmista. Näitä kutsutaan strategisiksi tunnusluvuiksi. Tällöin suorituskykyä mitataan, jotta voitaisiin kehittää organisaation tuloksellisuutta. Suorituskykyä voidaan mitata talouden sijaan myös sellaisesta näkökulmasta, joka tähtää organisaation suorituskyvyn ylläpitämiseen, toiminnan ohjaamiseen sekä tehtävien erinomaiseen suorittamiseen. (Laamanen 2002, 150 - 151.)

Tulosmittarit antavat tietoa prosessin tuloksesta. Laatumittarit puolestaan liittyvät enemmän kyvykkyyksiin. Prosessimittarin tulisi antaa tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Esimerkiksi katetuottoprosentti ei anna hyvin tietoa siitä, miten prosessia tulisi kehittää katetuoton parantamiseksi. Prosessit itsessään ovat mittauskohteita. Mittarit lähtevät liikkeelle prosessihierarkian ylimmiltä tasoilta. Ydinprosessien mittarit tulevat yrityksen arvoista, visiosta ja missiosta. Mittareita on kuitenkin myös alemmilla prosessihierarkian tasoilla. Mittarit asettavat yrityksen johto ja prosessitiimit. Johto asettaa keskeisimmät mittarit ja prosessiin osallistuvat tiimit omat mittarinsa. Jokaisella henkilöllä olisi hyvä olla jokin oma yksilöllinen mittarinsa, johon hän pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan. Hyvä prosessimittari on luotettava, yksiselitteinen, helppolukuinen ja olennainen. Mittareita on oltava prosessia kohden ”riittävän vähän”, jotta ne kaikki kuvaavat vain prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita. Mittarin on oltava myös sellainen, että sitä voidaan kehittää ja / tai muuttaa itse prosessin muuttuessa. (Leckin 1997, 167 - 169.)

Tunnuslukujen rakentamisessa on monia eri vaihtoehtoja. Esimerkiksi tyytyväisyyden mittaaminen voi olla vaikeaa. Jos prosessista tehdään esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely, voi olla vaikeaa saada asiakkailta oikeanlaista tietoa. Jos asiakas esimerkiksi vastaa kyselyyn asteikolla 1 (tyytymätön) – 5 (erittäin tyytyväinen), ei se anna meille lopulta kovinkaan konkreettista tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä tai hänen tulevaisuuden suunnitelmistaan. Vaikka asiakas olisi tyytyväinen, voi hän silti esimerkiksi vaihtaa kilpailijan tuotteeseen tai palveluun, jos se on jotenkin parempi kuin oma tuote tai palvelu. Tunnuslukujen avulla olisikin tarkoitus saada tietoa ensikädessä siitä, millaisia omat palvelut ja tuotteet ovat suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi kyselyissä on mietittävä esimerkiksi kysymysten ja vastaajien painoarvoa. On mietittävä esimerkiksi sitä, otetaanko tuotteen tai palvelun todennäköisesti useammin ostava asiakas kyselyssä huomioon harvemmin ostavaa tärkeämpänä. (Laamanen 2002, 158 – 159.)

### *Laatu prosessissa*

Laatu syntyy prosesseissa. Laadulla tarkoitetaan prosessissa olevien eri toimintojen hoitamista siten, että ne tuottavat arvoa asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta laatu tarkoittaa sitä, että hän saa hänelle tarkoitetun tuotteen tai palvelun sellaisena, kuin asiakkaalle on luvattu ja sovitun ajan puitteissa. Laadulla tarkoitetaan myös sitä, että tuote tai palvelu todella tekee sitä, mitä sen on tarkoituskin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.)

Vaikka laadulla pyritään luomaan asiakastyytyväisyyttä, ei se kuitenkaan ole itsetarkoitus. Laadun avulla asiakastyytyväisyyttä pyritään luomaan yritykselle mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Esimerkiksi pankkien toiminta on laadukasta, vaikka heidän asiakkaille antamissaan lainoissa on asiakkaan maksama korko. Asiakastyytyväisyyden kannalta lainan antaminen ilman korkoa olisi paras vaihtoehto, mutta tällöin pankkien oma liiketoiminta kärsisi. (Lecklin 1997, 22.) Toisaalta laatu voi olla myös ylilaatua. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa jokin yrityksen valmistama tuote on valmistettu niin täydellisen monipuoliseksi, että asiakas ei enää ole valmis maksamaan siitä vaadittua hintaa. Toisaalta asiakkaan odotukset ylittävä laatu ei ole ylilaatua, jos laatu on yritykselle kilpailuetua tuottava tekijä. (Leckin 1997, 24.)



### 3 MONIKULTTUURINEN YHTEISÖ

Seuraavassa luvussa käsitellään yleisesti kulttuurin käsitettä, kulttuurien välisiä eroja, monikulttuurista johtamista ja korkeakoulujen kansainvälistymistä. Määritellään se, mitä kulttuurit ovat ja mitä sana kulttuuri tarkoittaa. Paneudutaan kulttuurien välisiin eroihin selvittämällä, millä erilaisilla tavoilla kulttuurit voivat erota toisistaan. Monikulttuurisessa johtamisessa käsitellään esimerkiksi sitä, miten monikulttuurista yhteisöä johdetaan ja mitä haasteita se sisältää. Lisäksi kerrotaan, miten korkeakoulut kansainvälistyvät ja minkälainen Suomen korkeakoulujen kansainvälistymistilanne on tällä hetkellä.

#### 3.1 Kulttuuri käsitteenä ja ilmiönä

Kulttuurit ovat tietyn yhteisön luomien arvojen, tapojen ja perinteiden muodostama kokonaisuus, jonka yhteisössä asuvat ihmiset ovat tietyn ajan kuluessa luoneet. Ihmisten tapakulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa uskonto, vallitseva ilmasto, maantieteelliset olosuhteet sekä paikallisten asukkaiden moraalikäsityksiin liittyvät normit sekä lait. Kansainvälinen kanssakäyminen on lisääntynyt eri maiden välillä merkittävässä määrin. Lisäksi yhä enemmän ihmisiä muuttaa asumaan pysyvästi ulkomaille. Näistä asioista huolimatta eri kulttuurien perinteet ovat muuttuneet melko hitaasti. Sen sijaan yhteisön tavat ovat muutosherkempiä. Tämä johtuu siitä, että tavat ovat enemmän sidoksissa vallitsevaan aikakauteen. Menestyminen toisen kulttuurin parissa edellyttää yleensä kielitaitoa sekä kykyä sopeutua vieraan kulttuurin perinteisiin ja tapoihin. Kun ihmisen kulttuurillinen herkkyys kehittyy, niin hän pystyy ymmärtämään vieraan kulttuurin tapoja ja soveltamaan niitä omassa elämässään. (Salo-Lee ym. 1998, 132.)

Kulttuureja käsiteltäessä on huomattava, että yhteiskunta ja kulttuuri ovat toisistaan riippuvaisia ja niitä ei voi käsitellä erikseen. Kulttuureja ei voi olla olemassa ilman sitä ylläpitävää ja regeneroivaa yhteiskuntaa. Toisaalta ei voi olla kuvittelematta yhteiskuntaa, josta puuttuu sukupolvelta toiselle periytyvä elinolosuhteita kuvastava kulttuuri. Kulttuurien pohja perustuu siis ihmisten ja luonnon väliseen vuorovaikutuksen muotoihin. Laajassa määritelmässä kulttuureja käsiteltäessä voidaan kulttuurit jakaa esimerkiksi itämaiseen ja länsimaiseen kulttuuriin. Kulttuurien jakaminen itämaiseen ja länsimaiseen kulttuuriin perustuu siihen, että näiden alueiden yhteiskunta

ja kulttuurit muistuttavat toisiaan enemmän kuin muiden vastaavien alueiden kulttuurit sekä yhteiskunnat. Kulttuureiksi voidaan myös laskea erilaiset alakulttuurit. Alakulttuureita ovat esimerkiksi nuoriso -, musiikki-, syömä – ja juomakulttuurit. (Alho ym. 1996, 69 – 70.)

Kulttuuria käytetään yleisesti taiteen synonyymina. Se sisältää tällöin perinteiset taiteemuodot, kuten kuvataiteen ja kirjallisuuden, mutta myös uudemmat taiteenlajit kuten elokuvataiteen sekä stand up - komiikan. Kulttuurin käsite on kuitenkin huomattavasti laajempi. Kulttuuri tarkoitti alun perin viljelyä. Nykyään kulttuurin merkitys on laajentunut siten, että se tarkoittaa kaikkea ihmisen toimintaa. Ihmisillä on tarve kuulua ryhmiin ja olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Ryhmissä ihmiset haluavat kokea toisilta hyväksyntää ja arvostusta. Kollektiivisessa eli ryhmäkulttuureissa ihmiset hakevat ensisijaisesti hyväksyntää ja arvostusta omasta perheestään. Kollektiivisessä kulttuurissa perheen etu menee yleensä oman edun edelle. Individualistisessa eli yksilökulttuurissa ihminen puolestaan asettaa oman etunsa perheen ja suvun edun edelle. Yksilökulttuurissa yhteiskunnan rooli ihmisen hyvinvoinnista vastaavana on merkittävä. Yksin asuminen on yleistä individualistisessa kulttuurissa. (Frisk & Tulkki 2005, 6 - 7.)

Kulttuuri ilmenee ihmisen jokapäiväisessä elämässä jatkuvasti eri tavoilla. Kulttuurista puhuttaessa käytetään usein termiä jäävuori (kuva 4). Jäävuori kuvaa kulttuureita hyvin, koska jäävuoren tavoin meidän on mahdollista nähdä kulttuurista vain murto-osan verran. Voimme nähdä kulttuurista esimerkiksi sen, millaista ruoka on, miten ihmiset pukeutuvat, mitä kieltä he puhuvat sekä näemme myös, minkälaiset ovat heidän käytöstapansa. Nämä asiat ovat melko helposti ja vaivattomasti opittavissa. Emme kuitenkaan pysty näkemään suurinta osaa kulttuurista, koska ne ovat pinnan alla näkymättömissä. Näitä niin sanottuja näkymättömiä osa-alueita ei yleensä tietoisesti tiedosta omat kulttuurin jäsenetkään. Jäävuoren pinnan alla näkymättömänä olevat asiat koostuvat viestintätyylistä, arvoista, normeista, uskomuksista sekä asenteista. (Salo-Lee ym. 1998, 7 - 8.)



**KUVA 4. Kulttuuri on kuin jäävuori (Salo-Lee ym. 1998, 8)**

#### *Erilaiset kulttuurit maailmassa*

Maailman väestöstä yli 58 prosenttia asuu Aasiassa. Eurooppalaisten ja Pohjois-Amerikkalaisten osuus maailman väestöstä on 16 prosenttia. Suomalaisten osuus maailman väestöstä on vain yksi promille. Puhutuin kieli maailmassa on kiinan kieli, jonka puhujia on noin 900 miljoonaa ihmistä. Englantia äidinkielenä puhuvia ihmisiä on noin 320 miljoonaa. Kristinusko on suosituin uskonnoista. Noin 1,8 miljardia ihmistä eli kolmannes maapallon ihmistä on kristinuskovaisia. Toiseksi suurin uskonto suuntaus on islam, jolla on noin 970 miljoonaa kannattajaa. Hinduja koko maailmassa on noin 730 miljoonaa. Lisäksi uskontokuntiin kuulumattomia ihmisiä on noin 900 miljoonaa koko maailmassa. Kauempaa katsottuna Eurooppa näyttää kulttuurillisesti melko yhtenäiseltä. Kun asiaa tarkastelee lähemmin, niin huomataan kulttuurien väliset erot. (Salo-Lee ym. 1998, 115.)

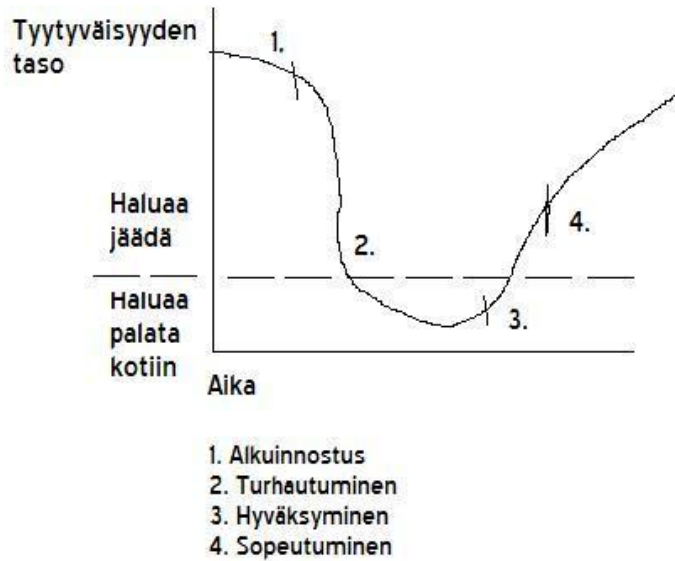
Uskonto ilmaisee ihmisten filosofian heille tärkeitä asioita kohtaan. Uskonto vaikuttaa heidän kulttuuriinsa ja kulttuuri vaikuttaa heidän uskontoonsa. Jokaisessa kulttuurissa on ihmisiä, jotka uskovat yliluonnollisiin asioihin. Tämä ilmenee heidän uskonnoissaan ja niihin kuuluvissa rituaaleissa. Monissa kulttuureissa uskonnot vaikuttavat vahvasti ihmisten uskomuksiin elämää ja kuoleman jälkeistä elämää kohtaan. Länsimaiset

kulttuurit ottavat melko voimakkaasti vaikutteita juutalaisista, kristillisistä ja islamilaisista tavoista ja perinteistä. Aasialaiset kulttuurit ovat perinteisesti ottaneet vaikutteita kungfutselaisuudesta, taolaisuudesta ja hindulaisuudesta. (Harris ym. 2007, 9 - 10.)

### *Kulttuurishokki*

Lievänä koettuna kulttuurishokki on koti-ikävä ja pelkoa siitä, että ei pärjää ulkomailla omalla kielitaidolla. Kulttuurishokki voi myös aiheuttaa masennusta ja epätoivoa. Oireet ihmisillä ovat yksilöllisiä, mutta yleensä kaikki ihmiset joutuvat kokemaan kulttuurishokin. Turistivaiheen jälkeen muutaman viikon ulkomailla oltuaan henkilö kokee yleensä niin sanotun kriisivaiheen. Kriisivaiheessa vieraan kulttuurin tavat alkavat ärsyttää ja asuminen ulkomailla ei ole enää niin mielekästä. Kriisivaiheen jälkeen ihminen saattaa kokea pakokauhu vaiheen, jolloin yleensä tekee mieli muuttaa takaisin kotimaahan tai ainakin aikaistaa sitä. Kun nämä vaiheet on käsitelty, niin seuraa sopeutumisvaihe. Sopeutumisvaiheessa elämä alkaa taas sujua ja vieras kulttuuri alkaa tuntua kotoisemmalta. (Plym-Rissanen 2010.)

Ihmisen kyvyt ovat rajalliset ottamaan vastaan jatkuvasti uutta informaatiota. Kulttuurishokissa on kyse usein siitä, että ihminen saa liikaa uutta tietoa käsiteltäväksi kerralla. Ihminen joutuu yleensä kulttuurishokkiin silloin, kun hän joutuu pidemmäksi aikaa tekemisiin vieraan kulttuurin kanssa esimerkiksi muuttaessa ulkomaille. Ihmisen oma maailmankuva ja orientaaliemekanismi joutuvat erittäin kovalle testaukselle vieraassa kulttuurissa. Hyvänä esimerkkinä kulttuurishokista toimivat luonnonkansojen sopeutumisyrietykset ulkomaailmaan. Luonnonkansat ovat näissä tapauksissa pyrkineet vastustamaan kaikin keinoin heille vierasta todellisuutta. Seurauksena vastustuksesta on ollut muun muassa erilaisten kulttuurien hajoaminen sekä tuhoutuminen. Suurin osa ihmisistä pystyy kuitenkin sopeutumaan vieraaseen kulttuuriin koettuaan ensiksi kulttuurishokin. Kulttuurishokin kokenut henkilö on voinut tuntea alkuinnostuksen, turhautumisen ja lopulta hyväksymisen sekä sopeutumisen vallitsevaan kulttuuriin (kuva 5). (Alho ym. 1996, 86 - 87.)



**KUVA 5. Sopeutumisen vaiheet (Alho ym. 1996, 118)**

### 3.2 Kulttuurien väliset erot

Monikulttuurisuus näkyy Suomessa ja maailmalla entistä enemmän. Vieraitten kielten osaaminen ja kulttuurien välisten erojen tietäminen on entistä tärkeämpää nyky-yhteiskunnassa. Eri kulttuurien välillä voivat aiheuttaa hämmennystä esimerkiksi arvomaailmojen ja ajattelutapojen eroavaisuudet. Kun ihminen on tekemisessä ulkomaalaisten kanssa, niin on aina syytä huomioida, että kulttuurien väliset arvot, tavat, viestintä ja uskonnot voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Kulttuurien tunteminen helpottaa arkipäivän kohtaamista ja viestintää. Jokaista ihmistä tulee kuitenkin käsitellä yksilönä. Yksilöiden väliset erot ovat huomattavasti suuremmat kuin kulttuurien ja ryhmien väliset erot. Tärkeintä on kuitenkin ensimmäiseksi löytää yhteinen kieli ja ymmärrys viestintään sekä muuhun toimimiseen vieraan kulttuurin edustajien kanssa. (Edu 2009.)

Ihmisen yksilöllisyys muodostuu kulttuurillisista, henkilökohtaisista ja sosiaalisista ominaisuuksista. Toiset ihmiset näkevät nämä ominaisuudet oman arvomaailmansa kautta. Monikulttuurisessa yhteisössä omat näkemykseni minusta ja muiden odotukset sekä näkemykset minusta eivät ole aina sopusoinnussa keskenään. Tämä voi luoda jännitteitä monikulttuurisessa työyhteisössä. Riippuu kulttuurista ja työpaikasta, miten paljon erilaiset elämäntapavalinnat säätelevät ihmisen roolia ja arvoa. Jossain yrityk-

sessä uskonnolla, rodulla ja sukupuolella voi olla suuri merkitys. Toisessa yrityksessä näillä asioilla ei ole juuri mitään merkitystä. Ulkomaalainen tausta aiheuttaa usein epäluuloja työyhteisössä huolimatta henkilön koulutustaustoista tai kielitaidosta. Yleensä ulkomaalaistausten syrjintä ei johdu henkilön pätevyydestä tai ammattitaidoista. Suurimmat syyt löytyvät ihmisten epäluuloista ulkomaalaisia kohtaan. (Lahti 2008, 26.)

Seuraavien määritelmien avulla on helpompi ymmärtää kulttuurien tai ihmisryhmien välisiä eroja. Ihmisten kanssakäyminen ja työskentely muiden ihmisten kanssa vaihtelevat eri kulttuureiden välillä. Esimerkiksi joissakin kulttuureissa ryhmätyöskentely on yleisempää kuin yksilötyöskentely. Joissakin kulttuureissa käyttäytymisen on oltava virallisempaa ja vähäeleisempää, kun taas toisissa kulttuureissa ollaan rennommin ja näytetään enemmän tunteita. Eri kulttuureissa pukeudutaan myös eri tavalla. Myös ruokailutottumukset vaihtelevat eri kulttuureissa. Esimerkiksi joissakin kulttuureissa syödään toisessa kulttuurissa kiellettyinä tai lemmikkinä pidettyjä eläimiä. Joissakin kulttuureissa voidaan syödä ruoka käsin, kun taas toisessa kulttuurissa käytetään ruokailuvälineitä. (Harris ym. 2007, 7 - 8.)

### *Aikakäsitys*

Aikakäsitykset ovat kulttuurisidonnaisia. Eri kulttuurien välillä aikakäsitykset voivat vaihdella huomattavasti toisistaan. Työelämässä erilaiset aikakäsitykset voivat aiheuttaa ongelmia. Työntekijästä voi jäädä väärä epäammattimainen tai joustamaton mielikuva kulttuurista riippuen. Työelämässä aikakäsitykset näkyvät muun muassa täsmällisyydessä, aikataulujen noudattamisessa sekä suhtautumisessa aikataulujen muuttamiseen tai peruuttamiseen. Lisäksi eroavaisuuksia aikakäsityksissä on esimerkiksi suunnitelmallisuudessa ja siinä, mitä asioita pidetään olennaisena tai epäolennaisena. Kulttuurien välillä on myös erilaisia orientoitumisia tulevaisuudesta, nykyhetkestä ja menneisyydestä. Pohjoismaalaisilla ihmisillä on tapana keskittyä yhteen henkilöön ja tehtävään kerralla. Tätä kutsutaan monokroniseksi aikakäsitykseksi. Polykroninen aikakäsitys tarkoittaa sitä, että työntekijä hoitaa monta asiaa ja ihmistä samanaikaisesti. (Salo- Lee ym. 1998, 60 - 61.)

Kulttuureista riippuen täsmällisyyttä saatetaan vaatia eri tavalla riippuen iästä tai asemasta. Alaisten oletetaan olevan aina ajoissa, kun taas esimiehellä on oikeus myöhästyä. Vuodenaikojen käsitys vaihtelee myös kulttuureittain. Joillakin alueilla vuodenaikoina pidetään talvea, kesää, syksyä ja kevättä, kun toisaalta jossain kulttuurissa vuodenaajoista käytetään vain nimitystä sade- ja kuivakausi. (Harris ym. 2007, 8.) Lineaarissa aikakäsityksessä erotetaan mennyt aika, nykyisyys ja tulevaisuus. Tällainen aikakäsitys vallitsee länsimaissa. Tämä johtuu pääosin teollistumisesta. Syklisessä aikakäsityksessä aika jaotellaan vuodenaikojen mukaisesti. Tällainen aikakäsitys on yleistä maatalousvaltaisissa yhteiskunnissa. Joissakin yhteiskunnissa on episodinen aikakäsitys joka tarkoittaa sitä, että aikaa ei voida mitata, vaan se koetaan. Episodisen aikakäsityksen mukaan aika ei voi loppua ja tämä johtaa siihen, että ihmisillä ei ole kiirettä. (Aikakäsitykset 2010.)

### *Sosiaaliluokat*

Pohjoismaissa sosiaaliluokkien erot ovat kaventuneet selvästi viimeisimpien sukupolvien aikana. Pohjoismaissa ihmiset ovat tottuneet siihen, että he voivat itse omilla valinnoilla ja tekemisillään määrittää elämänsä suunnan ja tavoitteet. Ihminen pystyy siis vaikuttamaan omalla tekemisellään siihen, miten hän tulee elämässä pärjäämään. Tasa-arvon yhteiskunnassa takaavat muun muassa koulutusjärjestelmä, sosiaali- ja terveyspalvelut sekä taloudellisen tuen antaminen tarvittaessa. Useissa muissa kulttuureissa ihmisten jokapäiväiseen arkeen kuuluvat luokkajaot sekä kastijärjestelmä. Näissä kulttuureissa ei ole hyvinvointiyhteiskuntaa, joka takaisi ihmisille toimeentulon. Ihmisten jaottelut näkyvät työpaikoilla ja työyhteisöissä. Lisäksi ne muodostavat näkymättömiä siteitä esimiesten ja alaisten välillä. Köyhästä maasta kotoisin olevan työntekijän on todistettava taitonsa useammin kuin vauraasta maasta kotoisin olevan työntekijän. Tämän asian johdosta köyhän maan asukkaan on vaikeaa edetä omalla työurallaan. Tilanne on rinnastettavissa muiden vähemmistöryhmien edustajien vaikeampaan tiehen työelämässä. (Lahti 2008, 100 - 101.)

### *Sukupuoliroolit*

Naisten ja miesten väliset sukupuoliroolit vaihtelevat eri kulttuureissa huomattavasti toisistaan. Pohjoismaissa sukupuoliroolit ja tasa-arvo on jatkuvana keskustelun aiheena ja kehityskohteena, mutta monessa muussa kulttuurissa naisten ja miesten välisten

kohtelun erot ovat vielä paljon helpommin havaittavissa. Esimerkiksi suomalaisille naisille ja miehille voi tuottaa vaikeuksia työskennellä maskuliinisuutta voimakkaasti korostavissa kulttuurissa. Maskulinismia korostavissa kulttuureissa naisen heikko asema aiheuttaa vaikeuksia työllistymisessä riippumatta siitä, kuinka koulutettu tai työssään pätevä henkilö on. Maskuliinisessa kulttuurissa miesten on oltava varuillaan muun muassa silloin, kun he juttelevat kahden kesken naisten kanssa. Esimerkiksi keskustelu työasioista kahden kesken voidaan pitää kiusallisena ja sopimattomana. Feminismia korostavissa kulttuureissa työnhaussa sukupuolella ei pitäisi olla mitään merkitystä. (Novomok Ltd. 2010.)

Kaikissa kulttuureissa esiintyy vastustusta naisten etenemiselle työurallaan. Feminiinisessä kulttuurissa vastustus naisten uran etenemiselle on vähäisempää. Toisaalta feminiinisessä kulttuurissa naisten kunnianhimo uralla etenemisessä on vähäisempää kuin maskuliinisessa kulttuurissa. Maailman tasa-arvoisin maa on Ruotsi. Suomi on maailman toiseksi tasa-arvoisin maa. Heikkoja tilanteet tasa-arvon kannalta ovat esimerkiksi Afganistanista ja Nigeriassa. Tulokset tasa-arvotutkimukseen on saatu YK:n kehitysohjelman UNDP:n elämänlaaturaportista. Taloudelliset ja poliittiset vaikutusmahdollisuudet ovat naisilla jokaisessa maassa pienemmät kuin miehillä mukaan lukien tasa-arvon johtavat maat. Miehen rooli on länsimaisessa kulttuurissa perinteisesti ollut ongelmien ratkaisija. Naisilta on odotettu vuorovaikutustaitoja toisten ihmisten kanssa, empaattisuutta sekä pyrkimystä hoitaa toisia ihmisiä. Nämäkin roolit ovat riippuvaisia kulttuurista. (Salo-Lee ym. 1998, 104 - 107.)

### *Perhekäsitys ja ihmissuhteet*

Perhekäsitys vaihtelee eri kulttuureitten välillä. Joissakin kulttuurissa esimerkiksi ydinperhe saattaa käsittää vanhemmat, lapset, sedät, tädit, serkut ja muut sukulaiset, jotka kaikki asuvat saman katon alla. Lisäksi nais- ja miespuoliset henkilöt voivat joutua asumaan erillään toisistaan talon eri osissa. Joissakin kulttuureissa on myös yleistä, että miehellä on monta vaimoa, kun taas toisessa kulttuurissa vaimolla voi olla monta miestä. Yksiavioisuus on kuitenkin hyvin yleistä monissa kulttuureissa. Joissakin kulttuureissa perheen johtajana pidetään miestä ja tämä voi heijastua kotioloista koko yhteisöön. Ihmisten ominaisuuksia arvostetaan eri tavalla erilaisissa kulttuureissa. Lisäksi vanhojen ihmisten arvostus ja kunnioittaminen riippuu siitä, minkälaisessa kulttuurissa eletään. Jossain kulttuurissa vaimon täytyy totella miestänsä lähes kaikissa



asioissa ja toisessa kulttuurissa naisilla on tasa-arvoisempi rooli perheessä. (Harris ym. 2007, 8 - 9.)

### *Mikroeriarvoisuus*

Syrjintää vastaan on kehitetty lainsäädäntöjä, jolla se pyritään estämään kokonaan. Nämä lainsäädännöt ovat käytössä useissa kehittyneissä valtioissa. Syrjinnän kieltäminen ja tasa-arvoisuuden edistäminen ovat vähentäneet selvästi syrjinnän määrää ja siistineet ihmisten kielenkäyttöä. Suvaitsemattomuus on kuitenkin muuttunut entistä hienovaraisemmaksi ja vaikeammin huomattavaksi yhteisöissä. Mikroeriarvoisuudessa on kysymys tämänkaltaisesta ilmiöstä. Syrjiviä kommentteja tulee ilmi muun muassa huumorin sävyttämien juttujen muodossa. Toisia työntekijöitä suosivia puolueellisia päätöksiä voidaan perustella bisnes-argumentein. Mikroeriarvoisuutta on vaikeaa huomata ja siihen on melko vaikeaa puuttua yhteisöissä. Nykyään työpaikka-analyysit keskittyvät yhä useammin tutkimaan mikroeriarvoisuutta syrjinnän sijaan. Mikroeriarvoisuutta esiintyy erityisesti yhteisöissä, joissa on paljon korkeasti koulutettuja henkilöitä. Näissä yhteisöissä työntekijät tietävät tarkasti, minkälainen käytös on suvaittavaa ja he osaavat peitellä kommenttinsa todellisen sisällön taitavasti. (Lahti 2008, 27 – 29.)

### **3.3 Monikulttuurinen johtaminen**

Monikulttuurisuus muodostuu eri ihmisten erilaisista maailmankuvista, ajatuksista sekä ihmiskäsityksistä. Monikulttuurisessa työympäristössä toimimiseen henkilön tarvitsee uudistaa ajattelu- ja toimintatapansa sekä käyttää olemassa olevat resurssit täysimittaisesti. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota uusiin tarjoutuneisiin mahdollisuuksiin. Monikulttuurisuutta ei tulisi kokea ongelmana, vaan ajatella puolestaan sen tarjoamia uusia toimintatapoja ja mahdollisuuksia yritystoimissa. Hyvän johtamisen merkitys korostuu monikulttuurista työyhteisöä johdettaessa. Huonosti johdetussa monikulttuurisessa työympäristössä voi esiintyä esimerkiksi enemmistö- vähemmistöjännitteitä sekä henkilöstön jakautumista klikkeihin. Hyvässä johtamisessa korostuu varsinkin kaikkien työntekijöiden kohtelemisen mahdollisimman tasa-arvoisesti. Oikein johdettuna monikulttuurinen työympäristö voi toimia yritykselle kilpailuetuna. (Lahti 2008, 17 - 23.)

Henkilöstöjohtamisen tärkein päämäärä on työvoiman mahdollisimman tehokas käyttäminen ja hyödyntäminen yritystoiminnassa. Yrityksen toimintakulttuurista riippuu se, minkälainen on henkilöstöjohtamisen luonne. Johtamisen luonne voi liittyä esimerkiksi strategiseen ja globaaliin johtamiseen. Yritys ei voi saavuttaa parasta mahdollista tulosta, jos työntekijöitä ei kohdella yhdenvertaisesti. Syrjintä sekä suvaitsemattomuus työpaikalla voivat muun muassa aiheuttaa sen, että työntekijät eivät pysty hyödyntämään täysipainoisesti omia kykyjään ja taitojaan työtehtävissään. Kansainvälisissä taloudellisissa kilpailutilanteissa menestyminen edellyttää sitä, että yritys osaa johtaa monimuotoista henkilöstöä. Haasteita yrityksessä luovat kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja se, kuinka heidät saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa. Globaalisiaatio muuttaa yrityksen taloudellista toimintaympäristöä. Samalle se myös lisää kulttuurien moninaisuutta työpaikoilla. Monimuotoisuuden johtamisesta yritys voi saavuttaa muun muassa seuraavanlaisia etuja:

- ”Vähentynyt työntekijöiden vaihtuvuus. Erityisesti huippuosaajat vaihtavat nykyään herkästi työpaikkaa.
- Kyky houkutella huippuosaajia.
- Valitusten ja koettujen vääryyksien sekä niiden selvittämiseen käytetyn ajan väheneminen.
- Parantunut tiimityöskentely ja kommunikaatio.
- Tasa-arvoisuuden lisääntyminen työyhteisön käytännöissä ja työmenetelmissä.
- Tasa-arvolainsäädännön noudattaminen.” (Richardson 2005, 68.)

Monimuotoisen johtamisen päätavoite on kannustavan työympäristön luominen kaikille työntekijöille. Monimuotoinen johtaminen keskittyy siis pääasiassa toimintakulttuuriin ja ympäristöön. Tarkoituksena on luoda sellainen työympäristö, jossa erilaisuutta arvostetaan ja jokaisen työntekijän kykyjä käytetään mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi. Tavoitteena on muuttaa koko työyhteisön asenneilmapiiri. Monimuotoista johtamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta joidenkin väestöryhmien etenemistä työurallaan on estänyt syrjintä ja ennakkoluulot heitä kohtaan. Tämän johtamismuodon tavoitteena on varmistaa, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti sekä kunnioitettavasti. Toinen johtamisen näkökulma näkee erilaisuuden voimavarana ja rikkautena yritykselle. Monikulttuurinen työyhteisö voi esimerkiksi palvella asiakkaita

monipuolisemmin kuin homogeeninen yritys. Kulttuurisen oppimisen näkökulmassa yrityksessä arvostetaan ja huomioidaan erilaisuutta. Toisilta kulttuureilta pyritään oppimaan toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää yritystoiminnassa. (Richardson 2005, 70.)

90-luvun puolivälissä yritysten henkilöstötilastot huomioiva sekä ihmisiä kategorioiva lähestymistapa yleistyi huomattavasti. Yhä useampi organisaatio alkoi huomata, miten paljon yritykselle ja työntekijöille oli hyötyä siitä, että monikulttuurinen henkilöstö viihtyi hyvin työssään. Tämä näkyi yritysten parantuneissa tuloksissa. Työntekijöiden viihtyvyys oli myös tärkeää yrityksen imagon kannalta. Monikulttuurisuudesta tuli pian osa yritysten henkilöstöstrategiaa ja jossain tapauksissa osa yritysten arkipäivää sekä johtamistakin. Yritykset alkoivat palkata monikulttuurisuuden asiantuntijoita. Alettiin puhua monimuotoisesta johtajuudesta. Monimuotoinen johtaminen näkyi muun muassa henkilöstötutkimuksissa, henkilöstötilinpäätöksissä ja yritysten vuosikertomuksissa. Lisäksi monimuotoinen johtaminen lisättiin osaksi johtajakoulutusohjelmia. (Lahti 2008, 32.)

### *Monikulttuurinen ohjaus ja kommunikaatio*

Monikulttuurinen ohjaus tarkoittaa tapahtumaa, jossa ihmiset edustavat eri kulttuureita, puhuvat eri kieltä äidinkielenään tai edustavat erilaisia etnisiä ryhmiä. Ohjauksen tavoitteet riippuvat toimintaympäristöstä. Jossain monikulttuurisessa ohjaustilanteessa joudutaan käyttämään tulkkia, jotta kommunikointi osapuolten välillä on mahdollisimman sujuvaa. Monikulttuurisessa ohjauksessa on myös yleistä, että ohjaaja on koulukseltaan ja ammattitaidoiltaan pätevämpi kuin hänen asiakkaansa. Monikulttuurinen ohjaus eroaa taustaltaan erilaisten ihmisten johtamisesta. Ihmisten erilaisia taustatekijöitä voivat olla muun muassa uskonto, seksuaalisuus tai ikä. Monikulttuurisessa ohjauksessa ero ihmisten välillä muodostuu erilaisista etnisistä taustoista, roduista tai kulttuureista. Tärkeintä monikulttuurisessa ohjauksessa on aluksi molemminpuolinen luottamuksen saaminen ja näin vuorovaikutuksen mahdollistaminen. (Metsänen 2000, 185 - 191.)

Kommunikaatio voidaan käsittää prosessiksi, jossa on kolme eri asiaa. Nämä ovat lähettäjä, vastaanottaja ja viesti. Lähettäjä tai vastaanottaja voi olla yksi tai useampi ihminen. Jokainen meistä kokee kaiken saamansa informaation hieman eri tavalla.

Tähän vaikuttavat muun muassa psykologiset ja kulttuurilliset tekijät. Tämän vuoksi eri ihmiset saattavat käsittää heille esitetyt viestit täysin eri tavalla. Tehokas kommunikaatio edellyttää yhteyden rakentamista kommunikoidijien välillä. Kommunikaatiossa välittyy annettavan viestin lisäksi myös käytöksemme. Käytös liittyy esimerkiksi äänenpainoon, sanojen muotoiluun, eleisiin ja ilmeisiin. Kommunikointitapamme riippuu hyvin paljon kulttuuritaustasta. Kulttuurien välisessä kommunikoinnissa on aina jonkun verran ongelmia, koska kulttuurien väliset erot ja muuttujat ovat kommunikoidijille usein tuntemattomia. Haasteena on tunnistaa erot, jotka tekevät meistä ainutkertaisia ja löytää keinot näiden muodostamien esteiden ylittämiseen kommunikaatiossa. Monikulttuurisen kommunikaation hallinnassa ja parantamisessa on monia esimerkkejä:

- Kommunikointia ei voi välttää. Kaikki käytöksemme toisia kohtaan on jonkinasteista kommunikointia heidän kanssaan.
- Kommunikointi ei tarkoita välttämättä toisen ymmärtämistä. Vaikka ihmiset kommunikoivat keskenään, eivät he välttämättä ymmärrä toistensa antamia viestejä. Kommunikaatiossa osapuolten on tulkittava esimerkiksi sanat ja eleet samoin merkityksin.
- Kommunikaatiota ei voi peruuttaa, eli jo sanottua viestiä ei voi muuttaa merkityksettömäksi tai pyyhkiä pois. Mahdollisen väärän viestin voi kuitenkin ilmaista toisin tai selittää.
- Kommunikaatio on riippuvainen asiayhteydestä. Tällä tarkoitetaan riippuvaisuutta kommunikaation ajasta, paikasta ja kommunikaatiomediasta. Nämä vaikuttavat kommunikoidijan antamaan viestiin. Esimerkiksi businessneuvottelu illallispöydässä Ranskassa voi olla sopimatonta.
- Kommunikaatio on jatkuvaa. Kommunikoidijat voivat olla samalla viestin vastaanottajia ja antajia. (Harris ym. 2007, 45 – 47.)

Kulttuurien välisessä kommunikaatiossa on myös otettava huomioon tiettyyn kulttuuriin kuuluva kommunikointitapa asiayhteydessä. Toisissa kulttuureissa käytetään viestin kertomiseen eleitä ja muita tietoja (*low-context*), toisissa taas asiat kerrotaan suoraan (*high-context*). Esimerkiksi kiinalaiset, japanilaiset ja espanjalaiset käyttävät asian kertomiseen yleisesti ensiksi mainittua kommunikointitapaa. Useissa Euroopan maissa ja USA:ssa puolestaan käytetään suoraan kertomiseen perustuvaa kommunikointitapaa. Tästä johtuen eri kommunikointityyleillä puhuvat henkilöt voivat saada

toistensa antamista viesteistä väärän tai puutteellisen käsityksen. *Low-context-* kulttuureissa pyritään usein ymmärtämään viesti asioista, joita ei sanota suoraan. Viestin informaatio pitää tavallaan tällöin ymmärtää ”rivien välistä”. *High-context-* kulttuureissa tämä taas pyritään välttämään ja viestin sanoma tulee selville jo viesti sanottaessa. *High-context-* kulttuureissa arvostetaan kuuntelun taitoa erittäin paljon. Kuitenkin esimerkiksi USA:ssa kuuntelun opettamista ei pidetä niin kovinkaan tärkeänä (taulukko 1). Kuitenkin on yleistä, että oppilas saa opetusta puhumisessa, kirjoittamisessa ja lukemisessa, jos hänellä on siinä vaikeuksia. (Harris ym. 2007, 49 - 54.)

**TAULUKKO 1. Viestintätaidot (Harris ym. 2007, 54)**

	<b>Kuuntelemi- nen</b>	<b>Puhumi- nen</b>	<b>Lukemi- nen</b>	<b>Kirjoittami- nen</b>
<b>Opitaan</b>	1.	2.	3.	4.
<b>Käytetään % ajasta</b>	1. 45 %	2. 30 %	3. 16 %	4. 9 %
<b>Opetetaan</b>	4.	3.	2.	1.

#### *Toiminnan ja organisaatioiden globalisoituminen*

Jotta organisaatio voisi nykyään menestyä, on lähtökohdan toimintaan oltava globaalinen. Globaalien toimintatapojen on lisäksi oltava kiinteä osa yrityksen kaikkea toimintaa, eikä sitä saa ajatella erillisenä liiketoiminnan osana. Globalisaation tärkeyteen yritysten menestymiselle on olemassa useita syitä:

- Yritykset hankkivat raaka-aineita yhä useammin ulkomailta eri hintojen ja laadun vuoksi.
- Uudet ja kehittyvät markkinat antavat uusia mahdollisuuksia menestymiselle
- Saavutetaan parempi skaalaetu.
- Kansainvälistymisen ansiosta / vuoksi samoilla tuotteilla on kysyntää ympäri maapalloa.
- Kuljetushinnat ovat pudonneet.

- Ei pidetä enää niin tärkeänä sitä, että tuotteet on valmistettu kotimaassa. Ulkomaisille tuotteille asetetut verot ja maksut ovat pienentyneet.
- Kansainvälinen kommunikointi on helpompaa.
- Globaalien standardien yleistymisen tuotteissa.
- Ulkomaisten organisaatioiden luoma ”uhka”.
- Vaihtelevat valuuttakurssit ja niiden vaikutus tulokseen. (Harris & Moran 1996, 3-6.)

Globalisaatio ilmenee eri organisaatioissa eri tavalla. Etnosentriset yritykset (*Ethnocentric Corporations*) luottavat kotimaiseen osaamiseen. Kaikki tärkeimmät toiminnot on keskitetty yrityksen kotimaahan ja suurimmat johtajat ja päätöksentekijät tulevat myös kotimaasta. Etnosentriset johtajat uskovat, että oman maan kansalaiset ovat älykkäämpiä ja luotettavampia kuin ulkomaalaiset. Syitä etnosentrismiin on useita. Omistajilla saattaa olla ennakkoluuloja ulkomaalaisia kohtaan ja eri ammattiliitot sekä hallitus voivat painostaa kotimaisen työvoiman käyttöön. Etnosentriset yritykset kokevat vaikeuksia oman maan ulkopuolella, esimerkiksi kulttuurierojen ja kielimuurien vuoksi. Kansainvälinen toiminta on rajoittunut lähinnä vientiin ja lisensointiin. (Harris & Moran 1996, 12.)

Polysentriset yritykset (*Polycentric Corporations*) luottavat voiton mahdollisuuteen ulkomailla, mutta ulkomaisia markkinoita ei ymmärretä. Polysentriset yritykset uskovat, että ulkomaan kansalaiset tietävät oman maansa toimintatavat parhaiten ja heidän tulee antaa hoitaa asiat ulkomailla itsekseen. Ulkomaille perustetaan tytäryhtiöitä, jotka saavat hoitaa omat toimintonsa hyvin itsenäisesti. Pääyritykseltä ei tule juuri muita kuin talouteen liittyviä suuntalinjauksia. Polysentriseen malliin on syinä esimerkiksi ulkomaiset lait, joihin perehtymiseen tarvitaan paikallista johtoa. Lisäksi ulkomaan hallitus voi olla yrityksen pääasiakas ja vaikuttaa siten yrityksen toimintoihin. (Harris & Moran 1996, 12.)

Regiosentriset yritykset (*Regiocentric corporations*) uskovat, että johdon on keskityttävä maanosien mukaan. Esimerkiksi ranskalainen tytäryhtiö laitetaan vastaamaan koko Euroopasta. Itsenäisyys on suurta maanosien välillä ja maanosien pääkonttorit vastaavat oman maanosansa paikallisesta toiminnasta. Geosentriset yritykset (*Geocentric corporations*) tavoittelevat koko maapallon laajuista lähestymistapaa koko toimintaansa. Tytäryhtiöt eivät ole itsenäisiä vaan toimivat yhteistyössä koko organi-

saation kanssa. Koko organisaatio keskittyy maailmanlaajuisiin ja paikallisiin tavoitteisiin yhdessä. (Harris & Moran 1996, 12.)

### **3.4 Kansainvälistyminen korkeakouluissa**

Suomessa on ollut jo pitkään päätavoitteena lisätä kansainvälisyyttä korkeakouluissa. Pitkän linjan panostukset tutkimus- ja kehitystoimintaan ovat johtaneet siihen, että kansainvälinen yhteistyö on lisääntynyt ja korkeakoulujemme taso on noussut. Suomi on ollut aktiivisesti mukana eurooppalaisessa korkeakoulujen yhteistyössä. Erasmus-koulutusohjelma on yksi yhteistyön kulmakivistä. Sen avulla Suomesta ulkomaille lähtevien vaihto-opiskelijoiden määrä on kasvanut nelinkertaiseksi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Myös opettajien Erasmus-ohjelman opettajavaihdossa Suomi edustaa Euroopan kärkimaita. Ulkomaalaisten opiskelijoiden mielenkiinto suomalaisia korkeakouluja kohtaan on kasvanut. Tämä on näkynyt varsinkin tieteellistä jatkotutkimintoa suorittavien ulkomaalaisten opiskelijoiden määrän jatkuvana kasvuna kaikilla tieteenaloilla. Suomen korkeakoulut ovat menestyneet kansainvälisissä kilpailututkimuksissa, joka on lisännyt kiinnostusta korkeakoulujamme kohtaan. Menestyksen johdosta korkeakoulut ovat lisänneet englanninkielisen opetustarjonnan määrää. (Opetusministeriö 2009, 15 – 16.)

Vieraskielisten koulutusohjelmien yksi kehittämisen syy on ollut se, että Suomen työelämä tarvitsee kansainvälisiä osaajia. Ensisijainen tarve ei ole saada ulkomaalaisia työntekijöitä töihin Suomeen. Tavoitteena on vastata työelämän monipuolisiin haasteisiin, joita kansainvälistyminen luo jatkuvasti lisää. Vieraskieliset tutkinnot lisäävät opiskelijaliikkuvuutta, kansainvälistä verkostoitumista koulujen välillä sekä opettajavaihtoa. Vieraskielistä koulutusta pyritään kehittämään monella eri tavalla. Sitä kehitetään muun muassa tekemällä koulutusohjelmista kansainvälisiä, panostamalla opettajien kieli- ja kulttuurikoulutukseen sekä tuomalla työelämän puolta entistä enemmän mukaan opintoihin. Suomen korkeakouluissa vieraskielisissä koulutusohjelmissa opiskelee pääosin ulkomaalaisia opiskelijoita. Korkeakoulujen tavoitteena on kuitenkin saada vieraskielisiin opintoihin myös mahdollisimman paljon suomalaisia opiskelijoita. (Garam 2009, 3 – 6.)

Kilpailu maailmalla kovenee jatkuvasti. Kansainvälisen toimintaympäristön jatkuva muuttuminen luo haasteita korkeakouluille. Säilyttääkseen asemansa kansainvälisessä

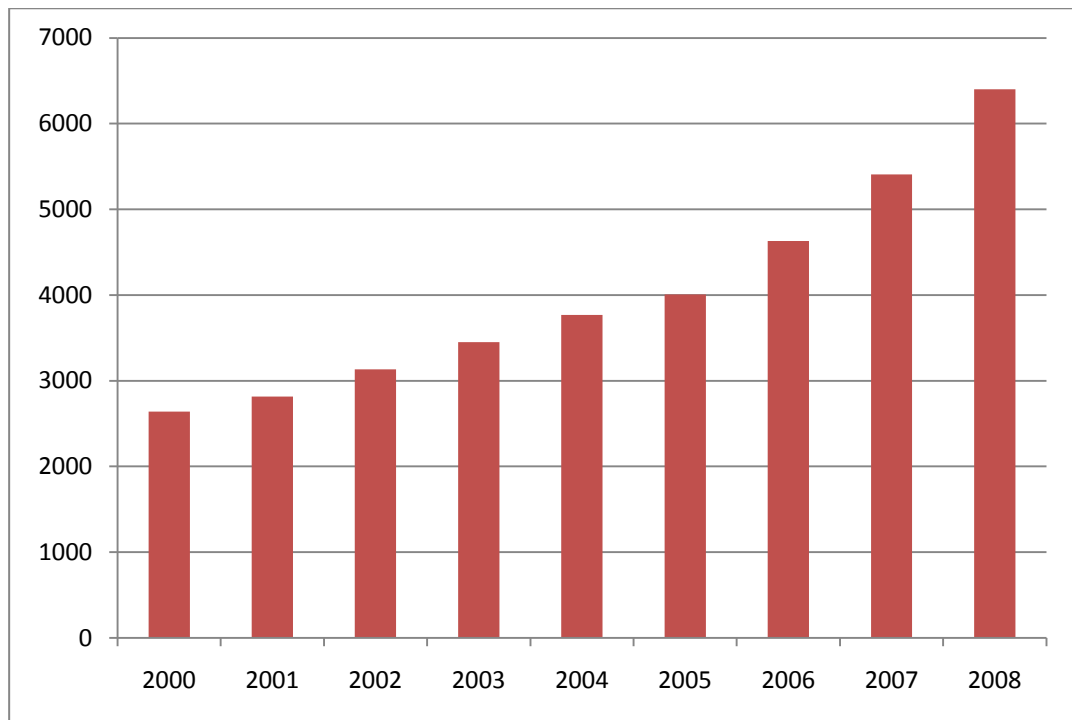
kilpailutilanteessa suomalaisten korkeakoulujen on panostettava toimintaansa ja osaamiseensa yhä enemmän. Toimintaympäristöön vaikuttavat muun muassa kansainvälistyvät työmarkkinat, opiskelijoiden ja opettajien liikkuvuuden lisääntyminen sekä demografiset muutokset. Kansainväliseen toimintaympäristöön suuri vaikutus on nousvilla talouksilla kuten Kiinalla ja Intialla. Suomen korkeakoulut voivat jäädä näiden väkirikkaiden ja varakkaiden valtioiden koulujen pimentoon. Haasteita luovat myös aikuisoppilaiden määrän merkittävä lisääntyminen ja opettajien ikääntyminen. Näiden asioiden vuoksi opiskelun ja opettamisen järjestäminen ulkomailla on entistä hankalampaa. Laadun takaaminen opetustyössä on ensisijaisen tärkeä asia. Kun koulu on tunnettu kansainvälisesti tekemästään laadukkaasta työstä, niin se houkuttelee enemmän vaihto-oppilaita ja kansainvälisiä osajia työntekijöiksi korkeakouluun. (Opetusministeriö 2009, 19 – 20.)

Suomen korkeakoulujen heikkouksia ovat kuitenkin edelleen verrattuna kilpailijoihin vähäinen kansainvälisyys. Kansainvälistymiskehitys Suomessa on ollut kilpailijoihin nähden liian hidasta ja joillakin aloilla jopa pysähtynyt lähes kokonaan. Menestymisen tietoyhteiskuntakehitystä ja kansainvälistä kilpailukykyä mittaavissa tutkimuksissa on ollut laskusuuntaista. Suomen korkeakoulujen uhkana on se, että koulut menettävät vetovoimaansa ulkomaalaisia vaihto-opiskelijoita kohtaan. Suomesta muuttaa tällä hetkellä enemmän pois korkeasti koulutettuja henkilöitä kuin heitä tulee Suomeen ulkomailta. Muita heikkouksia Suomen korkeakoulujärjestelmässä on esimerkiksi se, että koulujen henkilökunnassa on melko vähän opettajia ja muita työntekijöitä, joilla on kansainvälistä koulutusta tai tutkimustaustaa. Lisäksi Suomeen muuttavat maahanmuuttajat suorittavat erittäin vähän korkeakoulututkintoja. Myös heidän työttömyysasteensa on kaksinkertainen verrattuna kantaväestöön. (Opetusministeriö 2009, 14.)

Vuonna 2008 Suomeen tuli ulkomailta oppilaita opiskelemaan korkeakouluihin yhteensä 8843 opiskelijaa. Yliopistoon heistä suuntasi 5346 opiskelijaa ja ammattikorkeakouluihin 3497 opiskelijaa. Suomalaisia yliopisto-opiskelijoita lähtee myös vaihtoon enemmän kuin ammattikorkeakouluissa opiskelevia. Vaihto-opiskelijoita tulee siis huomattavasti enemmän yliopistoihin kuin ammattikorkeakouluihin. Tämä ero voidaan selittää osittain sillä, että ammattikorkeakouluissa opiskeleminen eroaa yliopistossa opiskelusta. Opiskelu ammattikorkeakoulussa on koulumaista ja kiinteää, kun taas yliopistossa opiskelijalla on enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia vai-



kuttaa opintojensa kulkuun. Näin ollen ammattikorkeakouluopiskelijoille jää vähemmän aikaa ja mahdollisuuksia lähteä vaihtoon ulkomaille. Tutkinto-opiskelijoiden määrä korkeakouluissa on ollut jatkuvasti kasvava 2000-luvun aikana (kuva 6). (Garam & Korkala 2009, 20 - 22.)



**KUVA 6. Ulkomaiset tutkinto-opiskelijat korkeakouluissa 2000-2008 (Tilastokeskus 2010)**

#### 4 TUTKIMUSPROSESSI

Seuraavassa luvussa käymme läpi tutkimusprosessimme. Ensin käymme läpi tutkimuksemme tarkoituksen ja tavoitteet. Seuraavaksi kerromme kohdeorganisaatiostamme sekä englanninkielisistä koulutusohjelmista, joita tutkimme. Sitten kerromme yleistä teoriaa tutkimusmenetelmistä, joita tutkimuksessa käytimme. Viimeiseksi kerromme siitä, miten ja mitä menetelmiä käyttäen itse toteutimme oman tutkimuksemme.

#### **4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus**

Työmme tarkoituksena on selvittää, miten oppilaat ja ohjaajat kokevat monikulttuurisen ohjaamisen onnistuneen Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä. Tarkoituksemme on keskittyä tutkimuksessa ohjaustyöhön. Emme käsitelleet tutkimuksessamme opettajien tuntiopetusta. Rajasimme aiheemme siten, että keskityimme opintojen, harjoittelun ja opinnäytetyön ohjaukseen liittyviin aiheisiin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää oppilaiden ja ohjaajien näkökulmasta, miten Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä monikulttuurinen ohjaamisprosessi toimii sekä, mitä mahdollisia kehittämiskohteita ja haasteita se sisältää. Osa-alueet, joita tutkimme liittyvät opintojen ohjaukseen, harjoittelun ohjaukseen ja opinnäytetyön ohjaukseen. Opiskelijoille teemme kyselytutkimuksen, jossa kysymme saavatko oppilaat tarpeeksi ohjausta ja tietoa erilaisista asioista ennen opintojen alkamista, opintojen alussa ja yleensä opiskelun aikana.

#### **4.2 Kohdeorganisaatio**

Kohdeorganisaatiomme tutkimuksessa on Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy. Opiskelijoita ammattikorkeakoulussa on yhteensä noin 4500 ja työntekijöitä 430. Vuosittain ammattikorkeakoulussa opintonsa aloittaa 720 opiskelijaa. Aikuisopiskelijoista opintonsa aloittaa vuosittain 400 opiskelijaa. Mikkelin ammattikorkeakoulussa on 20 erilaista ammattikorkeakoulututkintoa, joista kolme on vieraskielisiä tutkintoja. Lisäksi ammattikorkeakoulussa on seitsemän ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa. Tutkimuskohteenamme ovat vieraskielisten koulutusohjelmien opiskelijat sekä heidän ohjaajansa. Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä on kolme vieraskielistä koulutusohjelmaa. Nämä kolme koulutusohjelmaa ovat Business Management - koulutusohjelma, Environmental Engineering - koulutusohjelma ja Information Technology - koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy on määritellyt opintojen ohjausprosessin, jota se noudattaa opintojen ohjauksessa (liite 1a). Lisäksi Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy on määritellyt opinnäytetyön ohjausprosessin, jota se noudattaa opinnäytetyön ohjauksessa (liite 1b). (Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy 2010.)

### *Business Management - koulutusohjelma*

Business Management - koulutusohjelma on kaikkein lähimpänä liiketalouden tradenomin koulutusohjelmaa. Ohjelman päämääränä on valmistaa opiskelijoita liiketalouden asiantuntija- ja esimiestehtäviin kansainväliselle sektorille. Ohjelma antaa lisäksi hyvät valmiudet yrittäjäksi ryhtymiseen. Ohjelmassa voi erikoistua kolmelle eri linjalle: markkinointiin, taloushallintoon ja henkilöstöhallintoon. Ohjelman laajuus on 210 opintopistettä. Se koostuu perusopinnoista, vaihtoehtoisista ammattiopinnoista, ammattiopinnoista, valinnaisista opinnoista, kahdesta harjoittelujaksosta sekä opinnäytetyöstä. Oppilaat suorittavat erikoistumisopinnot ja harjoittelunsa useimmiten lähtiessään vaihtoon ulkomaille. (Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy 2010.)

### *Environmental Engineering - koulutusohjelma*

Ohjelmassa perehdytään ympäristön hallintaan ja yritysten ympäristövastuun hoitoon. Ohjelman tarkoituksena on valmentaa opiskelijoita asiantuntija- ja esimiestason tehtäviin julkiselle ja yksityiselle sektorille. Ohjelma antaa tiedot ja valmiudet toteuttaa esimerkiksi yritysten ympäristöasioita siten, että ne ovat mahdollisimman hyviä ympäristön kannalta. Työtehtävät voivat olla esimerkiksi ympäristöasioiden tekemistä ja suunnittelua ottaen huomioon sosiaaliset, ympäristölliset ja luontoystävälliset seikat. Työtehtävät voivat liittyä myös ympäristöasioiden perehdyttämiseen toisille tai esimerkiksi konsultointiin. Ohjelmassa on kolme koulutuslinjaa: kestävä kehitys, ympäristöteknologia ja ympäristöhallinta. Ohjelman laajuus on 240 opintopistettä. Se koostuu perusopinnoista, ammattiopinnoista, syventävistä ammattiopinnoista, vaihtoehtoisista ammattiopinnoista, vaihtoehtoisista opinnoista, harjoitteluista sekä opinnäytetyöstä. Erikoistuminen voi tapahtua opiskelijan ollessa vaihdossa ulkomaille. (Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy 2010.)

### *Information Technology - koulutusohjelma*

Ohjelmassa perehdytään tietotekniikkaan ja erityisesti informaatio- ja kommunikatioteknologian hallintaan. Ohjelma antaa valmiudet erilaisten langattomien- ja langallisten verkkojen ratkaisujen toteuttamiseen ja suunnitteluun. Tarkoituksena on kouluttaa opiskelijat tulevaisuuden Internetiä ajatellen. Opiskelijat saavat valmiuksia verkko-, laitteisto- ja ohjelmatekniikasta. Ohjelmassa ei erikoistuta millekään osa-alueelle

erikseen. Opiskelijat voivat työskennellä valmistuttuaan esimerkiksi ohjelmistosuunnittelijoina ja tietoverkkoasiantuntijoina. Ohjelman laajuus on 240 opintopistettä. Ohjelma koostuu perusopinnoista, ammattiopinnoista, syventävistä ammattiopinnoista, vaihtoehtoisista ammattiopinnoista, vaihtoehtoisista opinnoista, harjoitteluista sekä opinnäytetyöstä. Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuus toteuttaa osa opinnoistaan vaihdossa ulkomailla. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2010 Oy.)

### 4.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan kvantitatiivisia eli määrällisiä ja kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä yleisesti ja niiden välisiä eroja. Käsittelemme myös sen, miten tiedon hankinta tapahtuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta kerromme erilaisista otantamenetelmistä. Lisäksi kerromme tässä luvussa, miten toteutimme oman tutkimuksemme. Käytimme tutkimuksessamme sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

#### *Kvalitatiivinen tutkimus*

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus käsittää suuren joukon erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Se on vaikeaa määritellä selvästi esimerkiksi sen vuoksi, että siitä ei ole olemassa teoriaa, paradigmaa tai täysin omia metodeja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisen peruskäsitteitä ovat teoria, hypoteesit, metodologia ja menetit (taulukko 2). (Metsämuuronen 2000, 9 - 10.)

**TAULUKKO 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen peruskäsitteet (Metsämuuronen 2000, 10)**

<b>KÄSITE</b>	<b>MERKITYS</b>	<b>RELEVANSSI</b>
Teoria	Kokoelma selittäviä väitteitä	Käytännöllisyys
Hypoteesit	Testattavat väitteet	Pätevyys
Metodologia	Yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaiheita	Käytännöllisyys
Metodi	Erityinen tutkimustekniikka	Hyvä sopivuus teorian, hypoteesien ja metodologian kanssa

Kaikessa tutkimuksessa tutkitaan asioita eri filosofioiden kautta. Näitä ovat positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria ja konstruktivismi. Positivismissa tutkija uskoo kaikkeen, mikä on näkyvää ja minkä voi konkreettisesti osoittaa. Tutkija uskoo tällöin myös siihen, että tehtäessä sama tutkimus uudestaan olisi tulosten oltava aina samoja. Postpositivismissa tutkija uskoo samaan kuin edellisessäkin. Erona kuitenkin on se, että tutkija uskoo myös olemattomien tai ennen havaitsemattomien ilmiöiden / tulosten mahdollisuuteen. Postpositivismissa kokeen totuus saadaan esiin vertaamalla sitä aiempaan tietoon ja antamalla se kriittisen yleisön arvioitavaksi. Kriittisen teorian filosofiassa totuus muodostuu erilaisten tekijöiden kokonaisuudesta. Myös tutkijan suhde tutkittavaan asiaan tai henkilöön vaikuttaa tulokseen. Konstruktivismisessä filosofiassa tutkija ajattelee kokemamme todellisuuden olevan suhteellista. Tutkija saa silloin vastauksen tutkimukseen tutkittavan asian tulkinnasta, eikä välttämättä tiedettyyn totuuteen perustuvasta tiedosta. (Metsämuuronen 2000, 11 - 12.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen oleellisin ero on eri tutkimusfilosofiasa. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu kriittisen teorian filosofiaan ja konstruktivismiseen filosofiaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekoon on monia syitä. Kvalitatiivisessa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, ei yleisestä asioiden jakaantumisesta. Kvalitatiivisessa lisäksi painotetaan juuri tiettyjen tapahtumien tai asioiden toimijoita. Kvalitatiivisessa ei tutkimustilannetta voida järjestää kokeen tapaisesti ja ne tapahtuvat aina luonnollisessa ympäristössään, jolloin tilanteen muuttujia ei voida hallita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan myös saada vastaus tiettyjen tapahtumien syy- seuraussuhteista, mistä ei voida saada tietoa esimerkiksi kokeen avulla. (Metsämuuronen 2000, 13 - 14.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saatua aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Kvalitatiivinen tutkimus vaatiikin tutkijalta absoluuttisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki tutkimuksessa esille tulleet seikat pitää pystyä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilastolliset johtopäätökset eivät ole sopivia päätelmien kohteita. Tämä johtuu esimerkiksi jo siitä, että haastateltavia on usein vain murto-osa tilastolliseen tutkimukseen tarvittavien haastattelujen määrästä. Kun jokaiselta haastateltavalta voi tulla moninkertainen määrä tietoa tilastolliseen tutkimuksen haastateltavaan verrattuna, on epäkäytän-

nöllistä tehdä niin paljon haastatteluja, että tulokset olisivat tilastollisesti merkittäviä. (Alasuutari 1994, 28 - 29.)

### *Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinta*

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan hankkia monella eri tavalla. Näitä ovat esimerkiksi haastattelu, havainnointi ja kirjallisen aineiston hyväksikäyttö. Haastattelulle on ominaista, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan ohjaamaa ja luotamuksellista. Haastattelua kannattaa käyttää tiedonhankintaan esimerkiksi silloin, kun tutkittavien motivaatio on alhainen, kun halutaan tulkita kysymyksiä ja halutaan tutkia aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä. Haastattelun tekoon on monia eri tapoja.

Haastattelu voi olla avoin, strukturoitu tai puolistrukturoitu. Haastattelu voidaan myös järjestää esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluna, postitettuna, puhelimen kautta tai täytettävän lomakkeen avulla. Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleisimmin lomakkeen avulla. Sitä kannattaa käyttää silloin, jos haastateltavien joukko on suuri ja yhtenäinen. Strukturoitu haastattelu on lisäksi nopea toteuttaa. Strukturoidun haastattelun ongelmana on tilanne, jossa joku haastateltava poikkeaa oleellisesti perusjoukosta. Tällaisessa tilanteessa puolistrukturoitu tai avoin haastattelu antaa enemmän informaatiota. (Metsämuuronen 2000, 38 - 42.)

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin, joihin kysymykset perustuvat. Teemahaastattelussa ei ole tarkkaan ennalta määritelty kysymysten muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelu sopii hyvin haastattelumuodoksi silloin, jos esimerkiksi haastattelun aiheena ovat heikosti tiedostetut asiat, kuten arvot tai ihanteet. Teemahaastattelu on hyvä myös silloin, jos haastattelun aihe on arka tai intiimi. Ei-strukturoitua haastattelua kutsutaan myös avoimeksi haastatteluksi. Avoimessa haastattelussa haastattelu voi muistuttaa olemukseltaan keskustelua. Haastatteliija ei välttämättä ohjaa haastattelua vaan aiheet lähtevät usein itse haastateltavalta henkilöltä. Avointa haastattelua kannattaa käyttää silloin, kun tutkitaan heikosti muistettuja asioita tai jos haastateltavien kokemukset poikkeavat toisistaan merkittävästi. Avoin haastattelu on myös hyvä samanlaisissa tilanteissa, kuin teemahaastattelu. (Metsämuuronen 2000, 42 - 43.)

### *Kvantitatiivinen tutkimus*

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla tutkitaan yleensä isoa kohdejoukkoa. Määrällinen tutkimus on yleensä havainnoivaa, kokeellista tai mittaavaa tutkimusta, joka käyttää apunaan tilastotieteen menetelmiä. Tutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena, jolloin kaikki tutkimuksen perusyksiköt tutkitaan. Toinen mahdollisuus tutkimuksen toteuttamiseen on otantatutkimus. Otantatutkimuksessa tutkitaan perusjoukosta vain tietyn kokoinen osajoukko, jota kutsutaan otokseksi. Tutkimuksen tulokset esitetään yleensä tilastoina esimerkiksi taulukkoina tai graafisina esityksinä. Ennen tutkimuksen aloittamista on syytä määrittää, mikä on tutkimuksen tutkimusongelma. Seuraavaksi on vuorossa taustatietojen etsiminen tutkimusongelmasta ja sen jälkeen tutkimussuunnitelman laatiminen. Tutkimustietojen hankkimista varten on tärkeää päättää otantamenetelmästä, jolla tutkimus on tarkoitus toteuttaa. (Holopainen & Pulkkinen 1999, 8 - 12.)

Kyselytutkimuksen avulla hankitaan ja kerätään tietoja ihmisten mielipiteistä, toiminnasta, asenteista ja arvoista. Tietoja voidaan hankkia myös esimerkiksi erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä. Kysely suoritetaan yleensä tutkittaville kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomaketta voidaan soveltaa esimerkiksi mielipidetiedusteluihin, soveltuvuustesteihin ja palautekyselyihin. Haastattelututkimus eroaa kyselytutkimuksesta siten, että haastattelija esittää kysymykset suoraan haastateltaville puhelimitse tai kasvotusten. Haastattelulomake muistuttaa rakenteeltaan erittäin läheisesti kyselylomaketta. Ratkaiseva ero kyselylomakkeeseen on se, että kyselylomakkeen täytyy toimia itsenäisesti ilman tutkimuksen tekijän avustavaa työtä eli haastattelua. (Vehkalahti 2008.)

### *Otoksen poiminta*

Otoksen poimimista varten on olemassa useita menetelmiä. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa jokaisella tilastoyksiköllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Osovalinta suoritetaan usein tässä tapauksessa arpomalla. Systemaattisessa otannassa määritetään otantaväli, jonka mukaan on mahdollista päästä otokseen. Osoväli voi olla esimerkiksi sellainen, että joka kolmannelle henkilölle jaetaan kyselylomake tutkimusta varten. Ositetun otannon menetelmässä perusjoukko jaetaan tietyn ominaisuuksien mukaan ryhmiin eli ositteisiin. Jokaisesta ositteesta otetaan tutki-

mukseen suhteessa yhtä monta henkilöä kuin ositteissa on henkilöitä perusjoukossa. (Nummenmaa 2007, 22 - 24.)

Klusteriotanta tunnetaan myös nimellä ryväotanta. Ryväotannassa perusjoukko jaetaan tiettyihin ryppäisiin esimerkiksi alueisiin ja ryhmiin. Näitä osajoukkoja voivat olla esimerkiksi eri kunnat, koulut tai työpaikat. Eli tutkimuksen tekijät miettivät sopivan ryppään, josta haluavat ottaa otannan. Valitusta ryppästä otetaan otokseen perusjoukosta tietty määrä henkilöitä satunnaisotannalla systemaattisesti tai arpomalla. Otoksen koon määrittäminen ei ole yksiselitteinen asia. Sopivan otoskoon valitseminen riippuu esimerkiksi siitä, miten suuri tutkittava kohde on. Lisäksi otoksen koko on riippuvainen siitä, mitkä ovat tutkimuksen resurssit. Otoskoon määrittäminen riippuu siis täysin siitä, minkälainen tutkimus on kyseessä. Yleensä monimutkaisemmat analyysit vaativat suurempaa otoskokoa kuin yksinkertaisemmat analyysit. (Nummenmaa 2007, 24 - 26.)

#### *Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä*

Tutkimuksen toteutimme käyttämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tiedonhankintamenetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutimme siten, että teimme aluksi kyselylomakkeet englanninkielisen tutkinto-ohjelmien opiskelijoille. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaajat osallistuivat tutkimukseen anonymisti. Kysymyksissä käsitelimme opiskelijoiden tyytyväisyyttä saamaansa opintoihin liittyvään ohjaukseen Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä. Kysymykset olivat väittämiä, joihin pystyi vastaavaan arvoasteikolla yhdestä neljään. Numero yksi tarkoitti, että vastaaja on täysin eri mieltä ja numero neljä tarkoitti sitä, että vastaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa (liite 2).

Kyselylomakkeita jaettiin Business Management - koulutusohjelman ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoille, Environmental Engineering - koulutusohjelman ensimmäisen vuoden opiskelijoille ja Information Technology - koulutusohjelman ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Tiedonkeruussa apunamme olivat opettajat, jotka jakoivat kyselylomakkeita oppilaille oppituntien aikana. Kävimme myös itse keräämässä tietoa tutkimukseen yhdessä luokassa. Syötimme saamamme tutkimusaineistot SPSS:n ja raportoimme keskeisimmät tutkimustulokset opinnäytetyössämme.



Laadullisen tutkimuksen suoritimme siten, että haastattelimme kolmea Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä toimivaa opintovastaavaa. Kerroimme haastateltaville etukäteen sähköpostitse haastattelun pääaiheet, mutta emme kertoneet tarkemmin haastattelussa esitettävistä kysymyksistä. Valmistelimme haastattelua siten, että teimme heille valmiiksi kysymyksiä, jotka esitimme haastattelutilanteessa. Nauhoitimme haastattelut ja kirjoitimme haastattelun aikana ilmenneiden asioiden pääkohdat ylös tietokoneelle. Haastattelu oli teemahaastattelu, jossa teemoina olivat opintojen ohjaus opettajan näkökulmasta, opintojen ohjaus opintovastaavan näkökulmasta, opinnäytetyön ohjaus sekä harjoittelun ohjaus (liite 4). Emme pystyneet kysymään jokaiselta haastateltavalta täysin samoja asioita. Tämä johtui siitä, että osa haastateltavista vastasi työssään vain opintovastaavan tehtävistä, kun taas osa haastateltavista vastasi myös opintojenohjauksen lisäksi harjoittelusta sekä opinnäytetyön ohjaamisesta.

## **5 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksen tulokset. Ensin esittelemme kyselytutkimuksesta saamamme tulokset. Sen jälkeen esitämme haastattelututkimuksesta saamamme tulokset. Lopuksi arvioimme tulosten luotettavuutta.

### **5.1 Kyselytutkimus**

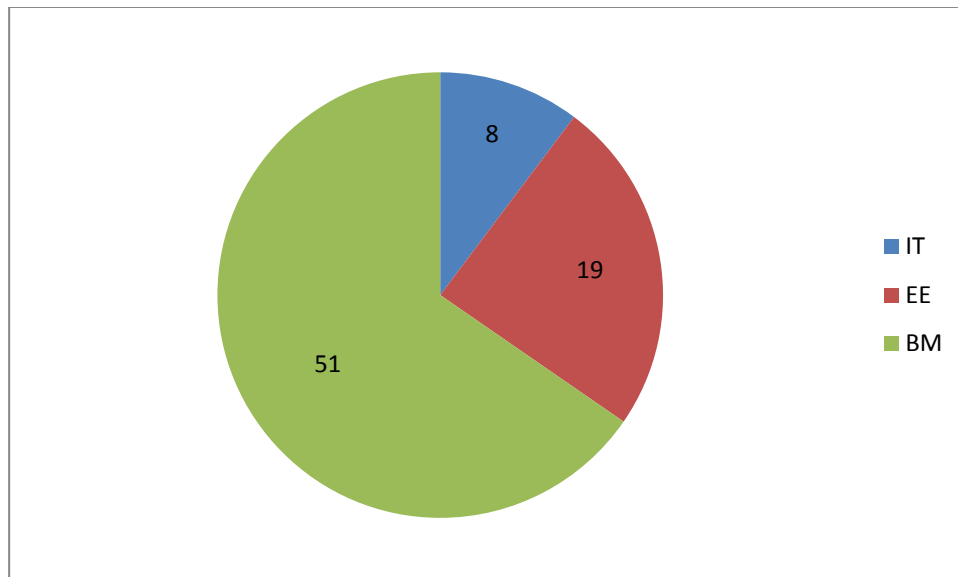
Tässä luvussa käsittelemme kvantitatiivisen kyselytutkimuksen keskeisempiä tuloksia. Keskeiset tulokset esitetään kuvina ja taulukoina. Tulokset esitetään kyselylomakkeen teemojen mukaisessa järjestyksessä. Tekemässämme kyselyssä oli yhteensä 18 kysymystä. Näistä kysymyksistä viisi koski vastaajan taustatietoja. Loput kysymyksistä olivat strukturoituja väittämiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kyselylomakkeessa ei ollut avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa väittämissä vertailimme Information Technology - koulutusohjelman, Environmental Engineering - koulutusohjelman ja Business Management - koulutusohjelman vastauksia toisiinsa.

Vastauksista teimme SPSS- ohjelmalla taulukot, joissa vertailimme eri koulutusohjelmien vastauksia minimin, maksimin, keskiarvon ja keskihajonnan perusteella. Kyselyyn vastasi yhteensä 79 henkilöä kolmesta eri vieraskielisestä koulutusohjelmasta.

Tuotimme myös SPSS- ohjelmalla lomakkeet tutkimustuloksista, jotka löytyvät opin- näytetyömme lopussa liitteinä (liite 2).

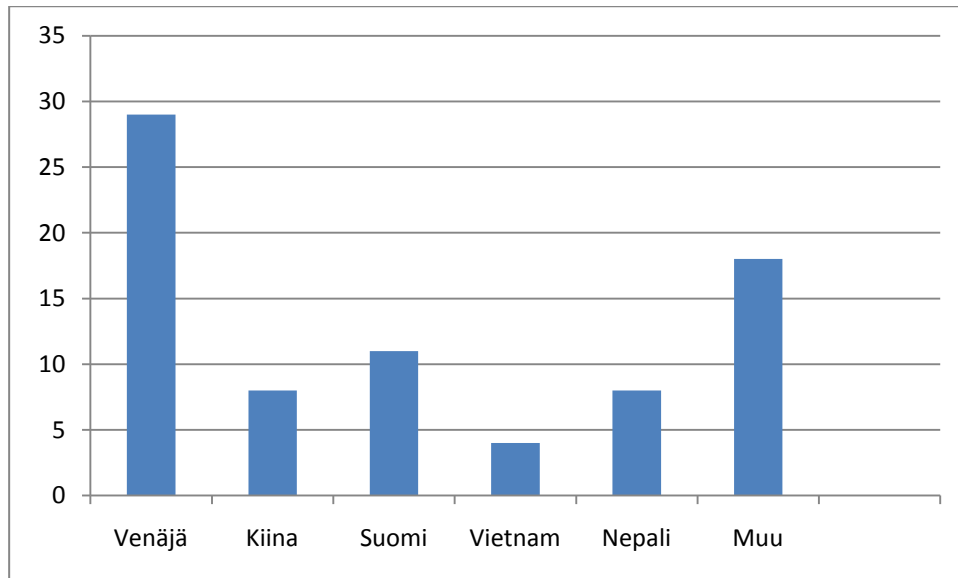
### 5.1.1 Vastaaajien taustatiedot

Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden kokonaismäärä oli 79 henkilöä. Näistä naisia oli 40 ja miehiä 39. Tutkimukseen osallistui miehiä ja naisia tasaisesti (liite 3.) Tutki- mukseen vastanneista suurin osa opiskelee Business Management - koulutusohjelmas- sa. Tämä johtui osittain siitä, että tutkimukseen osallistuivat Business Management - koulutusohjelman ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijat. Environmental Enginee- ring - koulutusohjelmasta ja Information Technology - koulutusohjelmasta tutki- mukseen osallistuivat vain ensimmäisen vuositason opiskelijat (kuva 7).



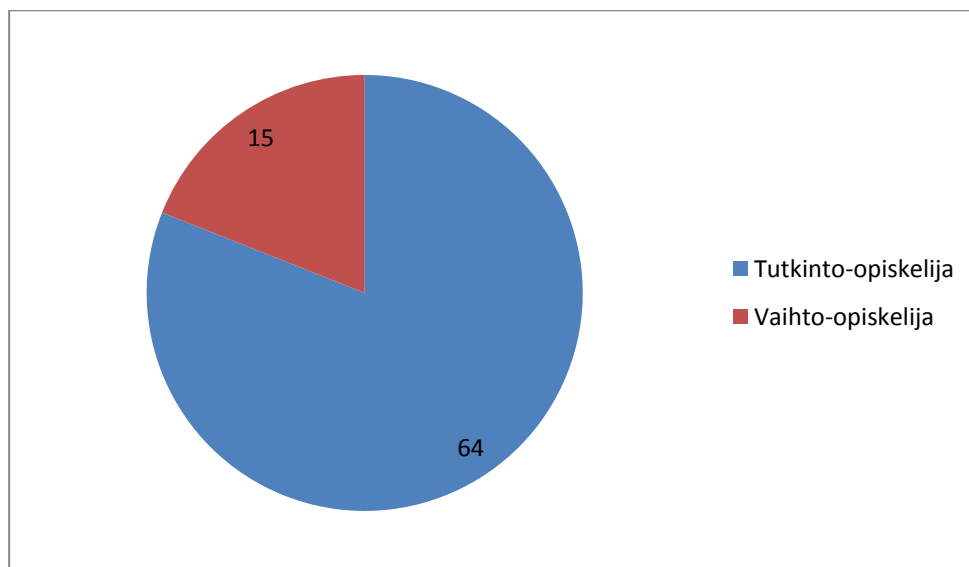
**KUVA 7. Vastaaajien lukumäärät koulutusohjelmittain**

Suurin osa tutkimukseen vastaajista oli kotoisin Venäjältä. Seuraavaksi eniten tutki- muksessa oli suomalaistaustaisia vastaajia. Nepalista ja Kiinasta vastaajia oli yhtä paljon. Vietnamista vastaajia oli suhteessa vähiten. Myös muita kansalaisuuksia osal- listui tutkimukseen. Näiden kansalaisuuksien määrä toisiin kansalaisuuksiin oli suh- teessa niin pieni, että teimme heistä tutkimukseen kohdan muut kansalaisuudet (kuva 8).



**KUVA 8. Vastaajien lukumäärät kansalaisuuden mukaan**

Suurin enemmistö tutkimukseen vastanneista oli Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä tutkinto-opiskelijana. Osa opiskelijoista suoritti opintojansa Mikkelissä vaihto-opiskelijana (kuva 9). Lisäksi kysyimme kyselylomakkeessa, mihin ryhmään vastaajat kuuluivat. 15 henkilöä kaikista vastaajista ei tiennyt omaa ryhmätunnustaan. Kuitenkin suurin osa tutkimukseen osallistuneista vastaajista tiesi oman ryhmätunnuksensa (liite 3).



**KUVA 9. Vastaajien lukumäärät opiskelumuodoittain**

### 5.1.2 Vastanneiden saamat taustatiedot ennen opintojen alkamista

Suurin osa kaikista kolmen tarkastelemamme koulutusohjelman vastaajista olivat keskiarvon mukaan tarkasteltuna enemmän kuin osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he olivat saaneet riittävästi taustatietoa Suomesta ennen opintojen alkamista. Tyytyväisimpiä tiedon saannin määrään Suomesta olivat Information Technology – koulutusohjelman opiskelijat. Business Management - koulutusohjelman opiskelijat olivat vastanneista suhteessa muihin koulutusohjelmiin vähiten tyytyväisiä tiedon saannin määrään Suomesta keskiarvon ollessa vastauksissa 3,06 (taulukko 3).

Vastaajista tyytyväisimpiä tiedon saantiin Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:stä olivat Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat 3,21 keskiarvolla. Business Management - koulutusohjelman ja Information Technology - koulutusohjelman opiskelijat jäivät vastauksien keskiarvolta hieman alle kolmen keskiarvosta ja näin ollen osa heistä tuntee saaneensa liian vähän tietoa Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:stä ennen opiskelujen alkamista (taulukko 3).

Business Management - koulutusohjelman opiskelijat olivat vähiten tyytyväisiä vastaajista tiedon saamiseen omasta koulutusohjelmastaan ennen opiskelujen aloittamista vastauksien keskiarvon ollessa 2,73. Myös Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat halusivat lisää tietoa omasta koulutusohjelmastaan keskiarvon vastauksissa ollessa 2,89. Information Technology - koulutusohjelman opiskelijoista suurin osa oli 3,13 keskiarvon perusteella enemmän kuin osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he ovat saaneet tarpeeksi tietoa omasta koulutusohjelmastaan ennen opintojen alkamista (taulukko 3).

#### TAULUKKO 3. Vastaajien saama taustatiedon määrä ennen opintojen alkamista Suomesta, Mamk Oy:stä ja koulutusohjelmastaan koulutusohjelmittain jaoteltuna

Vastaajan koulutusohjelma	Määrä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
IT Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa Suomesta	8	1,00	4,00	3,50	1,07
Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa Mamk:sta	8	1,00	4,00	2,88	,99

	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa koulutusohjelmastaan	8	2,00	4,00	3,13	,99
	Vastanneita yhteensä	8				
EE	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa Suomesta	19	2,00	4,00	3,37	,68
	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa Mamk:sta	19	2,00	4,00	3,21	,54
	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa koulutusohjelmastaan	19	1,00	4,00	2,89	,88
	Vastanneita yhteensä	19				
BM	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa Suomesta	50	1,00	4,00	3,06	,98
	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa Mamk:sta	51	1,00	4,00	2,80	1,02
	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa koulutusohjelmastaan	51	1,00	4,00	2,73	,94
	Vastanneita yhteensä	50				

### 5.1.3 Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma

Vastanneista Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijoista suurin osa oli keskiarvolla 2,47 osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että heille on suunniteltu henkilökohtainen opiskelusuunnitelma ja, että he ovat pystyneet vaikuttamaan sen laatimiseen. Information technology- opiskelijoista suurin osa oli 2,63 keskiarvolla osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heille on tehty henkilökohtainen opiskelusuunnitelma ja, että he ovat pystyneet vaikuttamaan sen tekemiseen. Business Management - koulutusohjelman opiskelijoista suurin osa 2,92 keskiarvolla olivat tyytyväisiä henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman laatimiseen (taulukko 4).

Vastanneista Information Technology - koulutusohjelman opiskelijat olivat eniten tyytyväisiä saamaansa tiedon määrään kursseista 2,88 keskiarvolla. Myös Environmental Engineering - koulutusohjelman ja Business Management - koulutusohjelman opiskelijasta suurin osa oli hieman yli 2,6 keskiarvolla osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä siitä, että he ovat saaneet tarpeeksi taustatietoja erilaisista kursseista (taulukko 4).

Suurin osa kaikkien kolmen koulutusohjelman vastaajista oli osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä siitä (keskiarvo yli 2,5), että he olivat pystyneet halutessaan vaihtamaan valitsemaansa kursseja jälkikäteen. Business Management - koulutusohjelman opiskelijat olivat samaa mieltä siitä, että he ovat pystyneet vaihtamaan kurssejaan jälkikäteen (taulukko 4).

**TAULUKKO 4. Vastaajien vastaukset henkilökohtaiseen opiskelusuunnitelmaan liittyen koulutusohjelmittain jaoteltuina**

Vastaajan koulutusohjelma	Määrä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskiha- jonta	
IT	Suunniteltu vastaajalle henkilökohtaisesti (pystyi itse vaikuttamaan)	8	1,00	4,00	2,63	,92
	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa kursseista	8	2,00	4,00	2,88	,64
	Vastaaja on pystynyt muuttamaan kurssejaan jälkeensä	8	1,00	4,00	2,75	,89
	Vastanneita yhteensä	8				
EE	Suunniteltu vastaajalle henkilökohtaisesti (pystyi itse vaikuttamaan)	19	1,00	4,00	2,47	,84
	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa kursseista	19	1,00	4,00	2,63	,76
	Vastaaja on pystynyt muuttamaan kurssejaan jälkeensä	19	1,00	4,00	2,68	1,00
	Vastanneita yhteensä	19				
BM	Suunniteltu vastaajalle henkilökohtaisesti (pystyi itse vaikuttamaan)	50	1,00	4,00	2,92	,75
	Vastaaja saanut riittävästi taustatietoa kursseista	51	1,00	4,00	2,69	,86
	Vastaaja on pystynyt muuttamaan kurssejaan jälkeensä	50	1,00	4,00	2,78	,86
	Vastanneita yhteensä	49				

#### 5.1.4 Opintojen alkaessa

Suurin osa kaikkien kolmen koulutusohjelmien vastaajista olivat osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että tiedotustilaisuudet ovat auttaneet vastanneita riittävästi opintojen alkaessa. Eniten hyötyä tiedotustilaisuuksista olivat saaneet tutkimuksen mukaan Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat. Vastaajista

Information Technology - koulutusohjelman opiskelijat kokivat saaneensa suhteessa muihin koulutusohjelmiin vähiten hyötyä tiedotustilaisuuksista (taulukko 5).

Kaikkien kolmen koulutusohjelman vastaajista suurin osa oli osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän opintojansa on ohjattu riittävästi opiskelujen alkaessa vastauksien keskiarvon ollessa jokaisessa koulutusohjelmassa yli kolmen. Vastaajista tyytyväisimpiä opintojen ohjaukseen opiskelun alkaessa olivat Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat. Business Management - koulutusohjelman opiskelijat olivat keskiarvoltaan vähiten tyytyväisiä opintojen ohjaukseen suhteessa muihin koulutusohjelmiin (taulukko 5).

Suurin osa kaikkien koulutusohjelmien vastaajista oli sitä mieltä, että Student- intranet on auttanut vastaajia riittävästi opintojen alkaessa. Tyytyväisimpiä Student- intranetin apuun opiskelun alkaessa ovat Information Technology - koulutusohjelman ja Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat (taulukko 5).

Suurin osa kaikkien kolmen koulutusohjelman vastaajista oli sitä mieltä, että opinto- vastaava on ohjannut tarpeeksi opintojen etenemistä opiskelujen alussa. Tyytyväisimpiä opintovastaavan ohjauksen riittävyteen opiskelujen alussa olivat Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat heidän vastauksien keskiarvon ollessa 3,16. Suhteessa muihin tarkasteltaviin koulutusohjelmiin vähiten tyytyväisiä opinto- vastaavan ohjauksen riittävyteen opiskelujen alussa olivat Business Management - koulutusohjelman opiskelijat vastauksien keskiarvon ollessa 2,96 (taulukko 5).

#### **TAULUKKO 5. Vastaajien vastaukset liittyen tiedon ja ohjauksen saantiin opiskelujen alkaessa koulutusohjelmittain jaoteltuina**

Vastaajan koulutusohjelma	Määrä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
IT Tiedotustilaisuudet auttoivat vastaajaa opintojen alkaessa riittävästi	8	2,00	4,00	2,75	,71
Vastaaja saanut riittävästi opintojen ohjausta opintojen alussa	8	2,00	4,00	3,13	,64
Student auttanut vastaajaa riittävästi opintojen alussa	8	2,00	4,00	3,25	,89

	Opintovastaava on ohjannut opintojen etenemistä riittävästi opintojen alkaessa	8	2,00	4,00	3,00	,76
	Vastanneita yhteensä	8				
EE	Tiedotustilaisuudet auttoivat vastaajaa opintojen alkaessa riittävästi	19	2,00	4,00	3,00	,58
	Vastaaja saanut riittävästi opintojen ohjausta opintojen alussa	19	2,00	4,00	3,32	,67
	Student auttanut vastaajaa riittävästi opintojen alussa	19	2,00	4,00	3,26	,73
	Opintovastaava on ohjannut opintojen etenemistä riittävästi opintojen alkaessa	19	2,00	4,00	3,16	,60
	Vastanneita yhteensä	19				
BM	Tiedotustilaisuudet auttoivat vastaajaa opintojen alkaessa riittävästi	51	2,00	4,00	2,92	,77
	Vastaaja saanut riittävästi opintojen ohjausta opintojen alussa	50	1,00	4,00	3,04	,83
	Student auttanut vastaajaa riittävästi opintojen alussa	51	2,00	4,00	3,12	,74
	Opintovastaava on ohjannut opintojen etenemistä riittävästi opintojen alkaessa	51	1,00	4,00	2,96	,80
	Vastanneita yhteensä	50				

### 5.1.5 Opintojen edetessä

Keskustelut opintovastaavan kanssa olivat tukeneet opiskelija eniten vastauksien keskiarvojen perusteella tarkasteltuna Information Technology - koulutusohjelman ja Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijoita. Business Management - koulutusohjelman opiskelijat olivat vastauksien keskiarvon perusteella saaneet mielestään melko selvästi vähemmän tukea opintovastaavan ohjauksesta kuin muut tarkastelmamme koulutusohjelmien vastaajat keskiarvon ollessa vastauksissa 2,82. Edellä mainittujen kahden koulutusohjelman vastanneiden keskiarvo tutkimuksessa oli yli kolme (taulukko 6).

Information Technology - koulutusohjelman opiskelijat olivat vastauksien perusteella erittäin tyytyväisiä henkilökohtaisen ohjauksen riittävyteen, kun vastauksien keskiarvo oli 3,57. Myös Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat olivat erittäin tyytyväisiä henkilökohtaisen ohjauksen määrään, kun vastauksien keskiarvo oli 3,32. Suhteessa muihin tarkasteltaviin koulutusohjelmiin tyytymättömämpiä henki-



lökohtaisen ohjauksen määrään olivat Business Management - koulutusohjelman opiskelijat, kun keskiarvo vastauksissa on 3,02 (taulukko 6).

Kaikkien kolmen tarkasteltavan koulutusohjelman vastaajista suurin osa oli vastauksien keskiarvon mukaan tarkasteltuna osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että Student-intranet on auttanut vastaajia riittävästi opiskelujen aikana. Tyytyväisimpiä Student-intranetiin olivat Environmental Engineering - koulutusohjelman opiskelijat keskiarvon vastauksissa ollessa 3,32. Vähiten tyytyväisiä Student-intranet suhteessa muihin tarkasteltaviin koulutusohjelmiin olivat Information Technology - koulutusohjelman opiskelijat, kun vastauksien keskiarvo oli tasan kolme (taulukko 6).

**TAULUKKO 6. Vastaajien vastaukset liittyen opintojen ohjauksen riittävyyteen opintojen aikana koulutusohjelmittain jaoteltuina**

Vastaajan koulutusohjelma	Määrä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskiha- jonta
IT Keskustelut opintovastaavan kanssa ovat tukeneet opiskelua tarpeeksi	8	3,00	4,00	3,38	,52
Vastaaja saanut henkilökohtaista ohjausta riittävästi	7	3,00	4,00	3,57	,53
Student auttanut vastaajaa riittävästi opintojen aikana	7	2,00	4,00	3,00	1,00
Vastanneita yhteensä	7				
EE Keskustelut opintovastaavan kanssa ovat tukeneet opiskelua tarpeeksi	19	2,00	4,00	3,16	,83
Vastaaja saanut henkilökohtaista ohjausta riittävästi	19	2,00	4,00	3,32	,58
Student auttanut vastaajaa riittävästi opintojen aikana	19	2,00	4,00	3,32	,75
Vastanneita yhteensä	19				
BM Keskustelut opintovastaavan kanssa ovat tukeneet opiskelua tarpeeksi	51	1,00	4,00	2,82	,84
Vastaaja saanut henkilökohtaista ohjausta riittävästi	51	1,00	4,00	3,02	,84
Student auttanut vastaajaa riittävästi opintojen aikana	51	2,00	4,00	3,18	,71
Vastanneita yhteensä	51				

## 5.2 Haastattelututkimus

Tässä luvussa käsittelemme kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Tutkimusaineisto kerättiin noin kahden viikon aikana keväällä 2010. Tutkimuksen toteutus tapahtui henkilökohtaisena haastatteluna haastateltaville. Olemme eritelleet haastatteluiden vastaukset teeman mukaan kysymyksittäin tekemistämme haastattelumuistiinpanoista ja äänitteistä. Viimeinen teema on käsitelty enemmän kokonaisuutena, koska kysymysten aihealueiden vastaukset leikkasivat osittain toisiaan. Esitämme lisäksi jokaisen teeman pääasiat taulukon muodossa.

Tekemissämme haastatteluissa oli kysymykset jaettu kolmeen eri teemaan. Teemat olivat opintojen ohjaus, harjoittelun ohjaus sekä opinnäytetyön ohjaus. Lisäksi opintojen ohjaus jaettiin vielä opintojen ohjaukseen tuntiopettajan näkökulmasta ja opinto-vastaavan näkökulmasta. Jokainen teema sisälsi noin 9 - 12 kysymystä. Luvun lopussa on yhteenveto haastattelun keskeisimmistä tuloksista. Yhteensä haastattelussa oli 32 kysymystä (liite 4).

### 5.2.1 Opintojen ohjaus opettajan näkökulmasta

Kaikki haastateltavat toimivat opintovastaavan tehtävien lisäksi myös kurssiopettajina. Kysyimme heiltä heidän opettamistaan kursseista. Esimerkkejä opettavista kursseista ovat business communication, verkkotekniikkaan liittyvät kurssit sekä ympäristönsuojelutekniikka.

Kysyimme myös, millaisissa asioissa oppilaat yleensä tarvitsevat ohjausta. Kaikkien haastateltujen mielestä oppilaat tarvitsevat ohjausta talon tavoille oppimisessa. Näitä ovat esimerkiksi luntaaminen, aikataulut sekä niihin puuttuminen. Lisäksi kahden haastatellun mielestä opiskelijat tarvitsevat ohjausta myös tehtävänantojen kanssa. Opiskelijoille pitää selittää tehtävänannot tarkemmin ja useammin kuin suomalaisille. Yhden haastatellun mielestä taas ulkomaalaiset opiskelijat ovat kulttuuritaustoista johtuen vähemmän itseohjautuvia kuin, mihin Suomessa on yleensä totuttu. Esimerkiksi, jos harjoitustyössä on viisi eri aihetta, käyvät kiinalaiset opiskelijat usein kysymässä opettajalta, mitä aihetta hän suosittelisi. Nyrkkisääntönä hän lisäksi mainitsi, että mitä kauempaa opiskelijat tulevat, sitä enemmän he yleensä tarvitsevat ohjausta.

Erään haastatellun mukaan opiskelijat tarvitsivat ohjausta vaihdon suunnittelussa silloin, kun se kyseisessä koulutusohjelmassa oli pakollinen.

Kysyimme haastatelluilta, miten opiskelijat ottavat heihin yhteyttä ohjausasioissa. Kaikkien haastateltujen mukaan opiskelijat tulevat yleensä juttelemaan tuntien yhteydessä. Kahden haastatellun mukaan opiskelijat käyttävät paljon myös sähköpostia, yhden haastatellun mielestä taas vähemmän sähköpostia. Kaikkien haastateltujen mukaan opiskelijat käyvät kysymässä myös joskus opettajien vastaanottoaikojen aikana kysymässä neuvoja ja ohjausta. Erittäin harvoin käytettyjä yhteydenottokanavia ovat erään henkilön mukaan Moodlen kautta kysyminen ja erään henkilön mukaan puhelinsoitot. Lisäksi erään haastatellun mielestä opiskelijat kysyvät asioista aivan liian vähän.

Eräs kysymys oli, millaiset opiskelijat usein käyttävät ohjausta. Eräs henkilöistä oli sitä mieltä, että enimmäkseen ”jälkijunassa” tulevat opiskelijat käyttävät ohjausta. Hänen koulutusohjelmassaan suurin osa opiskelijoista on Nepalista ja Venäjältä, joiden kulttuureihin ei kuulu opettajalta kysyminen. Toisen henkilön mielestä taas lähinnä paremmasta päästä olevat oppilaat käyttävät ohjausta. Hänen mukaansa heikommat oppilaat eivät käytä ohjausta esimerkiksi motivaation puutoksen vuoksi. Kolmas haastatelluista oli sitä mieltä, että ohjausta käyttäviä opiskelijoita löytyy molemmista ryhmistä. Hänen mukaansa varsinkin aasialaiset käyvät varmistamassa, että he ovat varmasti ymmärtäneet tehtävänannot oikein.

Kysyimme lisäksi heiltä ohjauksen haasteista opettajan näkökulmasta. Kahden haastatellun mukaan ensimmäisen vuoden opiskelijoilla on jonkin verran vaikeuksia kielen kanssa. Ulkomaalaiset pelkäävät tekevänsä virheitä puhuessaan tai eivät ymmärrä käsitteitä samalla tavalla. Erään haastatellun mukaan haasteena on saada opiskelijat kysymään lisäneuvoja ja ohjeita. Opiskelijat tekevät tehtävät joskus väärin tai eivät tee niitä sen vuoksi, kun eivät uskalla kysyä ohjaajalta neuvoa. Kulttuuritaustat vaikuttavat tähän. Erään henkilön mukaan talon tavoille oppimisessa on ongelmia. Esimerkiksi kokeissa luntaamisen kieltäminen ei mene opiskelijoille perille. Hänen mukaansa myös itseohjautuvuudessa on ongelmia erilaisista kulttuuritaustoista johtuen. Erään henkilön mukaan varsinkin aikataulut ovat haaste kansainvälisen puolen huomattavasti joustavamman aikakäsityksen vuoksi. Ratkaisuna tähän hän käyttää arvosanan las-

kemista tehtävien tullessa myöhässä. Erittelimme keskeisimmät asiat taulukon muotoon (taulukko 7).

### TAULUKKO 7. Yhteenvedo opintojen ohjauksesta opettajan näkökulmasta

TEEMA	AIHE	HAASTATTELUISSA ESILLE TULLEET ASIAT
OPINTOJEN OHJAUS OPETTAJAN NÄKÖKULMASTA	Missä ohjausta tarvitaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävänannot</li> <li>- Talon tavat</li> <li>- Itseohjautuvuus</li> </ul>
	Miten otetaan yhteyttä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eniten tunnilla ja sähköpostilla</li> <li>- Vastaanottoaikoja hieman harvemmin</li> <li>- Puhelin / Moodle yms. ei käytetä juuri koskaan</li> </ul>
	Millaiset opiskelijat käyttävät ohjausta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivoituneet ja hyvin menestyvät opiskelijat</li> <li>- Rästisuorittajat <ul style="list-style-type: none"> <li>o Motivaation puutos vaikuttaa ohjaustarpeeseen</li> </ul> </li> <li>- Kulttuurit vaikuttavat: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Venäläiset ja Nepalilaiset, kulttuuriin ei kuulu kysellä opettajalta</li> <li>o Monet Aasialaiset varmistavat, että tehtävänanto on mennyt perille</li> </ul> </li> </ul>
	Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opiskelijat kysyvät asioista liian vähän</li> <li>- Kieliongelmat 1. vuonna: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Puhumisen ”pelko”</li> <li>o Sanojen ja käsitteiden ymmärtäminen eri tavalla</li> </ul> </li> <li>- Talon tavat <ul style="list-style-type: none"> <li>o Esim. lunttaaminen</li> </ul> </li> <li>- Aikakäsitys <ul style="list-style-type: none"> <li>o Paljon joustavampi muualla</li> </ul> </li> </ul>

#### 5.2.2 Opintojen ohjaus opintovastaavan näkökulmasta

Kysyimme kysymyksiä opiskelijoiden henkilökohtaisesta opintosuunnitelmasta ja opintojen seuraamisesta. Kysyimme sitä, että tehdäänkö opiskelijoille henkilökohtainen opintosuunnitelma. Kaikkien haastateltujen mukaan kaikille opiskelijoille ei tehdä ensimmäisenä vuonna henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa johtuen siitä, että ensimmäisen vuoden opinnot ovat kaikille opiskelijoilla hyvin pitkälti etukäteen suunniteltu. Lisäksi erään henkilön mukaan ensimmäisenä vuonna opiskelijoilla ei ole vielä välttämättä kokonaiskuvaa koko opinnoista ja siitä, mitä he haluavat tehdä.

Erään haastatellun mukaan henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa aletaan tehdä ensimmäisen vuoden lopussa ja se tehdään kaikille opiskelijoille, vaikka niistä tulee

melkein samanlaisia, joka johtuu vähäisestä englanninkielisestä kurssitarjonnasta. Erään haastateltavan henkilön mukaan opiskelijoille laaditaan jonkinlainen henkilökohtainen opiskelusuunnitelma toisena opiskeluvuotena. Ongelmana suunnittelussa on koulutusohjelmassa oleva kolmantena vuotena toteutettava vaihto-opiskelu. Kaikkien vastaajien mukaan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma tehdään kuitenkin, jos opiskelijalla on aikaisempia opintoja tai työkokemusta, jotka pystyvät korvaamaan joitakin opintuista.

Seuraavaksi kysyimme haastateltavilta, miten he seuraavat opiskelijoiden opintojen etenemistä. Kaikki haastatellut seurasivat etenemistä Asion kautta. Erään henkilön mukaan ongelmana on, että suoritukset tulevat Asioon suurella viiveellä. Eräs henkilö katsoo lisäksi ammatillisen kasvun kurssilla, mitä on ensimmäisenä vuotena suoritettu ja, mitä toisena vuotena suoritetaan. Hän myös katsoo toisen vuoden keväällä, että kaikki tarpeelliset kurssit on suoritettu ennen opiskelijoiden vaihtoon lähtemistä, joka on suomalaisilla opiskelijoilla pakollinen. Eräs henkilöistä haastattelee opiskelijat ensimmäisen puolen vuoden aikana sekä uudestaan myöhemmin. Yksi henkilöistä puolestaan keskustelee opiskelijoiden suorituksista opettajien kanssa ja haastattelee opiskelijat ensimmäisen vuoden lopulla. Erään henkilön mukaan opinnot etenevät eri henkilöillä eri tahtiin ja hitaammin etenevien opintoja tarvitsee seurata harvemmin.

Sitten kysyimme haastateltavilta, missä vaiheessa esimerkiksi rästisuorituksiin puututaan. Henkilöiden vastaukset vaihtelivat. Eräs henkilöistä puuttui rästisuorituksiin viimeistään ennen opiskelijoiden vaihtoon lähtöä sekä toisen vuoden alku- ja keskivaiheilla. Eräs henkilö puuttui rästisuorituksiin ensimmäisen vuoden lopulla, jolloin hän haastattelee opiskelijat ja katsoo opintojen etenemisen ennen sitä Asiosta. Hän myös pyrkii varmistamaan opintojen etenemisen tekemällä Moodleen monivalintatenttejä, joita opiskelija voi tehdä omaan tahtiinsa. Hän myös ottaa opiskelijoihin tarvittaessa yhteyttä sähköpostilla. Eräs henkilö painottaa opiskelijoiden omaa vastuuta, koska työelämässäkään kukaan ei holhoa heitä. Kun opiskelija pyytää apua, niin kuitenkin häntä pyritään auttamaan. Hän myös keskustele mieluummin rästisuorittajien kanssa kahden kesken kuin sähköpostin välityksellä.

Kysyimme haastateltavilta onko heillä omasta mielestään kehitettävää opintojen ohjauksessaan. Erään henkilön mielestä hänen tulisi vaatia tiukemmin läsnäoloa tunneilla. Lisäksi hänen olisi ohjattava opiskelijoita mielestään vieläkin enemmän kädestä

pitäen. Myös opiskelijoiden ryhmähengen puute on ongelma hänen mielestään. Kahden henkilön mukaan heillä on ongelmana ohjausasioissa ajanpuute. Kummankin mielestä ohjaukseen liittyviin asioihin pitäisi käyttää enemmän aikaa, mutta ajanpuute ja muut tärkeät asiat aikatauluttaminen on ongelmana.

Kysyimme vielä haastateltavilta, voisiko Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy tehdä jotain toisin opintojen ohjauksessa. Erään henkilön mukaan englanninkielinen Studentintranetin käännös on osittain sekava ja puutteellinen. Erään henkilön mukaan opiskelijoiden ryhmäytymistä tulisi edistää opiskelun ulkopuolisella toiminnalla, koska ryhmätoiminta tukee varsinkin heikompien opiskelijoiden edistymistä. Erään henkilön mukaan opintojen järjestelyssä on ongelmia. Opettajat ja ohjaajat eivät voi enää nykyään vaikuttaa oppituntien paikkoihin, mistä seuraa esimerkiksi hyppytunteja opiskelijoille keskellä päivää. Tämä vähentää opiskelijoiden opiskelumotivaatiota. Erittelimme keskeisimmät asiat taulukon muotoon (taulukko 8).

#### **TAULUKKO 8. Yhteenveto opintojen ohjauksesta opintovastaavan näkökulmasta**

<b>TEEMA</b>	<b>AIHE</b>	<b>HAASTATTELUISSA ESILLE TULLEET ASIAT</b>
<b>OPINTOJEN OHJAUS OPINTOVA STAAVAN NÄKÖKUL MASTA</b>	<b>Tehdäänkö HOPS?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei tehdä, koska:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ensimmäisenä vuonna paljon pakollisia aineita</li> <li>o Ei vielä kokonaiskuvaa opinnoista</li> <li>o Ei vielä kuvaa siitä, mitä haluaa jatkossa opiskella</li> </ul> </li> <li>- Kyllä, jos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Suoritettu korvaavia kursseja muualla tai opiskelijalla on aikaisempaa työkokemusta</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Opintojen etenemisen seuraaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASIO:n kautta opintopisteiden kertyminen ja rästisuoritukset</li> <li>- Katsotaan, että tarpeelliset kurssit on käyty ennen vaihtoa</li> <li>- Ammatillinen kasvu, jossa käydään opintojen etenemistä läpi</li> <li>- Keskustelut               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Opiskelijoiden kanssa</li> <li>o Opettajien kanssa</li> </ul> </li> <li>- Hitaammin etenevien opiskelijoiden opintoja tarvitsee seurata harvemmin</li> </ul>
	<b>Rästisuori- tuksiin puut- tuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökohtaiset keskustelut opiskelijoiden kanssa</li> <li>- Yhteys opiskelijaan sähköpostilla</li> <li>- Toimenpiteet, jotta opinnot etenisivät               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Esim. monivalintatentit Moodlessa, kurssi etenee vähän kerrassaan</li> </ul> </li> <li>- Ennen vaihtoon lähtöä</li> <li>- 1. vuoden lopulla</li> <li>- Painotetaan oma-aloitteisuutta asioiden hoitamiseen               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Valmistaudutaan työelämässä toimimiseen</li> </ul> </li> </ul>

	<b>Kehitettävää omassa ohjaustoiminnassa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulisi vaatia opiskelijoilta enemmän läsnäoloa</li> <li>- Enemmän kädestä pitävää ohjausta</li> <li>- Opiskelijat pitäisi saada ryhmäytymään</li> <li>- Täytyisi käyttää enemmän aikaa opintojen etenemisen seurantaan <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ongelmana ajan puute / kiireellisemmät asiat</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Mitä MAMK voisi tehdä toisin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASIO <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ongelmana se, että tiedot tulevat jälkikäteen</li> <li>o Esim. syksyn tiedot näkyvät vasta keväällä</li> </ul> </li> <li>- Englanninkielinen Student- Intranet paremmaksi <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sivut ovat osittain epäselvät</li> <li>o Käännökset puutteellisia</li> </ul> </li> <li>- Opiskelijoiden ryhmäytymistä tuettava <ul style="list-style-type: none"> <li>o Opiskelun ulkopuolinen harrastetoiminta yms.</li> </ul> </li> <li>- Opintojen järjestely <ul style="list-style-type: none"> <li>o Oppituntien paikat ovat huonosti mietittyjä</li> <li>o Opettajat ja ohjaajat eivät voi vaikuttaa oppituntien paikkoihin</li> </ul> </li> </ul>

### 5.2.3 Opinnäytetyön ohjaus

Haastattelimme opinnäytetyön ohjaukseen liittyen ohjaajia, joilla oli kokemusta opinnäytetyön ohjauksesta. Kysyimme kysymyksiä opinnäytetyön ohjauksesta. Kysyimme haastateltavalta henkilöltä, miten opinnäytetyön ohjaus hänen koulutusohjelmassaan etenee ja kuinka pitkään siinä menee. Haastatellun mukaan opinnäytetyön ohjaus etenee vaiheittain. Research methods- opintojakso valmistaa opiskelijoita opinnäytetyöhön. Jos opiskelijalla on oma vaihe opinnäytetyöhön, voi hän ehdottaa sitä ohjaajalle. Jos opiskelijalla ei ole aihetta, voidaan sitä miettiä yhdessä. Koulu auttaa tarvittaessa opinnäytetyön aiheen saamisessa. Aiheen kanssa samassa yhteydessä opiskelija saa opinnäytetyölleen ohjaajan.

Opiskelijat laativat tutkimussuunnitelman ja esittelevät aiheensa seminaarissa. Opiskelija kirjoittaa työhönsä ensin johdannon, sitten teoriaosion ja niin edelleen. Opiskelija tekee opinnäytetyötään aina vähän kerrallaan ja antaa siitä ”raakileversioita” ohjaajalle säännöllisin ajoin. Opinnäytetyöprosessissa pyritään siihen, että raakaversioita tulisi liian usein kuin liian harvoin. Opiskelijat kirjoittavat työnsä englanniksi. Opinnäytetyön tekemiseen menee aikaa keskimäärin 4 - 6 kuukautta. Aikaa voi mennä vähemmänkin, jos tekijä on sisäistänyt aiheensa hyvin.

Sitten kysyimme häneltä, millaisia ongelmia opinnäytetyön tekemisen kanssa ilmenee. Hänen mukaansa näitä ovat esimerkiksi motivaation puute, osaamisen heikko taso ja aikatauluissa pysyminen. Haastattelun mielestä aloitus on kaikkein tärkein vaihe, koska sen kautta koko työ saadaan käyntiin. Hyvä tutkimussuunnitelma ja johdanto ovat erityisen tärkeitä, koska sen jälkeen opiskelija tietää, että mitä seuraavaksi tekee ja miten sen tekee. Ongelmia tulee myös lähdeviittausten kanssa. Opiskelijoiden on joskus vaikea ymmärtää, mikä on omaa ja mikä vierasta tekstiä.

Kysyimme haastateltavalta, miten ongelmiin puututaan. Hänen mukaansa ongelmiin puututaan niin hyvin kuin niihin vain voidaan. Motivaatioon ei pystytä puuttumaan. Aikatauluhaasteisiin puututaan antamalla opiskelijalle selkeitä deadlineja työn etenemiseksi. Lähdeongelmiin puututaan heti, jos niitä aikaisessa vaiheessa ilmenee. Kysyimme yhteydenpidosta opiskelijoiden kanssa opinnäytetyön aikana. Kysyimme myös haastattelun ohjaustavasta. Hänen mukaansa oppilaat pitävät pääasiassa itse yhteyttä ohjaajaan. Tarvittaessa kysellään, että missä mennään. Sähköposti on tärkein yhteydenpitokanava. Lisäksi henkilö tapaa opiskelijoita henkilökohtaisesti. Kysyimme lisäksi, miten kommunikointi vieraalla kielellä vaikuttaa opiskelijoiden suoritukseen. Haastattelun mukaan englanniksi selkeällä kielellä kirjoittaminen on joskus vaikeaa. Varsinkin teorian kanssa tulee ongelmia. Usein, jos opiskelija kirjoittaa teoriaan ”liian hyvää” kieltä, voi se olla suoraan kopioitua. Puhumisen kanssa ei enää opinnäytetyön tekovaiheessa ole yleensä ongelmia.

Kysyimme lisäksi, miten ohjaustapa vaikuttaa opiskelijan suoritukseen opinnäytetyössä. Hänen mukaansa joskus ohjaaja puuttuu liikaa opinnäytetyön sisältöön. Hyvän opiskelijan kanssa ohjaajalla ei ole niin paljon vaikutusta. Opinnäytetyön ohjaaminen on hyvällä mallilla, eikä kehittämisen kohteita juuri ole. Henkilön mielestä hänen opinnäytetyön ohjauksensa on kokonaisuutena hyvällä pohjalla. Hän on ohjannut opinnäytetyön tekijöitä paljon ja hän kokee myös oppivansa ohjatessaan itsekin uusia asioita. Erittelimme keskeisimmät asiat taulukon muotoon (taulukko 9).



## TAULUKKO 9. Yhteenvedo opinnäytetyön ohjauksesta

TEEMA	AIHE	HAASTATTELUISSA ESILLE TULLEET ASIAT
OPINNÄYTETYÖN OHJAUS	<b>Opinnäytetyöprosessin eteneminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Research methods- opintojakso</li> <li>- Aiheen valinta ja ohjaajan valinta</li> <li>- Työ etenee pikku hiljaa ja ohjaaja antaa työstä raakile-versioiden perusteella palautetta</li> <li>- Työn tekemiseen kuluu aikaa noin 2 – 4 kk</li> </ul>
	<b>Ongelmat ja niihin puuttuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivaatio               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ei voida juuri vaikuttaa</li> </ul> </li> <li>- Osaaminen</li> <li>- Aikataulut               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Deadlinet, jolloin jokin osa-alue opinnäytetyöstä ohjaajalle</li> </ul> </li> <li>- Lähdeviittaukset               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Oman ja vieraan tekstin eron käsittäminen</li> <li>o Puututaan heti, jos huomataan</li> </ul> </li> <li>- Englannin kieli kirjoittamisessa               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Varsinkin teorian kanssa vaikeuksia</li> </ul> </li> <li>- Aloitus kriittisin vaihe</li> </ul>
	<b>Yhteydenpito opinnäytetyön aikana ja miten ohjaus vaikuttaa suoritukseen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköposti ja tapaamiset</li> <li>- Opiskelijalla pääasiassa vastuu ottaa yhteyttä</li> <li>- Joskus tuntuu, että ohjaamista liikaa (ohjaaja vaikuttanut opinnäytetyön sisältöön liikaa)</li> </ul>

### 5.2.4 Harjoittelun ohjaus

Haastattelimme harjoittelun ohjaukseen liittyen henkilöitä, joilla oli siitä kokemusta. Kysymykset liittyivät harjoitteluun ja sen ohjaukseen. Kysyimme heiltä, miten harjoittelua ohjataan ja miten se yleensä menee. Kummankin henkilön koulutusohjelmassa harjoittelusta kerrotaan perusasiat etukäteen esimerkiksi ammatillisen kasvun kurssilla. Toisen haastatellun mukaan harjoittelusta on tietoa englanniksi lisäksi Student-intranetissä ja siellä on samat harjoittelulomakkeet kuin suomenkielisellä puolella. Toisen henkilön koulutusohjelmassa opiskelija menee usein vain suoraan töihin ja kysyy sen jälkeen opettajalta, käykö paikka harjoittelupaikasta. Aina opiskelijat eivät edes kysy kyseistä asiaa. Toisessa koulutusohjelmassa harjoittelu hoidetaan usein ulkomailla, eikä opiskelijoista kuulu sen aikana juuri mitään. Ohjelmassa ei pidetä myöskään harjoitteluseminaareja.

Kummankin haastatellun koulutusohjelmassa ei koulu puutu kovinkaan paljon harjoitteluun, vaan opiskelijat toimivat harjoittelussa itsenäisesti. Toisen haastatellun mukaan työpaikoilla on paljon tietoa, jota ei koulussa ole. Hänen mukaansa harjoittelun voi hoitaa siten, ettei työnantaja edes tiedä työn olevan harjoittelua. Hänen mukaansa periaatteena olisi myös, että harjoittelusta maksetaan opiskelijalle. Toisen haastatellun mukaan palkkauksesta voidaan aina keskustella työnantajan kanssa.

Kysyimme, missä opiskelijat tarvitsevat eniten ohjausta harjoittelussa. Toisen mukaan eniten tarvitaan apua harjoittelupaikan löytämisessä. Toisen mukaan opiskelijat tarvitsevat ohjausta siinä, mikä kelpaa harjoitteluksi ja mitä harjoittelun jälkeen vaaditaan. Kysyimme opiskelijoiden yleisimmistä harjoittelupaikoista ja siitä, miten ne järjestetään. Toisen haastatellun mukaan harjoittelupaikka valitaan sen mukaan, mihin on kurssien kautta erikoistuttu. Toisen mukaan tehtävät ovat alan tehtäviä harjoittelun vaativuuden mukaan. Hänen koulutusohjelmassaan hyväksytään myös esimiestehtävät, vaikka ne eivät alaan välttämättä liittyisikään. Kummankin haastatellun mielestä ulkomaisilla opiskelijoilla on vaikeuksia saada harjoittelua Mikkeleistä. Toisessa koulutusohjelmassa harjoittelupaikkoja saadaan kuitenkin jonkun verran pääkaupunkiseudulta.

Kummassakin koulutusohjelmassa opiskelijat suorittavat harjoittelunsa usein kotimaassaan. Suomalaiset opiskelijat voivat suorittaa harjoittelunsa suomeksi molemmissa koulutusohjelmissa. Kummassakin koulutusohjelmassa opiskelijat lisäksi järjestävät harjoittelupaikkansa itse. Toisessa koulutusohjelmassa opiskelija voi suorittaa harjoittelunsa Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä, jos harjoittelu on valmistumisen esteenä. Myös Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:lle tulee jonkin verran harjoittelupyynnöitä. Toisen henkilön mukaan osa opiskelijoista haluaisi suorittaa harjoittelun Suomessa. Ongelmaksi kuitenkin muodostuvat työnantajien ennakoasenne ja kieliongelmat työnhakijaa kohtaan.

Kysyimme harjoittelun tavoitteista ja todistuksista, mitä siitä vaaditaan. Toisen mukaan opiskelija vastaa itse omista tavoitteistaan. Kumpikin haastatelluista vaatii opiskelijoilta työtodistuksen ja harjoitteluraportin harjoittelun päätteeksi. Toinen haastatelluista pyytää opiskelijoilta vielä samat väli- ja loppuarvioinnit kuin mitä suomenkielillä puolella käytetään. Tässä asiassa ollaan kuitenkin joustavia. Kummankin haastatellun mukaan opiskelijoita on ohjattava jonkin verran raportin teossa.

Kysyimme vielä, onko harjoittelussa mitään kehitettävää. Toisen haastattelun mielestä Mikkelistä saatavat harjoittelupaikat helpottaisivat opiskelijoiden ohjaamista ja seuranta. Lisäksi toisen vuoden opiskelijoille olisi hyvä olla jokin henkilökohtainen infotilaisuus, kun opiskelijat eivät toisena vuonna ole enää niin paljon koulussa paikalla. Toisen haastattelun mukaan olisi hyvä, jos työpaikalla keskusteltaisiin harjoittelusta. Näin opiskelija saisi enemmän palautetta siitä, miten yhteisö kokee hänet työyhteisön jäsenenä. Erittelimme keskeisimmät asiat taulukon muotoon (taulukko 10).

**TAULUKKO 10. Yhteenveto harjoittelun ohjauksesta**

TEEMA	AIHE	HAASTATTELUISSA ESILLE TULLEET ASIAT
<b>HARJOITTE LUN OHJAUS</b>	<b>Miten harjoittelua ohjataan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerrotaan harjoittelun mahdollisuuksista tietoa esim. ammatillisen kasvun kurssilla</li> <li>- Student- intranetissä englanniksi tietoa ja samat harjoittelumakkeet kuin suomenkielisissä tutkinto-ohjelmissa</li> <li>- Harjoittelu suoritetaan usein opiskelijan kotimaassa</li> <li>- Opiskelija melko omillaan harjoittelun aikana</li> <li>- Opiskelijat hankkivat itse harjoittelupaikkansa <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tarvitsevat ohjausta siinä, mikä sopii harjoittelupaikaksi</li> <li>o Mamk auttaa tarvittaessa harjoittelupaikan järjestämisessä</li> </ul> </li> <li>- Vaaditaan harjoitteluraportti ja työtodistus, sekä väli- ja pääarviointit, jos mahdollista</li> <li>- Harjoittelupaikan etsimisessä, mitä harjoittelun jälkeen vaaditaan</li> <li>- Raportit ja ohjeistus</li> </ul>
	<b>Miten harjoittelu etenee</b>	
	<b>Missä opiskelijat tarvitsevat apua</b>	
	<b>Kehitettävää harjoittelun ohjauksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saataisiin Mikkelistä harjoittelupaikkoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Helpottaisi ohjautta ja seuranta</li> </ul> </li> <li>- Vaikeaa saada harjoittelupaikkoja Suomesta / Mikkelistä <ul style="list-style-type: none"> <li>o Jonkin verran pääkaupunkiseudulta harjoittelupaikkoja</li> </ul> </li> <li>- Ulkomaalaiset haluaisivat enemmän Suomeen töihin <ul style="list-style-type: none"> <li>o Asenneongelmat ulkomaalaisia kohtaan</li> </ul> </li> <li>- Keskustelut työnantajan kanssa <ul style="list-style-type: none"> <li>o Opiskelija saisi tietoa, miten hänet ja hänen tekemisensä koetaan työyhteisössä</li> </ul> </li> </ul>

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validiteetti ilmaisee tutkimuksesta sen, kuinka hyvin se mittaa sitä ilmiötä, mitä sillä on tarkoitus mitata (Tilastokeskus 2010). Validiteetti voidaan ilmaista mitattavaksi tarkoitettun ominaisuuden todellisen määrän sekä saatujen mittaustulosten välisenä riippuvuutena. Validiteettia voidaan tarkastella eri näkökulmista. Prediktiivisessä eli ennustavassa validiteetissä esimerkiksi ylioppilastodistuksen arvosanoja voidaan verrata opiskelijan myöhempään opiskelumenestykseen. Sisältövaliditeetistä esimerkkinä on se, että kurssiin liittyvä tentti vastaa sisältään kurssilla käytyjä asioita. Käsitemvalidi-

teetissa voidaan mitata teoreettisia käsitteitä kuten esimerkiksi musikaalisuutta. (Rantapuska 2010.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2000, 37). Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Jos reliabiliteetti on hyvä, eivät tutkimuksen tulokset ole sattumanvaraisia. Tämä tarkoittaa silloin sitä, että mittauksen tulos vaihtelee siksi, että mitattavassa asiassa on oikeasti eroja. Tutkimustuloksissa olevat erot voivat tulla sellaisista asioista, joita ei haluta mitata. Tästä esimerkkinä on halu mitata älykkyyttä, mutta mitataankin koulutustasoa. Myös tutkimuskohteessa tai tutkimustilanteessa tapahtuneet muutokset voivat vaikuttaa kyseisiin eroihin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun haastattelija jostain syystä vaikuttaa tutkittavaan asiaan tai henkilöön. (Allianssi 2010.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen vastaajien erilaiset kulttuuritaustat vaikuttivat saatuihin tutkimustuloksiin. Kun opiskelijat tulevat monista eri kulttuureista, niin heillä on erilainen käsitys siitä, minkälaista opetuksen ja ohjaustyön tulisi olla. Siksi Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n opetus- ja ohjausmallit voivat tuntua opiskelijoista järkevil-  
tä tai vierailta riippuen opiskelijoiden omassa kulttuurissaan saamastaan kokemuksesta.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä olevien monikulttuuristen ohjausprosessien mahdollisia ongelmia. Tutkimuksemme perusjoukko oli aiheeseen liittyvä. Saimme kyselytutkimuksemme vastauksia ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoilta englanninkielisistä koulutusohjelmista. Mielestämme myös tutkimuslomakkeessa käytetyt kysymykset mittasivat ohjauksen onnistumiseen liittyviä asioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelemamme henkilöt edustivat myös kohdejoukkoa, joka on tekemisissä juuri näiden englanninkielisten koulutusohjelmien opiskelijoiden kanssa. Myös haastattelututkimuksessa käsitellyt teemat liittyivät ohjaukseen ja siihen liittyviin monikulttuurisiin näkökulmiin.

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa oli 79 vastaajaa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa kolme vastaajaa. Olisimme voineet mielestämme hankkia enemmän vastaajia kvantitatiiviseen tutkimukseen, jotta tulokset olisivat tilastollisesti merkittävämpiä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa saimme joihinkin teemoihin vastaukset vain yhdeltä henkilöltä. Olisi ollut tutkimuksen kannalta tärkeää saada vastaus

kaikilta haastateltavilla kaikkiin teemoihin, jotta olisimme voineet vertailla haastatelluista saamia tietoja toisiinsa.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada paljon vastaajia tutkinto-opiskelijoista, koska heille on todennäköisesti ehtinyt muodostua kattavampi näkökulma kuin vaihto-opiskelijoille esittämistämme kysymyksistä ja Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:stä. Toisaalta olisi ollut hyvä saada lisää vastaajia Information Technology - koulutusohjelmasta ja Environmental Engineering - koulutusohjelmasta. Näin olisimme pystyneet vertaamaan ja yleistämään saamiamme tuloksia paremmin. Naisia ja miehiä oli tutkimuksessa tasapuolisesti, joten tutkimustulokset edustavat kumpaakin sukupuolta tasaisesti.

## 6 PÄÄTELMÄT TUTKIMUSTULOISTA

Tässä luvussa pohdimme ja teemme päätelmiä tutkimustulosten perusteella. Lisäksi pohdimme ja teemme toimenpide-ehdotuksia, miten mahdollisia ongelmia ja haasteita saataisiin mielestämme parannettua. Ensin käymme läpi opintojen ohjaukseen liittyviä asioita ja sen jälkeen opinnäyteyden ohjaukseen liittyviä asioita. Lopuksi käymme vielä läpi harjoitteluun liittyviä asioita.

### *Opintojen ohjaus*

Jokaisessa koulutusohjelmassa vastaajat olivat saaneet mielestään tarpeeksi taustatietoa Suomesta, Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:stä ja omasta koulutusohjelmastaan. Osa vastaajista kuitenkin kokee saaneensa liian vähän tietoa kyseisistä aiheista. Opiskelijoita voisi ohjata paremmin, mistä saa ja miten löytää tietoa Suomesta, Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:stä ja erilaisista koulutusohjelmista. Taustatietojen saaminen Suomesta riippuu paljon opiskelijoiden omasta halustaan hankkia ja etsiä tietoa.

Internetistä tiedon etsiminen Suomesta ja suomalaisuudesta on melko helppoa ja vaivatonta. Taustatiedon hankkiminen riippuu siis melko pitkälti opiskelijan omasta aktiivisuudesta. Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:stä ja koulutusohjelmista tiedottamiseen voitaisiin panostaa lisää esimerkiksi ohjaamalla opiskelijalle tarkemmin, mistä tietoa kyseisistä aiheista on mahdollista saada. Prosessijohtamista ja tiedottamista te-

hostamalla opiskelijoille voidaan antaa lisää taustatietoa Suomesta, Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:stä ja koulutusohjelmista.

Opiskelijat voivat kokea opintojensa alkuvaiheessa kulttuurishokin (ks. Plym-Rissanen 2010; Alho ym. 1996), joka voi vaikuttaa heidän elämäänsä ja opiskeluihinsa. Ohjaaja voisi tässä vaiheessa tarjota lisää tukea ja kannustusta. Lisäksi muutama haastattelemamme henkilö painotti, että opiskelijat olisi saatava ryhmäytymään opintojen alussa paremmin. Tämä parantaisi varsinkin hieman heikompien opiskelijoiden mahdollisuuksia pärjätä opinnoissaan, kun opiskelija kokee olevansa osana tiivistä ryhmää. Sekä ohjaaja että Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy voisivat tukea opiskelijoita opintojen ulkopuolisen ohjelman järjestämisellä. Näitä voisivat olla esimerkiksi erilaiset harrastetoiminnot vapaa-ajalla.

Kaikista koulutusohjelmista löytyi suhteessa paljon opiskelijoita, jotka olivat tyytymättömiä siihen, miten he pystyivät vaikuttamaan henkilökohtaiseen opiskelusuunnitelmaansa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden mukaan kaikille opiskelijoille ei laadita ensimmäisenä vuonna henkilökohtaista opintosuunnitelmaa ollenkaan. Lisäksi ensimmäisenä vuonna kurssit ovat koulutusohjelmissa kaikille samat, joten valinnan varaa kurseissa on erittäin vähän. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden mukaan opiskelijoilla ei ole vielä kokonaiskuvaa ensimmäisen vuoden opintojen aikana, joten henkilökohtainen opiskelusuunnitelma suunnitellaan myöhemmin. Haastateltujen mukaan opiskelijoiden aikaisemmat opinnot ja työkokemus otetaan kuitenkin huomioon henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa laadittaessa.

Myös opiskelijoiden mahdollisuudessa vaihtaa kursejaan jälkeenpäin oli jonkin verran tyytymättömyyttä. Tämä voi johtua osaltaan kurssien pakollisuudesta ja siitä, että esimerkiksi erään haastatellun mukaan koulutusohjelmassa ei ole englanninkielisellä puolella kovin paljon valinnan varaa kurseissa. Tiedotustilaisuudet ovat auttaneet opiskelijoita opintojen alussa riittävästi. Opiskelijat ovat myös saaneet mielestään ohjausta opintojen alussa hyvin. Opiskelijoilta saadut tulokset tässä tapauksessa saattavat mielestämme olla hieman kaunisteltuja. Haastattelemiemme henkilöiden mukaan joidenkin kulttuurien edustajat kokevat ohjaajana toimivalta kysymisen vaikeaksi. Erään haastatellun mukaan esimerkiksi venäläiseen ja nepalilaiseen kulttuuriin ei kuulu ky-

sellä opettajilta asioista uudestaan. Venäläisiä ja nepalilaisia on vaihto-opiskelijoista melko suuri osa tutkimuksessamme (kuva 8).

Mielestämme ohjaajat voisivat panostaa enemmän monikulttuuriseen johtamiseen ja yrittää huomioida ohjaamisessaan kulttuurien väliset erot. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista opiskelijaa kohdellaan yksilönä hänen kulttuuritaustansa huomioiden. Vastaa- jien mielestä myös Student-intranet on auttanut riittävästi opintojen alussa. Erään haastatellun mukaan Student-intranetiä voisi kuitenkin parantaa, koska oppilaat ovat sanoneet sen olevan sekava ja puutteellinen englanninkieliseltä käännökseltään. Vas- taajat ovat tyytyväisiä opintovastaavan ohjaukseen opintojen alussa. Kuitenkin haasta- tellut sanoivat kehittämiskohteekseen, että opintojen ohjaukseen pystyttäisiin käyttä- mään enemmän aikaa. Ongelmana opintovastaavilla on ollut ajan puute ja jatkuva kiire.

Tutkimuksemme mukaan Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä vieraskielisten tutkin- tojen opiskelijat ovat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä opintojen ohjaukseen ja Student- intranetin toimivuuteen. Haastateltujen mukaan Asio-ohjelma aiheuttaa joitakin on- gelmia opiskelijoiden opintojen seuraamiseen. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi syk- syn opintosuoritukset näkyvät Asio-ohjelmassa vasta keväällä. Opintojen seuraaminen hidastuu täten merkittävästi. Asio-ohjelman jäljessä tulevat tiedot hidastavat opintojen ohjausprosessissa toimivien henkilöiden toimintaa (ks. Laamanen & Tinnilä 2009; Hannus 1997).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kävi ilmi, että ongelmia on myös opintojen järjestelys- sä. Ohjaajat ja opettajat eivät pysty vaikuttamaan oppituntien paikkoihin, minkä joh- dosta lukujärjestyksissä kurssien paikat ovat usein huonosti järjestettyjä. Varsinkin pitkät hyppytunnit eri oppituntien välillä aiheuttavat sen, ettei opiskelijoita välttämättä kiinnosta mennä kyseisille tunneille laisinkaan. Ratkaisuna tähän olisi mielestämme antaa kurssien opintovastaavien tehdä ainakin ehdotukset kurssien paikoista niistä vastaaville henkilöille.

Haastateltujen mielestä kieliongelmat olivat yksi ongelma varsinkin ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Jotkut opiskelijat jopa välttelevät joskus asioiden kysymistä, koska pelkäävät tekevänsä virheitä. Myös esimerkiksi sanojen ja käsitteiden merkityk- set voivat vaihdella kulttuureittain (ks. Edu 2009). Asioita voidaan esittää sanojen

lisäksi myös monella muulla tavalla. Kulttuurien välisessä kommunikaatiossa myös esimerkiksi äänenpaino ja käytetyt eleet vaikuttavat siihen, millaisen viestin annamme toiselle (ks. Harris ym. 2007, 7 - 8). Yksi ratkaisu tähän on mielestämme esimerkiksi vieraaseen kulttuuriin ja sen kommunikoinnissa ilmeneviin erityispiirteisiin etukäteen tutustuminen.

### *Opinnäytetyö*

Opinnäytetyön ohjaaminen oli haastateltavan mukaan kokonaisuutena hyvällä mallilla. Ongelmia aiheuttavat eniten opiskelijoiden motivaation ja osaamisen puute. Lisäksi ongelmia tuottavat lähdeviitteet teoriassa. Tavoitteena on puuttua heti kyseisiin ongelmiin, kuin niihin vain voidaan ja opettaa opiskelijalle oikea lähdeviittaustapa. Opinnäytetyöprosessissa kriittisin vaihe on aloittaminen. Mielestämme yllättäen englanniksi kirjoittamisessa ei ole suurempia ongelmia muuten kuin teoriaosuuden kanssa. Tämä johtuu varmasti osittain siitä, että opiskelijat ovat opinnäytetyön tekovaiheessa joutuneet opiskelemaan englanninkielellä jo monta vuotta.

Joillakin opiskelijoilla on ongelmia aikataulujen kanssa. Tämä johtuu pääasiassa yleensä siitä, että opinnäytetyön tekemistä lykätään mielellään aina vain myöhempään vaiheeseen. Myös kulttuurien väliset erot aikakäsityksissä vaikuttavat meidän mielestämme osaltaan aikatauluongelmiin. Siksi mielestämme olisi tärkeää, että opiskelijoille määritetään tarkat deadlinet, jolloin opinnäytetyö pitäisi olla tietyssä vaiheessa. Tällä tavoin opiskelijat saataisiin tekemään opinnäytetyötä tasaisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Näin ollen opiskelijoille ei välttämättä tulisi työn palautusajan lähestyessä loppuaan niin kovaa kiirettä.

### *Harjoittelun ohjaaminen*

Harjoittelun ohjaamisesta ongelmakohtina löytyi monia asioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelemiemme henkilöiden mukaan olisi hyvä saada englanninkielisten koulutusohjelmien opiskelijoita enemmän harjoitteluun Suomeen ja etenkin Mikkelin alueelle. Täällä ongelmana ovat kuitenkin työnantajien ennakoasenteet sekä myös tietenkin Suomen kielen asettamat rajoitteet harjoittelun tekemiselle. Mielestämme Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy voisi auttaa opiskelijoita enemmän saamaan harjoittelupaikkoja Suomesta. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että koulu solmisi



työpaikkojen kanssa yhteistyösopimuksia. Näiden sopimusten avulla opiskelijat pääsivät tutustumaan Suomen työelämään. Samalla yritykset saivat monikulttuurista osaamista työpaikalleen, joka voisi tuoda mukanaan uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja yritystoimintaan.

Olisi myös hyvä, jos opiskelijat saisivat työpaikoilta enemmän palautetta työstään ja siitä, miten heidät koetaan työyhteisössä. Esimerkiksi väliarvioinnit ja palautekeskustelut voivat kuitenkin olla vaikeasti järjestettävissä joissakin toisissa kulttuureissa. Tämä ongelma korostuu myös silloin, kun opiskelija ei mainitse työnantajalle olevansa harjoittelussa. Jos työnantaja tietää opiskelijan harjoittelusta, voi tämä vaikuttaa opiskelijan saamaan palkkaan ja työtehtäviin negatiivisesti.

Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n opiskelijan ohjaamiseen liittyvät ydinprosessit ovat mielestämme kokonaisuudessaan kunnossa. Ongelmakohtia löytyy lähinnä vain osaprosesseista. Mielestämme olisi hyvä määrittää osaprosessien kehittämiseksi jotkin tavoitteet. Tavoitteet olisi hyvä olla mitattavissa olevia ja ne tulisi myös olla prosessissa toimivien ihmisten asettamia (ks. Laamanen 2002, 204).

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Aloimme suunnitella opinnäytetyön tekemistä jo syksyllä 2009, mutta emme saaneet silloin vielä paljon mitään aikaiseksi. Ongelmana aluksi oli etenkin sopivan aiheen löytäminen. Aluksi suunnittelimme tekevämme opinnäytetyömme aiheesta tasa-arvo Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:ssä ja välillä aihe liittyi ulkomaalaisten ja suomalaisten opiskelijoiden väliseen tasa-arvoon. Opinnäytetyömme aihe muuttui jatkuvasti, minkä johdosta emme päässeet aloittamaan opinnäytetyön kirjoittamista, kun vasta syyslukukauden lopussa. Kun saimme lopullisen aiheemme, niin oma kiinnostuksemme työn tekemistä kohtaan heräsi. Mielestämme monikulttuurisuus on erittäin ajankohtainen aihe ja sen johdosta olimme tyytyväisiä päästessämme käsittelemään kyseistä aihealuetta tarkemmin opinnäytetyössämme.

Teimme opinnäytetyötämme siten, että jaoin teorian osuuden kahtia. Toinen meistä keskittyi enemmän prosesseista kirjoittamiseen ja toinen monikulttuurisuuteen. Teorian kirjoittaminen oli mielestämme koko opinnäytetyön haastavin ja vaikein osuus. On-

gelmina molemmilla kirjoittajilla olivat myös ajoittainen motivaation puute, jonka vuoksi opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen eteni välillä melko hitaasti. Saimme kuitenkin työn enenemään sopimalla aina, että kumpikin kirjoittaa tietyn ajan sisällä jonkin verran tekstiä, jonka jälkeen pystyimme yhdistämään kirjoittamamme aiheet yhteen.

Tutkimuksen tekeminen onnistui melko helposti. Saimme sovittua haastateltavien kanssa ajat kätevästi ja olemme tyytyväisiä haastatteluista saatuihin tietoihin. Kyselytutkimus onnistui myös hyvin. Opettajien apu tutkimusaineiston keräämisessä oli meille tärkeää ja se nopeutti tutkimustyöprosessin etenemistä. Lisäksi suurin osa oppilaista vastasi kyselytutkimukseemme huolellisesti. Kyselytutkimuksen ja haastattelu- tutkimuksen kysymykset olisivat voineet näin jälkeenpäin mietittynä liittyä enemmän toisiinsa. Toisaalta opiskelijoilla ja opintovastaavilla oli esittämässämme kysymyksissä erilaiset näkökulmat.

Eniten ongelmia tutkimustyössä aiheuttivat tutkimuksen analysoiminen ja päätelmien tekeminen. Kehittämis- ja parannusehdotusten tekeminen tutkimustulosten perusteella ja niiden sovittaminen teorian kanssa yhteen osoittautui haastavaksi tehtäväksi. Miellemme hallitsimme oman tutkimusprosessimme hyvin. Saimme kuitenkin loppujen lopuksi opinnäytetyömme valmiiksi täysin suunnitellussa aikataulussa. Olisimme voineet aloittamaan tekemään opinnäytetyötämme hieman aikaisemmin. Tämä olisi voinut vähentää kiirettä työmme loppuvaiheessa. Toisaalta teimme työtä pikku hiljaa eteenpäin ja näin ollen mitään todella suurta kiirettä työn tekemiseen ei tullut missään vaiheessa. Oman tutkimuksemme perusteella voitaisiin toteuttaa myöhemmin jatko- tutkimus, jossa voitaisiin tutkia lisää käsittelemiämme aihealueita. Näin voitaisiin saada selville, miten tutkimamme asiat ovat kehittyneet.

## LÄHTEET

Aikakäsitykset 2010. Jämsän ammattiopisto. WWW-dokumentti.

<http://verkkokoulu.jamsanammattiopisto.fi/kurssit/kulttuuri/doc/kulttu-358.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 16.3.2010.

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alho, Olli, Lehtonen, Jaakko, Raunio, Aino & Virtanen, Matti 1996. Ihminen ja kulttuuri. Suomalainen kansainvälistyvässä maailmassa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Frisk, Outi & Tulkki, Heikki 2005 Kulttuuriavain. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Garam, Irma 2009. Faktaa. Tietoja ja tilastoja 2. Vieraskieliset tutkinto-ohjelmat suomalaisissa korkeakouluissa. Pdf- dokumentti.

[http://www.cimo.fi/dman/Document.phx/~public/Julkaisut+ja+tilastot/Tietoa+ja+tilastot+ja+faktaa\\_2.pdf](http://www.cimo.fi/dman/Document.phx/~public/Julkaisut+ja+tilastot/Tietoa+ja+tilastot+ja+faktaa_2.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 15.3. 2010.

Garam, Irma & Korkala, Siru 2009. Faktaa. Tietoja ja tilastoja 3. Kansainvälinen liikkuvuus ammatillisissa oppilaitoksissa ja korkeakouluissa. Pdf- dokumentti.

[http://www.cimo.fi/dman/Document.phx/~public/Julkaisut+ja+tilastot/Tietoa+ja+tilastot+ja+faktaa3\\_2009.pdf](http://www.cimo.fi/dman/Document.phx/~public/Julkaisut+ja+tilastot/Tietoa+ja+tilastot+ja+faktaa3_2009.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 14.3.2010.

Hanhinen, Taina 2010. Prosessien kuvaamisen periaatteet. WWW- dokumentti.

<http://www.porinammattiopisto.fi/linkkitiedosto.aspx?taso=3&id=142&sid=213>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.3.2010.

Hannus, Jouko 1997. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Harris, Philip R. & Moran, Robert T. 1996. Managing cultural differences. Houston: Gulf Publishing.

Harris, Philip R. Moran, Robert T. & Moran, Sarah V. 2007. Managing cultural differences. Global Leadership Strategies for the 21<sup>st</sup> Century. Burlington: Elsevier Inc.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 1999. Tilastolliset menetelmät. Porvoo: WSOY.

Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.

Jyväskylän Yliopisto 2010. Opetuksen laatu prosessi. WWW-dokumentti. <https://www.jyu.fi/hallinto/oplaapro/laatu prosessi/sanasto>. Ei päivitystietoja. Luettu 27.1.2010.

Kiiskinen, Satu 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015. Opetusministeriö. Pdf-dokumentti. [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Korkeakoulujen\\_kansainvalistymisstrategia\\_2009\\_2015.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Korkeakoulujen_kansainvalistymisstrategia_2009_2015.html?lang=fi). Ei päivitystietoja. Luettu 17.2.2010.

Kulttuurien välinen viestintä 2010. Opetushallitus. WWW-dokumentti. <http://www.edu.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 15.1.2010.

Kvist, Hans-Henry 1995. Asiakasprosessit : miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Helsinki: Sedecon.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell.

Lecklin, Olli 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Metsämuuronen, Jari 2000. Metodologia – sarja 4. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro, Vóru: Jaabes OÜ.

Metsänen, Riitta 2000. Monikulttuurinen ohjaus. Teoksessa Spangar, Timo (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Porvoo: Ws Bookwell Oy, 185-191.

Morris, Danel & Brandon, Joel 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Espoo: Weilin Göös.

Novomok Ltd 2010. Sukupuoliroolit – naisten ja miesten roolit. WWW- dokumentti. <http://www.uraverkko.net/kulttuuriguru/kulttuuri1.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 3.2.2010.

Nummenmaa, Lauri 2007. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Opiskeluvaihtoehdot. Mikkelin Ammattikorkeakoulu 2010. WWW- dokumentti. <http://www.mikkeli.fi/opiskeluvaihtoehdot>. Ei päivitystietoja. Luettu 3.4.2010.

Oulun kauppaoppilaitos. Laatujärjestelmä. WWW-dokumentti. [http://www.okol.org/verkkokurssit/datanomi/tietojarjestelmien\\_kaytto\\_ja\\_kehittaminen/johdatus\\_tietojarjestelmiin/laatujaarjestelma/laatujaarjestelma.htm](http://www.okol.org/verkkokurssit/datanomi/tietojarjestelmien_kaytto_ja_kehittaminen/johdatus_tietojarjestelmiin/laatujaarjestelma/laatujaarjestelma.htm). Päivitetty 24.2.2006. Luettu 2.1.2010.

Plym-Rissanen, Leena 2010. Kulttuurishokki. WWW-dokumentti. [http://www.uraverkko.net/kulttuuriguru/K\\_artikkeli2.html](http://www.uraverkko.net/kulttuuriguru/K_artikkeli2.html). Ei päivitystietoja. Luettu 28.1.2010.

Rantapuska, Torsti 2010. Tieteellinen ajattelu. WWW-dokumentti.

<http://www.lpt.fi/it/Tutkintotyö/Tieteellinen%20ajattelu%20omat%20kalvot/tsld001.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.4.2010.

Reliabiliteetti ja validiteetti 2010. Allianssi. WWW- dokumentti.

<http://www.alli.fi/k2000/elinolot/lisa3.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.4.2010.

Richardson, Pikay 2005. Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pitkänen, Pirkko (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 68-70.

Salo-Lee, Liisa, Malmberg, Raija & Hallinoja, Raimo 1998. Me ja muut. Kulttuurien välinen viestintä. Jyväskylä: Gummerus.

Suomen kuntaliitto 1998. Laatutyökalut. Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki: Edita.

Tilastokeskus 2010. Validiteetti. WWW- dokumentti.

<http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 17.4.2010.

Tuurala, Timo 2010. Yrityksen prosessit. WWW-dokumentti.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/>. Päivitetty 11.04.2009. Luettu 15.1.2010.

Ulkomaalaiset tutkinto-opiskelijat korkeakouluissa 2010. Tilastokeskus. WWW-sivusto.

<http://www.tilastokeskus.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.3.2010.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Alkusanat ja johdanto 1. Pdf-dokumentti.

[http://www.tammi.fi/files/files/Alkusanat%20ja%20johdanto\\_1.pdf](http://www.tammi.fi/files/files/Alkusanat%20ja%20johdanto_1.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 4.4.2010.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

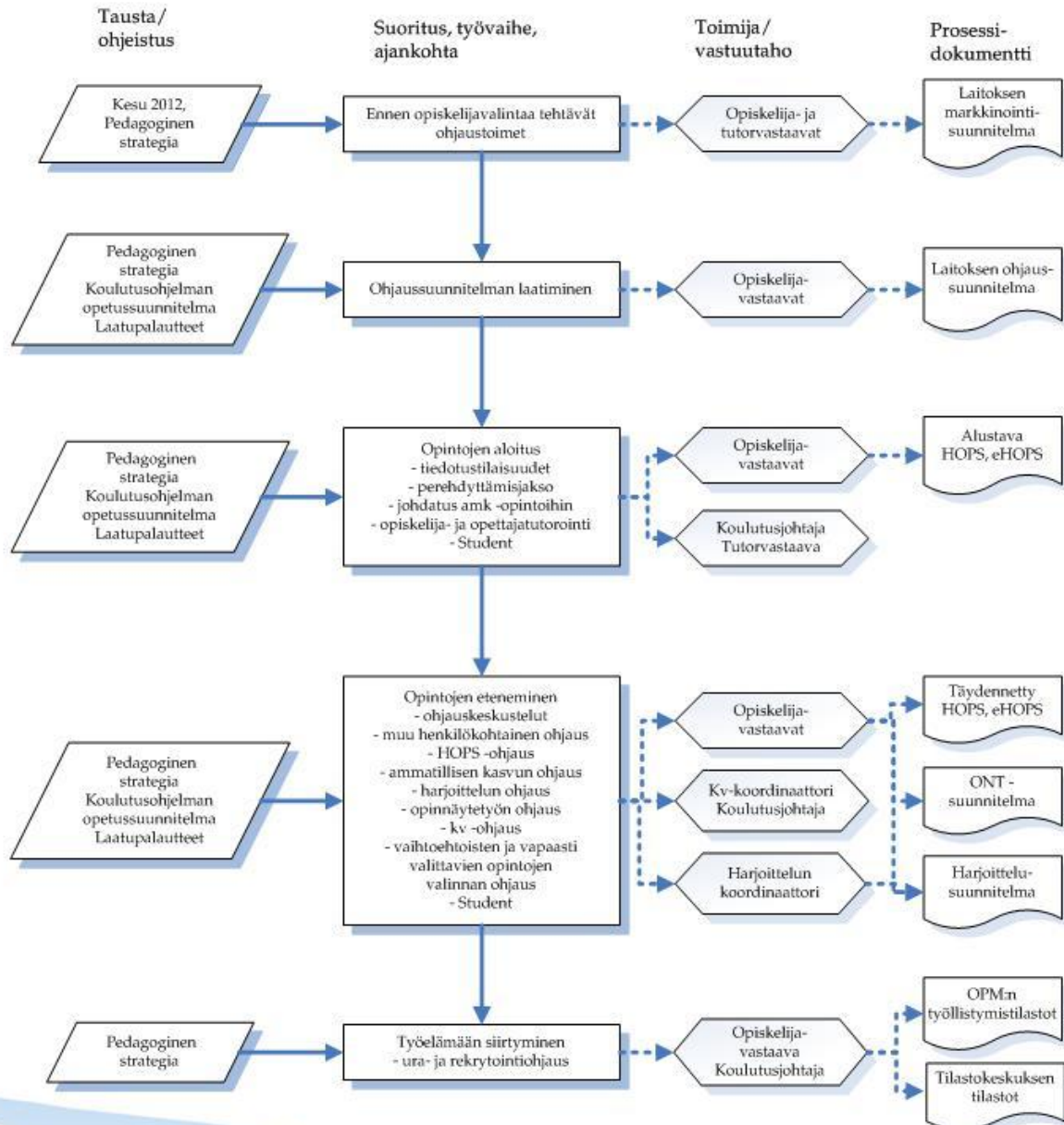
## LIITTEET



Prosessin nimi ja omistaja: OPINTOJEN OHJAUS, Ulla Keto

Prosessin tavoite: motivoituneiden opiskelijoiden valinta koulutukseen. Sitoutuneet, motivoituneet ja koulutusohjelman tavoitteet sisäistäneet opiskelijat. Opintojen eteneminen niin, että tutkinto valmistuu normiajassa. Työelämään siirtyminen tapahtuu joustavasti.

Laatukriteerit, mittarit, arviointi: normiajalla valmistuvat ja keskeyttäneet, tulokysely, koulutuksen kehittämiskysely, OPMn työllistymiskysely, alumnien määrä.



Seuranta ja kehittäminen:  
- johtotiimi, opiskelijavastaavat, benchmarking -hankkeet yms.

Päiväys: 11.12.2008

Päiväys:

Päiväys:

Päivittäjä: Ulla Keto





**SURVEY ABOUT STUDENT GUIDANCE IN MUAS****BACKGROUND INFORMATION**

1. Gender: Female  Male
2. Degree programme: IT  EE  BM
3. Nationality: \_\_\_\_\_
4. I am: A degree student  An exchange student
5. Group: \_\_\_\_\_

-----

**What is your opinion about the following arguments? Please answer to the arguments by circling the correct number.** 1 = totally disagree, 2 = partly disagree, 3 = partly agree, and 4 = totally agree

**I. Before my studies began, I was given enough background information about:**

Finland	1	2	3	4
Mikkeli University of Applied Sciences	1	2	3	4
My degree programme	1	2	3	4

**II. My personal study plan:**

Was customized for me personally (I could influence enough to optional studies and my previous studies and working experience were noticed.)	1	2	3	4
I got enough information about different studies	1	2	3	4
It is possible to change my studies afterwards	1	2	3	4

**III. When my studies began:**

Briefings supported enough my studies	1	2	3	4
I had been granted enough guidance in my studies	1	2	3	4
Student- intranet supported my studying enough	1	2	3	4
My study advisor guided my study progress enough	1	2	3	4

**IV. Study progress**

Conversations with my study advisor have supported my studies enough	1	2	3	4
I have been granted enough personal guidance when needed	1	2	3	4
Student- intranet has supported my study progress enough	1	2	3	4

## Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

## Kysymys 1

## Vastaajan sukupuoli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nainen	40	50,6	50,6	50,6
	mies	39	49,4	49,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 2

## Vastaajan koulutusohjelma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IT	8	10,1	10,3	10,3
	EE	19	24,1	24,4	34,6
	BM	51	64,6	65,4	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

## Kysymys 3

## Vastaajan kansalaisuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Venäjä	29	36,7	37,2	37,2
	Kiina	8	10,1	10,3	47,4
	Suomi	11	13,9	14,1	61,5
	Vietnam	4	5,1	5,1	66,7
	Nepali	8	10,1	10,3	76,9
	Muu	18	22,8	23,1	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

## Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

## Kysymys 4

## Vastaajan opiskelumuoto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tutkinto-opiskelija	64	81,0	81,0	81,0
	Vaihto-opiskelija	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 5

## Vastaajan ryhmä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		15	19,0	19,0	19,0
	L817SN	1	1,3	1,3	20,3
	L818SNA	6	7,6	7,6	27,8
	L818SNB	10	12,7	12,7	40,5
	L819SN	22	27,8	27,8	68,4
	T569SN	7	8,9	8,9	77,2
	T879SN	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 6

## Vastaaja on saanut riittävästi taustatietoa Suomesta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	5,1	5,1	5,1
	Osittain eri mieltä	15	19,0	19,2	24,4
	Osittain samaa mieltä	21	26,6	26,9	51,3
	Täysin samaa mieltä	38	48,1	48,7	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

## Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

## Kysymys 7

## Vastaaja on saanut riittävästi taustatietoa Mamk:sta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	7	8,9	8,9	8,9
	Osittain eri mieltä	17	21,5	21,5	30,4
	Osittain samaa mieltä	32	40,5	40,5	70,9
	Täysin samaa mieltä	23	29,1	29,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 8

## Vastaaja on saanut riittävästi taustatietoa koulutusohjelmastaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	7	8,9	8,9	8,9
	Osittain eri mieltä	22	27,8	27,8	36,7
	Osittain samaa mieltä	30	38,0	38,0	74,7
	Täysin samaa mieltä	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 9

## Hops suunniteltu vastaajalle henkilökohtaisesti (pystyi itse vaikuttamaan)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	5	6,3	6,4	6,4
	Osittain eri mieltä	20	25,3	25,6	32,1
	Osittain samaa mieltä	39	49,4	50,0	82,1
	Täysin samaa mieltä	14	17,7	17,9	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

## Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

## Kysymys 10

## Vastaaja on saanut riittävästi taustatietoa kursseista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	5,1	5,1	5,1
	Osittain eri mieltä	29	36,7	36,7	41,8
	Osittain samaa mieltä	32	40,5	40,5	82,3
	Täysin samaa mieltä	14	17,7	17,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 11

## Vastaaja on pystynyt muuttamaan kurssejaan jälkeenpäin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	7	8,9	9,0	9,0
	Osittain eri mieltä	21	26,6	26,9	35,9
	Osittain samaa mieltä	33	41,8	42,3	78,2
	Täysin samaa mieltä	17	21,5	21,8	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

## Kysymys 12

## Tiedotustilaisuudet auttoivat vastaajaa opintojen alkaessa riittävästi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osittain eri mieltä	23	29,1	29,1	29,1
	Osittain samaa mieltä	39	49,4	49,4	78,5
	Täysin samaa mieltä	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

## Kysymys 13

## Vastaaja on saanut riittävästi opintojen ohjausta opintojen alussa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	2,5	2,6	2,6
	Osittain eri mieltä	13	16,5	16,7	19,2
	Osittain samaa mieltä	37	46,8	47,4	66,7
	Täysin samaa mieltä	26	32,9	33,3	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

## Kysymys 14

## Student on auttanut vastaajaa riittävästi opintojen alussa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osittain eri mieltä	16	20,3	20,3	20,3
	Osittain samaa mieltä	34	43,0	43,0	63,3
	Täysin samaa mieltä	29	36,7	36,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 15

## Opintovastaava on ohjannut opintojen etenemistä riittävästi opintojen alkaessa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
	Osittain eri mieltä	15	19,0	19,0	21,5
	Osittain samaa mieltä	42	53,2	53,2	74,7
	Täysin samaa mieltä	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

## Kysymys 16

## Keskustelut opintovastaavan kanssa ovat tukeneet opiskelua tarpeeksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	5,1	5,1	5,1
	Osittain eri mieltä	16	20,3	20,3	25,3
	Osittain samaa mieltä	37	46,8	46,8	72,2
	Täysin samaa mieltä	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

## Kysymys 17

## Vastaaja on saanut henkilökohtaista ohjausta riittävästi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	3,8	3,8	3,8
	Osittain eri mieltä	9	11,4	11,5	15,4
	Osittain samaa mieltä	39	49,4	50,0	65,4
	Täysin samaa mieltä	27	34,2	34,6	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

## Kysymys 18

## Student on auttanut vastaajaa riittävästi opintojen aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osittain eri mieltä	15	19,0	19,2	19,2
	Osittain samaa mieltä	32	40,5	41,0	60,3
	Täysin samaa mieltä	31	39,2	39,7	100,0
	Total	78	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		79	100,0		

Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain

**I. OPINTOJEN OHJAUS**

**A) Ohjaus (kurssien ohjaaminen) opettajan näkökulmasta**

1. Mitä kursseja opetat?

Business communication, international competence, world based communication skills ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Ammatillinen kasvu- kurssin viestintä- osuus ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoille. Academic writing skills, french one ja two.

Johdatus ammattikorkeakouluopintoihin ja yrittäjyys ensimmäisen vuoden aikana opetettavia kursseja. Lisäksi opetan verkkotekniikan kursseja.

Toimin kurssiopettajana ja opintovastaavana. Vastasin harjoittelun ja opinnäytetyön ohjauksesta, kun koulutusohjelma oli edellisen kerran toiminnassa vuonna 2004. Opetan perus kemiaa, ympäristösuojelutekniikkaa ja ilmansuojelutekniikkaa.

2. Minkälaisissa asioissa oppilaat tarvitsevat yleensä ohjausta?

– Tehtävänantojen selkeydestä, tenttien sisällöstä...

Talon tavoille oppimisessa. Läsnäolo, eettiset ohjeet, lunttaus yms. Lisäksi käytännön asiat, kuten ajoissa tuleminen tunnille, poissaolon ilmoitus ja opettajan puhuttelu. Neuvon vaihto-oppilaita enemmän tehtävänannoista kun suomenkielisiä opiskelijoita. Asiat pitää selvittää tarkemmin asioita heille kuin suomalaisille.

Ei ole samanlaisia opiskelijoita. Opiskelijoilla on erilaiset kulttuuritaustat. Suomalaiset tarvitsevat vähemmän ohjausta, koska ympäristö on heille tutumpi. Kansainvälisillä opiskelijoista nyrkkisääntönä on se, että mitä kauempaa he tulevat sitä enemmän ohjausta he tarvitsevat. Kulttuurien väliset erot oppilaiden välillä näky



### **Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

vät. Esimerkiksi, jos harjoitustyössä on viisi eri aihetta, niin suomalainen yrittää valita sen, millä pääsee helpoimmalla. Kiinalainen opiskelija kysyy, minkä ohjaaja suosittelee valitsemaan. Kulttuurista riippuen osa oppilaista on vähemmän itseohjautuvia kuin esimerkiksi suomalaiset.

Oppivat talon tavoille. Suunnittelussa ennen kuin opiskelijat lähtevät vaihtoon vuodeksi. Siihen aikaan, kun opetin niin oppilaat eivät kysyneet niin paljon esimerkiksi tehtävänantojen selkeydessä ja tenttien sisällössä. Nykyään täytyy toistaa usein kaikki tehtävänannot.

3. Miten oppilaat saavat otettua sinuun yhteyttä?

– sähköposti, moodle, vastaanottoajat, puhelimella...

Tunnilla, tunnin jälkeen ja käyvät ”kopissa”. Vähän lähettävät sähköpostia eikä lähes ollenkaan oteta yhteyttä moodlen kautta. Ohjausta oppilaat tarvitsevat esimerkiksi silloin, kun haluavat tietää onko tehtävä oikein ymmärretty. Yleensä kysyvät siitä tunnin jälkeen tai muulloin.

Sähköpostilla paljon ja tuntien yhteydessä myös, tai jos näkee sattumalta esimerkiksi käytävällä. Vastaanottoajan aikana eivät kovin usein. Todella harvoin soittavat.

50 / 50 sähköpostilla, tunnilla. Kysyvät liian vähän. Vastaanottoajat on tarvittaessa.

4. Millaiset oppilaat yleensä ”käyttävät” ohjausta

– oppilaat, jotka haluavat saada kiitettäviä

Sekä että on molempia opiskelijoita kiitettäviä ja huonommin menestyviä. Lisäksi on opiskelijoita, jotka varmistavat tekevätkö he tehtävän oikein. Uudelleen tehtävän tekijät myös käyttävät ohjausta. Tunnollisia opiskelijoita, jotka noudattavat tehtävän palautuspäiviä. Joka ryhmässä on kyseisiä tapauksia.

## Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain

Paremmasta päästä olevat opiskelijat tarvitsevat ohjausta enemmän. Opiskelijat heikommasta päästä eivät niinkään tarvitse. Syinä voivat olla esimerkiksi motivaatio-ongelmat.

Rästisuorittajat ja jälkijunassa tehtävän palauttajat. Vähän lisäinfon kysyjä. Venäläisiä on paljon ja nepalilaisia, joiden kulttuuriin ei kuulu kysellä, joka johtuu kulttuurieroista.

### 5. Mitä haasteita tai ongelmia ohjaustyö sisältää?

Haaste saada kysymään oppilaat lisäohjeita ja neuvoja. Ujoja. Eivät uskalla kysyä tarkentavia kysymyksiä. Vähän väärin tai kokonaan väärin tehdyt tehtävät. Tyhmit kysymykset olisi hyvä kysyä. Ulkomailla ovat tottuneet siihen, ettei opettajaa ole helppo lähestyä. Täällä Suomessa on helppo lähestyä opettajia.

Kielelliset haasteet ensimmäisenä vuonna. Sen jälkeen ei niin pahoja ongelmia kielen suhteen. Eivät välttämättä tajua asioita, niin kuin suomalaiset. Viesti ei mene aina perille.

Meidän Mikkelin ammattikorkeakoulun systeemien perille saaminen. Kokeissa luntaaminen, joka ei mene perille. Ne tuottavat ongelmia. Opiskelijat eivät joudu kysymään arkielämän asioita ohjaajilta. Claudia Torres hoitaa kaikki ne asiat.

### 6. Mitä muuta haluaisit kertoa kyseisestä aiheesta?

Kielen haasteista. Ensimmäisen vuoden opiskelijoilla epävarmuutta puhumisessa, joka ilmenee oppitunneilla. Ongelmia on siinä, että osaavatko tehdä kysymykset kieliopillisesti oikein.

Aikataulut ovat haaste. Suomalaiset paremmin aikataulussa. Kansainvälisellä puolella aikakäsite on huomattavasti joustavampi. Ratkaisut kehitetty siihen, miten

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

tehtävät tulevat ajoissa. Arvosanat laskevat sitä mukaan, mitä myöhemmin oppilaat tehtävän palauttavat.

Eri kulttuuri ei oteta niskasta kiinni eli ovat tottuneet komenteluun siitä, mitä milloinkin tehdään. Itseohjautuvia opiskelijoita on, ehkä suomalaisia vähemmän.

**B) Opintojen edistyminen opintovastaavan näkökulmasta**

1. Tehdäänkö jokaiselle oppilaalle HOPS, jos ei tehdä, niin minkä takia?

Jonkinlainen HOPS tehdään jokaiselle. Kolmantena vuonna tapahtuva vaihtoon lähtö tuottaa ongelmia, ei pysty suunnittelemaan etukäteen. HOPSIA tehdään yleensä vasta toisena vuonna, koska ensimmäisenä vuonna opiskelijoilla on pakollisia aineita.

Ei tehdä jokaisella. Ensimmäisenä vuotena kaikki opiskelee samoja asioita. Ei ole välttämättä vielä siinä vaiheessa näkemystä, mitä haluaa opiskella. HOPSEJA joudutaan tekemään joskus sen takia, kun opiskelijoilla on aikaisempia opintoja takana muista kouluista. Suomenkielisellä puolella lähtökohta opiskelijoilla on aikailailla sama verrattuna toisiin oppilaisiin.

Ei ole toistaiseksi tehty. Lukujärjestykseen perustui ensimmäiset pari vuotta. Ensimmäisen vuoden keväällä pitäisi HOPS suunnitella. Vaikka suuremmalti osin kaikille opiskelijoille on sama opiskelutarjonta, joka johtuu kurssien vähyydestä. Kaikille tehdään jossain vaiheessa HOPS. Ei kannata heti tehdä. Lisäksi otetaan aikaisemmat opinnot huomioon.

2. Miten seuraat oppilaiden opintojen etenemistä?

Näen kurssien suoritusten kautta Asiosta ensimmäisenä vuotena. Pieni koulutusohjelma, josta näkee käykö oppilaat tunneilla. Ammatillisessa kasvussa katsotaan, mitä ensimmäisenä vuonna on suoritettu, mitä toisena vuotena tehdään. Kolmantena vuotena on vuorossa pakollinen vaihtoon lähtö suomalaisilla. Toisen vuoden lopussa katsotaan, mitä tehdään. Katsotaan toisen vuoden keväällä, että kaikki tar

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

peelliset kurssit ovat suoritettu ennen vaihtoa. Opinnot menevät opiskelijoilla eri tahtiin siksi käsitellään oppilaita yksilöllisesti. Toiset valmistuvat nopeammin, toiset hitaammin. Katsotaan pitkin matkaa. Hitaammin tekeviä seurataan harvemmin.

Liian harvoin. Muutaman kerran vuodessa Asiosta opintopisteiden kertyvyyttä. Ensimmäisen puolen vuoden aikana haastatellaan pariin kertaan. Ennen kesää haastatellaan uudessaan.

Käyn Asiosta katsomassa välillä. Arvosanat ja muut asiat tulevat Asioon jälkijunnassa. Keskustellaan opettajien kanssa opiskelijoiden suorituksista. Haastattelun opiskelijat keväällä.

3. Missä vaiheessa ja miten puutut opiskelijoiden ”rästisuorituksiin”?

Toisena vuotena ennen vaihtoon lähtöä. Toisen vuoden syksyllä ja talvella.

Ensisijaisesti opiskelijoilla on itse vastuu tekemisistään. Työelämässäkään ei kukaan holhoa. Pyritään opettamaan, että vastuu on opiskelijoilla. Kun opiskelija pyytää tarvitsevansa apua, niin autetaan. Mieluummin kahden kesken puhun rästisuorittajien kanssa. Kehut sähköpostilla, muut asiat hoidetaan mieluiten kasvotusten.

Keväällä puututaan. Haastatellaan jokainen. Sitä ennen käyn läpi suoritukset Asiosta. Voi haastatella sitten mahdollisista ongelmista. Lähetän tarvittaessa sähköpostia.

4. Onko sinulla mielestäsi kehitettävää opintojen ohjauksessa, voisitko tehdä jotkut asiat eri tavalla?

Tiukemmin voisi läsnäoloa vaatia. Vielä enemmän kädestä pitäen ohjausta oppilaille. Haastavampaa ulkomaalaisilla. Opiskelijoista ei saada yhtä kiinteää ryhmää.

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

Useammin pitäisi katsoa opiskelijoiden etenemistä. Tietyt asiat pakko hoitaa. Helposti tulee sysättyä ei niin tärkeitä asioita myöhempään ajankohtaan, kuten opiskelijoiden asioiden hoitamista. Ajankäytön hallitsemista ja itsekuria pitäisi parantaa. Pakolliset asiat tai aikataulussa seuraavaksi olevat asiat hoidetaan ensimmäisenä.

Varmasti löytyy kehitettävää. Käyttää enemmän aikaa keskusteluihin opiskelijoiden kanssa. Opettajien kanssa enemmän palavereita. Ajanpuute ongelmana.

5. Onko Mamk:lla mielestäsi kehitettävää opintojen ohjauksessa, voisiko Mamk tehdä jotkut asiat eri tavalla?

Opiskelijat valittavat englannin kielisestä Studentista. Lisäksi tarvittaisiin kommunikaatiokanava. Opiskelijat eivät löydä Studentissa tarvittavia asioita. Panostusta lisää Intranet sivujen selkeyteen. Kaikkia asioita ei ole englanniksi käännetty ja lisäksi sivuilla on kirjoitusvirheitä.

Pitäisi saada opintojen oheistoiminnalla ryhmäytymistä opiskelijoiden välille yhä enemmän. Porukassa hommat sujuvat paremmin kuten opinnot heikoimmillakin opiskelijoilla. Urheilu, leffat yms olisi hyvää ajanviettoa.

Opintojen järjestely. Hyppytunnit keskellä päivää, jotka vievät opiskelijoiden motivaatiota. Tuntien suunnittelua. Sihteeri järjestee lukujärjestykset. Opettajat ja ohjaajat eivät saa enää päättää asioista.

6. Mitä muuta haluaisit kertoa kyseisestä aiheesta?

- 
- 
-

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain****II. OPINNÄYTETYÖN OHJAUS**

## 1. Miten IT- ohjelmassa opinnäytetyön ohjaus etenee?

Opintojakso Research methods valmentaa opiskelijoita opinnäytetyön tekemiseen. Seuraavaksi opiskelija esittää opinnäytetyöaihetta, jos hänellä itsellään on sellainen. Opiskelijoille mietitään opettajien kanssa aihetta, jos hän ei itse keksi tai löydä. Suositetaan että opinnäytetyön aihepiiri tulisi teollisuudesta, koulu auttaa tarvittaessa aiheen saamisessa. Aiheen valinnan yhteydessä valitaan myös opinnäytetyölle ohjaaja. Ohjaajan kanssa homma viedään sitten eteenpäin. Opinnäytetyölle laaditaan tutkimussuunnitelma. Opiskelija esittää oman opinnäytetyönsä aiheen seminaaritulaisuudessa. Seminaarissa opiskelija saa mahdollisesti kuulla toisilta seminaarissa olijoilta mielipiteitä tai vinkkejä omaan työhönsä tai aiheeseensa. Työtä viedään ohjaavan opettajan ohjeistuksella eteenpäin. Seuraavaksi opiskelija laatii johdannon. Johdannosta tehdään ensin ns. ”nauruversio”, joka lähetetään ohjaajalle. Tämä antaa palautetta, jonka mukaan korjailaan. Sen jälkeen siirrytään teoriaosuuteen, josta kirjoitetaan vähän tekstiä. Teoria annetaan ohjaajalle, joka antaa palautetta. Työtä viedään tällaisissa pienissä pätkissä eteenpäin. Periaatteena olisi, että työstä saataisiin opiskelijoilta raakileversioita mieluummin liian usein, kuin liian harvoin. Lisäksi työ viedään englannin opettajalle, joka katsoo miltä teksti näyttää kielellisestä vinkkelistä. Työtä tehdään siis pienissä osissa ja annetaan palautetta. Työ tehdään kokonaan englanniksi. Työhön on tehtävä ainoastaan englanninkielinen kuvailulehti.

## 2. Miten kauan keskimäärin oppilailta menee opinnäytetyön tekemisessä?

Jos homma etenee normaalisti, niin neljästä kuuteen kuukautta. Jos menee vuosi, niin joku on mennyt pieleen. Kahdessa kuukaudessakin voi saada työn tehtyä, jos kaveri on hyvin sisällä aiheessa. Esimerkiksi yrittäjä on tehnyt opinnäytetyön omalle yritykselleen.

## 3. Mitä ongelmia opinnäytetyön ohjauksessa ilmenee?

- motivaatio, osaamisen puute, aikataulussa pysyminen...

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

-

Kaikkia noita ilmenee. Kriittinen vaihe on alku. Kun opiskelija saa ensimmäiset kymmenen sivua tehtyä, niin homma lähtee rullaamaan. Aloittamisen kynnyks on aina pieni ongelma. Hyvä tutkimussuunnitelma on tässä tärkeä. Kun opiskelijalla on hyvä tutkimussuunnitelma ja johdanto, niin hän tietää mitä tekee ja miten tekee. Sen jälkeen työn tekeminen ei vaadi muuta, kuin perslihaksia.

Lähdeviittauksissa tulee myös jonkin verran ongelmia. Tämä on suurempi ongelma, kuin suomenkielisellä puolella. Välillä ulkomaalaisten on vaikea ymmärtää, mikä on omaa ja mikä vierasta tekstiä. Suomalaiset ovat sisäistäneet asian paremmin.

**4. Miten puutut kyseisiin ongelmiin?**

Siten kun vain voin. Aikatauluhaasteisiin pureudutaan. Ohjaan opiskelijaa tyyliin: ”Ens viikon pe mennessä mulle toi homma”. Annan aikatauluihin selkeitä deadlineja. Näin saadaan luotua opiskelijoille lisää ”painetta” saada työ eteenpäin. Motivaatioon ei pystytä puuttumaan. Jos opiskelijaa ei kiinnosta työn tekeminen, ei häntä voi siihen pakottaa. Lähdeongelmiin puutun heti, jos näen ne aikaisessa vaiheessa. Jos huomaan esimerkiksi lähellä nettilainaamista olevaa tekstiä, niin voidaan käydä asia oppilaan kanssa läpi ihan kahden kesken.

**5. Pidätkö yhteyttä oppilaisiin opinnäytetyöprosessin aikana, jos niin miten usein?**

Pitävätkö ohjattavat oppilaat yhteyttä sinuun opinnäytetyöprosessin aikana, jos niin miten usein?

Oppilaat pitävät yleensä yhteyttä minuun, mikä on hyvä asia. Tämä sen vuoksi, koska ohjaajalla voi olla monta opiskelijaa samalla aikaa ohjattavanaan. Opiskelijat lähettävät minulle raakaversioita. Jos heistä ei kuulu mitään niin kyselen, että missä mennään. Parasta olisi, että opiskelija on itse aktiivinen. Tarvittaessa herätellään.

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

6. Miten kommunikointi vieraalla kielellä tai kielitaidon puute vaikuttavat opinnäytetyöprosessiin?

Kirjoittamiseen voi vaikuttaa. Kun opiskelija on ollut koulussa jo neljä vuotta, niin kommunikoinnissa ei enää ole ongelmia. Teoriaosassa sen sijaan ongelmia ilmenee jonkin verran siinä, miten hyvällä kielellä kääntää teorian. Jos opiskelija kirjoittaa teoriaan ”liian” hyvää englantia, niin on yleensä syytä epäillä plagiointia.

7. Miten ohjaat oppilaita opinnäytetyöprosessin aikana?  
– sähköposti, moodle, vastaanottoajat, puhelimella...

Sähköpostilla ohjaan pirun paljon. Puhelimella en lähes ollenkaan. Jos opiskelija on täällä paikan päällä, niin näemme täällä.

8. Vaikuttaako ohjaustapa opiskelijan suoritukseen opinnäytetyöprosessin aikana?

Kyllä vaikuttaa. Joskus vähemmän, joskus enemmän. Joskus ohjaaja on puuttunut liikaa opinnäytetyön tekemiseen, eli tuntuu että on itse tehnyt 50 % opinnäytetyöstä. Toisaalta jos on hyvä tekijä ja hyvä aihe, niin ohjaajalla ei paljon merkitystä.

9. Mitä muuta haluaisit kertoa kyseisestä aiheesta?

-

10. Kehittämiskohteita opinnäytetyön ohjaamisessa?

Tämä on mielestäni kokonaisuutena hyvällä pohjalla. Olen ohjannut paljon. Opettajakin oppii samalla itse ohjatessaan.



Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain

III. HARJOITTELUN OHJAUS

1. Miten harjoittelua ohjataan?

Ohjataan etukäteen kertomalla, mitä harjoittelu on, miten suoritetaan ja mitkä ovat mahdollisuudet ja ajoitus. Moni opiskelija tekee harjoittelun ulkomailla, harva tekee Mikkelissä. Harjoittelun aikana opiskelijoista ei kuulu mitään. Emme pidä harjoitteluseminaareja. Opiskelijoista kuuluu ennen harjoittelua ja sen jälkeen. Opiskelijat tekevät harjoittelut eri tahtiin. Harjoittelun aikana opiskelijat ovat omillaan.

Erittäin vähän ja kevyesti. Harjoittelu menee niin että opiskelija kysyy ennen harjoitteluun menoa, että onko työ sopiva harjoittelupaikaksi. Aina he eivät edes kysy. Opiskelijat kysyvät vain, että hyväksytäänkö harjoittelu. Sitten on tietty aika-  
taulu kesien jälkeen, milloin harjoitteluraportti kirjoitetaan. Harjoittelut ovat pääasiassa kesäaikana. Niille ei ole varattu muuta erityistä aikaa opinto-ohjelmassa. Työpaikoilla on paljon tietoa, jota ei kouluissa ole. Työpaikalla toimitaan työnantajan ehdoilla, eikä koulu puutu asioihin. Periaatteena olisi että harjoittelusta maksetaan opiskelijoille. Opiskelija pystyy hoitamaan harjoittelun siten, että firma ei tiedä että opiskelija on harjoittelussa.

2. Miten syventävän ja perusharjoittelun ohjaus eroavat toisistaan?

-  
-

3. Miten tarkasti oppilaat opastetaan harjoittelua varten?

- Harjoittelun pisteytys, palkkaus, muut asiat...

Studentin sivut ovat käytössä. Harjoitteluun liittyvät asiat ovat suoraan käännetty suomesta ja siellä on myös samat lomakkeet. Harjoitteluinfoja ei meillä erikseen ole. Harjoitteluasiat tulevat osana ammatillista kasvua. Sopimukset ja muut seikat

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

tehdään pääsääntöisesti yksilöllisesti. Aina voidaan neuvotella palkasta työnantajan kanssa. Opiskelija voi olla tavallaan kesätyöpaikassa. Samat lomakkeet, teen eri sopimuksia ulkomaalaisten firmojen kanssa.

Kerrotaan nämä asiat. Olemme joustavia työtehtävissä. Esimerkiksi esimiesharjoittelut hyväksytään, vaikeivät ne välttämättä suoraan alan hommia olisikaan.

4. Missä vaiheessa opiskelijat tarvitsevat eniten ohjausta?

- Sopivan harjoittelupaikan etsimisessä
- Yhteydenotossa harjoittelupaikkaan
- Jossain muussa, missä?

Opiskelijat etsivät pääosin itse harjoittelupaikkansa. Mikkelin ammattikorkeakoululle tulee myös jonkun verran harjoittelupyynnöitä. Ulkomaalaiset eivät pääse Suomeen töihin, kun eivät osaa puhua Suomea. Suomalainen työnantaja ottaa mieluummin töihin suomalaisen. Jotkut opiskelijoista haluaisivat töihin Suomeen. Jotkut tarvitsevat paljon apua harjoittelupaikan etsimisessä. Suurin osa kuitenkin löytää itse.

Kahdessa asiassa, mikä kelpaa harjoitteluksi ja mitä vaaditaan harjoittelun jälkeen. Emme ota yhteyttä työpaikkaan. Ammatillisessa kasvussa puhutaan mitä harjoittelu sisältää.

5. Millaisia harjoittelupaikkoja oppilailla yleensä on?

- Järjestävätkö oppilaat itse harjoittelupaikkansa vai saavatko he harjoittelupaikkansa Mamk:n kautta

Suomalaisilla on Suomessa perusharjoittelu esimerkiksi kaupassa. Kiinalainen voi tehdä kiinaksi harjoittelun yms. Töitä ei siis tarvitse hoitaa englanniksi, vaan työtehtävät ratkaisevat.

Englanninkielisessä ohjelmassa haasteena on saada työpaikka Suomesta. Opiskelijat tekevät paljon harjoitteluja kotimaassaan. Suomalaisilla opiskelijoilla ei ole samaa ongelmaa. Ulkomaalaiset tekevät harvoin harjoittelun Mikkelissä, enemmänkin pääkaupunkiseudulla. Työtehtävinä on yleisiä tietotekniikka-alan tehtäviä. Aluksi simpeleitä, sitten vaikeampia. Jos harjoittelu on valmistumisen esteenä,

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

niin Mikkelin ammattikorkeakoulu voi järjestää opiskelijalle harjoittelun, mutta ei muuten.

6. Miten harjoittelun tavoitteet asetetaan ja miten harjoittelun tavoitteisiin pääsemistä seurataan?
- Raportti, työtodistus, väliarviointi, muu...

Opiskelijat vastaavat itse omista tavoitteistaan. Harjoittelupaikka valitaan sitä mukaan, mihin käytyjen kurssien perusteella on erikoistuttu. Opiskelijan on itse mietittävä, mitä haluaa työelämässä tehdä. Työpaikoilla ei yleensä ole välipalauttekeskustelua. Toisissa kulttuureissa saattaa olla vaikea saada työnantaja käymään palautetta työntekijän kanssa. Kesällä ohjaajat ovat lomalla, joten opiskelijoita on vaikeata seurata. Asioiden suhteen meillä on sama malli, kuin suomenkielisellä puolella. Kun opiskelija palauttaa palautteet ja raportit, niin kysellään miten meni ja mitkä kokemukset siitä harjoittelusta tuli.

Ei ole mitään. Vaadin työtodistuksen ja harjoitteluraportin.

7. Tarvitsevatko oppilaat harjoitteluraportin laatimisessa ohjausta?

Heille pitää muistuttaa raportointiohjeista ja sisällöstä. Moni kysyy mitä raporttiin laitetaan. Studentista löytyy englanniksi ohjeistus. Monelta pitää erikseen pyytää työtodistus. Jotkut joutuvat pyytämään työtodistukset joskus jälkikäteen. Työtodistus on käännettävä englanniksi. Venäläisten opiskelijoiden työtodistukset tarkastaa venäjän kielen opettaja tarvittaessa.

Menee kevyesti. Ohjeet ja raportin teko käydään läpi. Jos ei kelpaa, niin laitan tekemään uusiksi.

8. Miten harjoittelua voitaisiin mielestäsi kehittää?

Harjoittelupaikan löytäminen Mikkelistä olisi hyvä asia. Tällöin ohjaaminen ja seuranta olisivat helpompaa opettajille. Kauempana olevien opiskelijoiden ohjaus

**Kvalitatiivisen teemahaastattelun vastaukset teemoittain**

on vaikeampaa. Ei ole oikeastaan muuta. Keväällä pitää muistaa muistuttaa harjoittelusta. Ensimmäisen vuoden opiskelijoille harjoittelusta kertominen on helppoa. Toisen vuoden opiskelijoille olisi hyvä olla henkilökohtainen infotilaisuus, kun he ovat enemmän poissa koulusta.

Olisi hyvä, jos asioista ja arvioinnista keskusteltaisiin työpaikalla. Opiskelija saisi näin enemmän palautetta siitä, miten yhteisö kokee työyhteisön jäsenenä. Opiskelijat eivät mielellään mainitse olevansa harjoittelussa, vaan ovat mieluummin enemmän kesätoisissa yrityksessä. Tämä siksi, palkkaus, työtehtävät yms. asiat eivät häiriintyisi. En halua millään ”turhilla” lapuilla häiritä sitä, ettei opiskelija saisi työstään palkkaa.

9. Mitä muuta haluaisit kertoa kyseisestä aiheesta?

-

-