



# Uusia malleja työelämän kehittämiseen

Tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK -tutkinnossa

Toim. Mari Suvanto



# **Uusia malleja työelämän kehittämiseen**

Tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK -tutkinnossa

Toim. Mari Suvanto

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Pori  
2014

Koulutusohjelmien esittelyt: [www.samk.fi/haku](http://www.samk.fi/haku)

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sarja D, Muut julkaisut 13/2014  
ISSN 2323-8372 | ISBN 978-951-633-152-5 (verkkojulkaisu)

© Satakunnan ammattikorkeakoulu ja tekijät

Julkaisija:  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Tiedepuisto 3, 28600 Pori  
[www.samk.fi](http://www.samk.fi)

Graafinen suunnittelu ja taitto: Jatta Lehtonen, SAMK Viestintä

## Sisältö

Esipuhe .....	7
Ylempi AMK –koulutus Satakunnan Ammattikorkeakoulussa   Anne Pohjus .....	9
Tutkimuksellinen kehittämistyö opinnäytetyönä   Mari Suvanto .....	13
Merenkulun ylempi AMK – onnistuneita kehittämishankkeita yritysten näkökulmasta   Peter Sandell ....	16
”Elämämme paras ratkaisu” – yrittäjäuralle ylemmän AMK-tutkinnon kautta   Merja Sallinen .....	20
Haasteena osaamisen johtaminen – case Satakunnan Osuuskauppa   Sari Salo .....	23
Työkonferenssit sosiaalialan palvelujen kehittämisessä   Pasi Kumpulainen .....	27
Tutkiva oppiminen yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa   Mari Suvanto ja Sirpa Nokkonen .....	32
Kansainvälisen oppimisympäristön hyödyt ja haasteet – case Business Management and Entrepreneurship   Riitta Blue.....	35
Hyvinvointiteknologian koulutus kansainvälistyy   Andrew Sirkka .....	38





## Esipuhe

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on suunniteltu henkilöstön osaamisen nostamiseen työelämän tarpeet huomioiden. Opinnot antavat valmiuksia oman alan tutkitun tiedon hankkimiseen, käsittelyyn ja soveltamiseen opiskelijan omassa työssä ja sen kehittämisessä.

Tämän julkaisun tavoitteena on kuvata ylempää ammattikorkeakoulututkintoa painottaen tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmaa. Erityisesti esille halutaan nostaa opinnäytetöiden merkitys työelämän kehittämisessä sekä opiskelijoiden rooli asiantuntijoina ja kehittäjinä. Lisäksi julkaisussa esitellään ylempiä tutkintoja kansainvälistymisen näkökulmasta.

Satakunnan ammattikorkeakoulun ylempiin AMK-tutkintoihin johtavista koulutusohjelmista tarkemmin osoitteessa: [www.samk.fi/haku](http://www.samk.fi/haku)

**Anne Pohjus** (TKT, vararehtori) käsittelee artikkelissaan ylempään AMK -tutkinnon kehittymistä ja roolia korkeakoululaitoksessa niin valtakunnallisesti kuin myös paikallisesti. Artikkelissa tuodaan esille myös tutkinnon merkitystä opettajan, opiskelijan ja yhteiskunnan näkökulmasta. Artikkelin lopussa pohditaan ylempään AMK-tutkinnon tulevaisuutta.

**Mari Suvanto** (FT, VTL, johtamisen yliopettaja) johdattelee artikkelissaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jota tarkastellaan erityisesti ylempi AMK -opiskelijoiden tekemien opinnäytetöiden näkökulmasta. Artikkelissa halutaan myös korostaa, että tutkimuksellinen kehittämistyö ei saisi jäädä vain opinnäytetyöksi, vaan tuottaa hyviä käytänteitä ja malleja jatkamaan systemaattiseen ja analyttiseen työelämän kehittämiseen.

**Peter Sandell** (OTL, lehtori) esittelee merenkulun ylempi AMK -tutkinnon onnistuneita opinnäytetöitä erityisesti toimeksiantajien näkökulmasta. Esimerkkejä onnistuneista opinnäytetöistä löytyy ennen kaikkea yrityksistä, jotka ovat ymmärtäneet opinnäytetyön merkityksen organisaation kehittämisessä.

**Merja Sallinen** (TtT, lehtori) kuvaa artikkelissaan kahden kuntoutuksen ylempään AMK-tutkinnon opiskelijan, Pauliina Haapalan ja Mirka Väkiparran, uraa yrittäjäksi. Artikkelissa tuodaan esille myös eri toimijoiden yhteistyön tärkeyttä kehittämishankkeissa ja niiden onnistumisessa. Yrityksen perustaminen oli opiskelijoiden mielestä heidän elämänsä paras ratkaisu.

**Sari Salo** (tradenomi ylempi AMK, HR-asiantuntija) kertoo omasta opinnäytetyöstään, jossa hän kehitti Satakunnan Osuuskauppaan osaamisen johtamisen mallin valtakunnallista S-ryhmän osaamisen mallia ja mittareita hyödyntäen. Hän kuvaa artikkelissaan henkilöstön kehittämisen monia vaihtoehtoja. Lopuksi Sari tuo esille myös oman osaamisensa kehittymisen opinnäytetyön prosessin aikana.

**Pasi Kumpulainen** (YTL, yliopettaja) avaa artikkelissaan aluksi työkonferenssia yhtenä toimintatutkimuksen metodina. Tämän jälkeen aihetta syvennetään kertomalla ylempään AMK-tutkinnon opinnäytetöiden tekijöiden kokemuksista. Opinnäytetöissä kehittämistehtävänä on usein ollut muutoksen aikaansaaminen sisäisessä tai ulkoisessa yhteistyössä. Työkonferenssimenetelmä on osoittautunut siinä hyväksi dialogiseksi menetelmäksi.

**Mari Suvanto** (ks. edellä) ja **Sirpa Nokkonen** (KTM, johtamisen lehtori) kuvaavat artikkelissaan tutkivaa oppimista yhtenä keskeisenä metodina ylempi AMK -koulutuksessa. Tutkivaa oppimista on integroitu muun muassa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman pedagogiikkaan jo useita vuosia. Artikkelissa esitellään koulutusohjelmassa sovellettua tutkivan oppimisen prosessia.

**Riitta Blue** (KTM, lehtori) käsittelee artikkelissaan kansainvälisen oppimisympäristön hyötyjä ja haasteita Business Management and Entrepreneurship -koulutusohjelman näkökulmasta. Koulutusohjelman tavoitteena on kouluttaa kansainväliseen johtamiseen erikoistuneita liiketoiminnan kehittäjiä. Koulutukseen hakeutuu opiskelijoita monesta eri maasta ja kulttuurista.

**Andrew Sirkka** (KT, THM, esh, yliopettaja) kuvaa artikkelissaan käynnistyvää hyvinvointiteknologian kansainvälistä koulutusohjelmaa. Koulutusohjelma toteutetaan yhdessä eurooppalaisen konsortion kanssa, johon kuuluu seitsemän partnerikorkeakoulua. Konsortiota koordinoi Zuyd University of Applied Sciences Alankomaista. Artikkelissa tarkastellaan myös kansainvälisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia.

**Pori 25.11.2014**

**Mari Suvanto**



## **Ylempi AMK -koulutus Satakunnan ammattikorkeakoulussa**

Anne Pohjus

Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet voivat työelämässä hankitun kokemuksen jälkeen syventää ammatillista osaamistaan suorittamalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Se on ylempi korkeakoulututkinto – kuten tiedekorkeakouluissa maisteritutkinto.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen merkitys on moninainen. Kun asiaa tarkastellaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta, havaitaan aivan erilaisia merkityksiä kuin tarkasteltaessa asiaa vaikkapa yksittäisen opettajan näkökulmasta. Lisäksi tutkintojen merkitys on muutoksessa, sillä ylempät ammattikorkeakoulututkinnot ovat kohtalaisen uusi asia suomalaisessa korkeakoulukentässä. Ne vakinaistettiin kokeiluvaiheen jälkeen kesällä 2005. Jotta tutkinnon merkitys on käsiteltävissä, on tiedettävä sen tarkoitus ja tunnettava sen syntyhistoria.

Ylempät ammattikorkeakoulututkinnot ovat yliopistotutkintojen kanssa kilpailukykyinen koulutusreitti tuottaessaan julkiseen virkaan tai tehtävään saman kelpoisuuden kuin ylempi korkeakoulututkinto. Kun yliopistossa ylempään korkeakoulututkintoon johtavat opinnot ovat tieteellisesti suuntautuneita, ovat ne ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtaessaan työelämäläheisiä, soveltavaan tutkimukseen suuntautuneita.

Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnoista ryhdyttiin keskustelemaan jo vuonna 1997. Suunnittelutyö käynnistyi Ammattikorkeakoulujen Rehtorineuvoston ARENE ry:n johdolla samana vuonna. Jo silloin oli ilmeistä, että työelämällä oli selkeä tilaus ylemmälle ammattikorkeakoulututkinnolle. Maaliskuussa 2001 annettiin hallituksen esitys ammattikorkeakoulujen jatkotutkintojen kokeilulaiksi, ja ensimmäiset kokeiluajan jatkokoulutusohjelmat käynnistettiin vuonna 2002 (Varjonen & Majjala 2010). Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinto-ohjelmiin oli lukuvuonna 2002–2004 yhteensä 1093 hakijaa, joista 570 aloitti opiskelun. Syksyllä 2004 oli käynnissä jo 44 ohjelmaa (Varjonen & Lähde 2005).

Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon tärkeimmiksi tekijöiksi muodostuivat kokeilun aikana opetuksen sisällön ja toteutusmenetelmien työelämälähtöisyys, asiantuntijuus ja työelämän aktiivinen kehittäminen soveltavan tutkimuksen avulla. Jatkotutkintokokeilu oli tuloksekas ja laki ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista astui voimaan 1.8.2005 (Varjonen & Majjala 2010).

Koulutusta suunniteltaessa, kehitettäessä, toteutettaessa ja arvioitaessa ovat elinkeino- ja työelämäedustajat olleet aktiivisesti mukana. Mitään muuta korkeakouluohjelmaa Suomessa ei ole tehty niin tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Ammattikorkeakoulun yhdeksi keskeiseksi voimavaraksi onkin noussut verkostoituminen ja kumppanuus paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja maailmanlaajuisesti. Toinen voimavara ovat opettajat, joilla varsin usein on yliopistollinen jatkotutkinto, pedagoginen koulutus sekä ammattikorkeakouluopettajan käytännönläheinen ote oppimiseen ja osaamiseen.

### **SAMK ylempien ammattikorkeakoulutukintojen tuottajana**

Satakunnan ammattikorkeakoulu on merkittävä ylempien ammattikorkeakoulututkintojen tuottaja. Kaikkien ammattikorkeakoulujen joukossa SAMK sijoittuu keskivaiheille ylempien koulutusten aloituspaikkamäärissä. Ammattikorkeakoulujen yhteisenä linjauksena on pitää aloituspaikkamäärät nykyisellä tasolla, vaikka

uusissa ammattikorkeakoulujen toimiluvissa ylempät koulutukset vapautettiin korkeakoulujen autonomian piiriin kuuluviksi. Ylempiä AMK -tutkintoja voi olla ammattikorkeakoulussa vain niillä aloilla, joilla sillä on myös AMK-tutkintoja. Tutkinnonanto-oikeus määräytyy sen mukaan mitä ammattikorkeakoulututkinnon koulutusvastuita organisaatiolla on. Vuoden 2013 loppuun mennessä kaikkiaan noin 8800 opiskelijaa on valmistunut ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. 10 000 tutkinnon raja ylittyy vuoden 2014 lopussa.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry on asettanut ylempien tutkintojen kehittämissuunnitelman, johon kuuluvat edustajat kaikista ammattikorkeakouluista. Verkosto on varsin toimiva ja tiivis. Se sai opetus- ja kulttuuriministeriön vuoden 2014 hankerahoituksissa suurimman yksittäisen kehittämishankerahoituksen TKI- eli tutkimus, kehittämis- ja innovaatiovalmiuksien parantamiseksi koulutuksessa. Toimiminen valtakunnan tasolla tuo ammattikorkeakoulun sisäiseen toimintaan perspektiiviä ja auttaa keskittämään omaa kehittämistoimintaa niiden linjausten suuntaisesti, jotka valtakunnassa nähdään tärkeinä. Jokainen ammattikorkeakoulu on yksittäisenä ylempien AMK-tutkintojen kouluttajana niin pieni, että verkostoituminen on oleellisen tärkeää. Sitä edellyttää jo niukkojen koulutusresurssien käyttö (Varjonen & Majjala, 2010).

SAMKissa ylempät tutkinnot ovat olleet mukana koulutustarjonnassa tutkinnon kokeiluvaiheesta alkaen. Koulutusmäärät ovat ammattikorkeakoulun kokoon nähden tyypilliset. Tutkintoja on tuotettu kaikilla pääasiallisilla koulutusaloilla eli liiketoiminnassa, tekniikassa ja merenkulussa sekä sosiaali- ja terveysalalla. Organisaatorakenteessa ylempät koulutusohjelmat ovat sijoittuneet koulutusalaan mukaisesti kokonaisuuksiin eikä varsinaista kokoavaa ylempien tutkintojen organisaatiota ole ollut SAMKin sisäistä kehittämistoimintaa lukuun ottamatta. Kehittämissuunnitelmassa on edustaja jokaisesta koulutuksesta toteuttavasta ohjelmasta. Kaikkien edustus koetaan tärkeäksi, sillä ylempien koulutuksen toimijat ovat varsin yksin omilla koulutusaloillaan. Vertaistuki on arvokasta.

## **Erlaisia näkökulmia – erilaisia merkityksiä**

Se, miten ylempien ohjelmien merkitys koetaan organisaatiossa ja sen ulkopuolella, riippuu siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Organisaatiolle, maakunnallisena korkeakoulutoimijana, ylempi AMK-koulutus antaa mahdollisuuden laajaan tarjontaan ja suurempaan potentiaaliseen asiakaskuntaan. Kun perustutkinnon rinnalla voidaan tarjota mahdollisuus jatkaa opintoja ylempään tutkintoon, laajentaa se luonnollisesti korkeakoulun alueellista vaikuttavuutta ja kattavuutta monentasoisen työvoiman kouluttajana. Ammattikorkeakoulututkinnon tietyssä korkeakoulussa suorittaneen on usein helppo palata tuttuun organisaatioon suorittamaan lisää opintoja muutaman vuoden työelämäkokemuksen jälkeen. Laskisiko korkeakoulun arvostus ja kilpailuasema valtakunnan tasolla korkeakoulumarkkinoilla, jos sillä ei olisi tarjota ylempää korkeakoulututkintoa? Vastausta tähän ei ole.

Kun asiaa tarkastellaan opettajan näkökulmasta, nousee vahvaan rooliin opettajan oma asiantuntijuus. Kun opettaja pystyy jakamaan omaa osaamistaan sekä AMK- että ylempi AMK -tutkintoa opettaessaan, on hänen asiantuntijuutensa laajemmin käytössä. Tällöin myös opettajan asiantuntijuus kehittyy ja syvenee tehokkaammin, jolloin kummankin tason opettaminen saa enemmän ulottuvuutta. Kun ylempien tutkinnon koulutuksessa ovat elinkeinoelämän edustajat vahvasti mukana vähintäänkin opinnäytetyön kautta, kasvaa opettajan työelämäntietoisuus rikastuttaen opetusta. Lisäksi opettaja, varsinkin pitkään perustutkintoa opettaneena, saa uutta potkua ja haastetta osallistuessaan myös ylempien tutkinnon opetukseen. Ylempien AMK-tutkinnon opetuksen erityinen haaste opettajalle on vuorovaikutteinen asiantuntijuuden jakaminen opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat ovat työelämän kautta kehittyneet asiantuntijoiksi omalla alallaan ja lisäksi he tulevat monilta eri toimialoilta. Opiskelijoiden työelämäyhteyttä hyödynnetään opiskelussa tehtävien ja harjoitustöiden kautta. Opiskelijoiden työyhteisöjä käytetään alustoina, joihin osaaminen rakennetaan ja

joihin opittua peilataan. Opiskelu tuo mukanaan kyseisen työyhteisön ongelmineen ja vahvuuksineen. Näin opiskelija tuo samalla ajantasaista käytännön tietämystä työelämästä opetuksen ja opettajan käyttöön, mikä on oivallinen tapa ylläpitää myös opettajan osaamista.

Opettajan näkökulmassa tarkastelun kohteeksi tulevat väistämättä myös pedagogiikka ja opiskelun monimuotoisuuden asettamat mahdollisuudet, vaatimukset ja rajoitteet. Koska suurin osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavista opiskelee työn ohessa, ovat läsnäoloa edellyttävät opinnot pääasiassa iltaisin, viikonloppuisin tai yhtenä arkipäivänä viikossa noin kerran kuukaudessa. Erilaisia sovelluksia löytyy, mutta ajatus on kuitenkin, että suurin osa oppimisesta tapahtuu muualla kuin oppitunnilla, opiskelijan itse valitsemana ajankohtana. Koska läsnäolotunteja on kovin vähän koko tutkinnon suorittamisen ajan, vaatii se opiskelijalta omatoimisuutta, hyvää itseuria ja motivaatiota. Sen lisäksi koko järjestelmä edellyttää hyviä sähköisiä oppimislustoja, tietojärjestelmiä ja verkkoyhteyksiä, jotka onneksi tänä päivänä ovat jo lähes itsestäänselvyys kaikkialla. Opettajalta tällaiset opetusjärjestelyt vaativat uudenlaista lähestymistapaa opetukseen. Erilaiset pedagogiset ratkaisut, joilla mahdollistetaan itsenäinen suorittaminen, vuorovaikutus esimerkiksi verkon välityksellä, ohjaus ilman kasvokkaiosta kontaktia ja arviointi ilman kohtuutonta työkuorman kasvua ovat tarpeen.

Edellä kuvattu tapa opiskella on yleistymässä myös AMK-tutkinnon opiskelussa erityisesti aikuisopiskelijoilla, mutta myös nuorten päiväopiskelijoiden keskuudessa. Tämä johtuu lisääntyvästä työssäkäynnistä opiskelun ohessa. Ylemmän tutkinnon koulutus on tässä toiminut usein edelläkävijänä ja kehittänyt vaadittavaa pedagogista ja järjestelmävalmiuksien osaamista. Kertynyt kokemus on nyt hyödynnettävissä laajasti koko korkeakoulun käyttöön.

Opiskelijan kannalta on lähinnä kysymys opiskelijayhteisön rikkaudesta sekä tarjolla olevista palveluista kun korkeakoulu kouluttaa sekä perus- että ylempää tutkintoa. Ylemmän tutkinnon opiskelijoita näkee kampuksella harvoin, joten siinä mielessä he ovat varsin pieni osa yhteisöä. Heidän tarpeensa vaikuttavat kuitenkin kaikkien opiskelijoiden opiskeluun esimerkiksi kirjastossa laajempaan materiaalin tarpeena, runsaan verkossa tapahtuvan opetuksen vuoksi tietohallinnossa riittävänä järjestelmätukena sekä kahvila- ja ruokalapalveluina myös vähemmän tavallisina aukioloaikoina.

Viimeisenä muttei suinkaan vähäisimpänä on työyhteisöjen näkökulma. Työelämän tietoisuus ammattikorkeakoulujen tarjoamasta yleimmästä korkeakoulututkinnosta on levinnyt hitaasti eikä tutkinto ole vielä yleisesti hyvin tunnettu. Jokainen ylemmän tutkinnon suorittaja vie tietoisuutta eteenpäin, mutta opiskelijamäärien ollessa suhteellisen pieniä, on tämä kanava varsin hidas. Miksi työelämän pitäisi tuntea tämä koulutus? Siksi, että se osaisi palkata koulutettuja osaajia oikeanlaisiin tehtäviin ja hyödyntää heitä yrityksen kehittämisessä jo opintojen aikana. Tästä hyötyvät sekä opiskelijat, työyhteisöt että korkeakoulut. Moni ylempään tutkintoon valmistuva opiskelijakin on epä tietoinen siitä minkälaisiin työtehtäviin hän voi hakeutua valmistuttuaan. Työpaikkojen hakuilmoituksissa ei juuri mainita pätevyystoiveena ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta, vaikka monta kertaa tällaisen koulutuksen saanut olisi osaavampi ja paremmin soveltuva tehtävään kuin tiedekorkeakoulussa vastaavan tason tutkinnon suorittanut.

Toinen työelämän näkökulmasta tärkeä seikka on osallistuminen koulutukseen omassa organisaatiossa työskentelevän opiskelijan kautta. Koulutuksen aikana opiskelija suorittaa joukon erilaisia tehtäviä, jotka

Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet voivat työelämässä hankitun kokemuksen jälkeen syventää ammatillista osaamistaan suorittamalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon.

sijoittuvat työyhteisön olosuhteisiin ja joissa opiskelija pyrkii uuden tiedon avulla ratkaisemaan nimenomaan oman työyhteisönsä ongelmatilanteita tai kehittämistä vaativia toimintoja. Työyhteisön tuki ja osallistuminen näiden tilanteiden tunnistamiseen ja ratkaisemiseen on arvokasta sekä opiskelijalle että työyhteisölle, jolla ei normaalissa arjessa ole aikaa paneutua toimintojensa aktiiviseen kehittämiseen. Tämän kaltaisen yhteistyön aikaansaamisessa on luonnollisesti oma roolinsa sekä opettajilla, opiskelijoilla että työyhteisöillä.

## **Ylemmän AMK -tutkinon tulevaisuus**

Vaikka tutkinon tunnettuus on vielä suppea, on se kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa yhtenä suomalaisen korkeakoulutuksen duaalimallin osana ja sikäli voidaan ajatella sen löytäneen paikkansa. Sen tunnettuuden eteen tehdään kovasti töitä. Edelleen käydään kuitenkin valtakunnan tasolla keskustelua tutkinon tulevaisuudesta, sen tarpeellisuudesta ja mahdollisesta työnjaosta tiedekorkeakoulujen kesken. Satakunnassa on olemassa kirjoittamaton sopimus, ettei Porin yliopistokeskuksen tarjoamien maisteritutkintojen kanssa kilpailevia ylempi AMK -tutkintoja kehitettäisi ammattikorkeakoulun tarjontaan, vaikkakin ylempien ammattikorkeakoulututkintojen on oltava profiililtaan selkeästi erilaisia yliopistotutkintoihin verrattuna. Emme siis tietoisesti kilpaile samoista opiskelijoista.

Ammattikorkeakouluverkostossa uskotaan vahvasti tutkinon tulevaisuuteen ja halutaan osallistua tutkintojen kehittämiseen. Verkostona teemme monenlaista yhteistyötä ja tarkastelemme myös valtakunnan tasolla tarjontaa, syntyviä tutkintonimikkeitä ja pedagogisia ratkaisuja. Benchmarking toteutunee tämän tutkintomuodon koulutuksessa paremmin kuin minkään muun koulutuksen osalta valtakunnassa. Tarkoitus on siis jatkaa yhteistyötä ja kehittämistä, ja katsoa pitkälle eteenpäin senkin jälkeen kuin ensimmäinen 10 000 tutkintoa on ansiokkaasti synnytetty.

### **LÄHTEET**

Varjonen, S. & Lähde, K. 2005. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto vakinaistumassa. Kehittyvä Elintarvike 3/2005. <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/12-ylempi-ammattikorkeakoulututkinto-vakinaistumassa>. Viitattu 4.8.2014.

Varjonen, B. & Majjala, H. (toim.) 2010. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osana innovaatioympäristöjä. Hämeenlinna: HAMKin julkaisuja 8.

## Tutkimuksellinen kehittämistyö opinnäytetyönä

Mari Suvanto

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään systemaattisesti tuotettua tietopohjaa käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2009, 19) mukaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien käytänteiden ja ideoiden tuottamista ja toteuttamista. Heidän mukaansa tutkimuksellisuus on kehittämistyössä tärkeää siksi, että näin kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan huomioon kattavammin ja tulokset ovat paremmin perusteltavissa.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksellisuus luo ja jakaa uutta tietoa. Se tekee työskentelystä järjestelmällistä ja analyttistä ja auttaa tarkastelemaan asioita myös kriittisesti. Kehittäminen taas parhaimmillaan on tavoitteen tai tavoitteiden huolellista määrittelyä, suunnittelua ja näihin perustuvaa toteutusta. Kehittämisessä olennaisessa roolissa tulisi olla yksilön ja organisaation oppiminen.

### Tutkimuksellinen kehittämistyö ja YAMK -opinnäytetyö

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistyötä, jossa ideaalita-pauksessa tehdään aidosti kehittämistyötä opiskelijan työorganisaatiossa. Opinnäytetyön tuloksena syntyy uusia käytänteitä, ideoita tai uusia palveluja tai tuotteita.

Ylemmän AMK-tutkinnon ja siihen sisältyvän opinnäytetyön yleiset tavoitteet on määritelty valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (16.6.2005/423, 7 a §, 10 §). Asetuksen pykälässä 7 todetaan seuraavaa: ”Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön”. Opinnäytetyöllä on keskeinen rooli ylemmässä AMK-tutkinnossa. Se on laajuudeltaan kolmasosa koko tutkinnosta (30 op / 90 op) tai jopa puolet tutkinnon laajuudesta (30 op / 60 op). Opinnäytetöitä koskevat linjaukset ovat ammattikorkeakoulujen itsensä päätettävissä. Tästä syystä on hyvin erilaisia käytänteitä opinnäytetyöprosesseissa, opinnäytetöiden ohjauksessa ja arvioinnissa. Valtakunnallisesti on pyritty löytämään yhteisiä linjauksia erilaisten yhteistyöhankkeiden ja yhteistyöverkostojen avulla. Tämä yhteistyö on ollut erityisen tärkeää opinnäytetöiden laadun varmistamiseksi sekä koko tutkinnon uskottavuuden kannalta. Opinnäytetyön laadun kannalta jo vuosia ovat kriittisen tarkastelun kohteena olleet muun muassa seuraavat teemat:

- arviointiprosessi ja arviointikriteerit
- ohjausprosessit
- TKI-toiminta ja työelämän hyödyt
- opinnäytetyön raportointi ja tekstimallit
- tutkimus- ja kehittämismenetelmät ja metodologia.

Opinnäytetyö on siis soveltavaa tutkimusta, tutkimuksellista kehittämistyötä ja työelämän kehittämistä, joka toteutetaan kolmikantana eli yhteistyönä opiskelijan, toimeksiantajan ja oppilaitoksen välillä. Työ vaatii hyvää yhteistyötä ja aktiivista vuorovaikutusta opettajan, toimeksiantajan ja opiskelijan välillä. (Esim. Anttila 2008.) Tutkimuksellinen kehittämistyö ei kuitenkaan saisi jäädä vain opinnäytetyöksi, vaan tuottaa hyviä käytänteitä ja malleja systemaattiseen ja analyttiseen kehittämiseen myös jatkossa. Olennaista on myös se, että

Tutkimuksellinen kehittämis-työ ei saisi jäädä vain opinnäytetyöksi, vaan tuottaa hyviä käytänteitä ja malleja jatkamaan systemaattiseen ja analyyttiseen työelämän kehittämiseen.

opinnäytetyön tekemisen kautta sekä opiskelija että työyhteisö oppivat uusia työkaluja kohdata organisaation uudet haasteet. Tämä kaikki merkitsee myös uudenlaista työkuultuuria kehittää työyhteisöjä.

## Ohjauksen rooli ylempi AMK -opinnäytetyössä

Ohjauksella pyritään edistämään oppijan oppimista. Vaikka tämä määrittely saa ohjauksen kuulostamaan hyvin yksinkertaiselta asialta, sitä se ei kuitenkaan ole. Ohjaus on monikerroksista vuorovaikutusta, jonka piirteitä ovat muun muassa empatia ja kunnioitus, kysyminen ja tarkentaminen, kriittisyys, luottamus ja tulevaisuuteen suuntautuneisuus (Leinonen 2007, 44).

Ylemmässä AMK-tutkinnossa korostuu opiskelijan asiantuntijuus opinnäytetyön aiheessa. Haasteena onkin asiantuntijuuden kehittäminen uutta tietoa hakemalla ja soveltamalla sitä käytäntöön. Systemaattinen ja kriittinen tiedonhaku ja sen analyyttinen käytäntöön vieminen ovat keskeisiä. Tämä tekee niin opinnäytetyön tekemisen kuin sen ohjaamisen vaativaksi prosessiksi.

Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyön ohjauksessa korostuu tiedon luomisen näkökulma. Ohjaustoiminnan tavoitteena on kehittää opiskelijan asiantuntijamaista työskentelytapaa, jossa rakennetaan uudenlaista tietämystä todellisissa oppimisympäristöissä. Opettaja on ohjaaja, joka tukee asiantuntijana opiskelijan tiedon rakentamisessa ja sen soveltamisessa käytäntöön. (Kähkönen 2009, 29.)

Kuten Frilander-Paavilainen (2007, 114) tuo hyvin esille, on myös tärkeää uskaltaa kyseenalaistaa reflektiivisesti ja kriittisesti opinnäytetyökäytänteitä, mikä voi synnyttää uudenlaisia, kehittyneempiä ohjauskäytänteitä ja opiskelijan toimintatapoja soveltaa teoriaa luovasti työelämäkontekstiin.

Rantanen (2008) toteaa, että ”ylemmän tutkinnon ohjaaminen edellyttää ohjaajalta huomattavaa osaamista”. Se vaatii sisältöosaamista, mutta erityisesti metodologista osaamista. Opinnäytetöiden aiheet vaihtelevat usein hyvinkin paljon ja monissa töissä käytetään useita tiedonkeruumenetelmiä.

Ohjauksessa myös itsearviointilla ja opiskelijoiden vertaistuella on suuri merkitys. Tätä palvelevat seminaarit, työpajat, aivoriihet ja erilaiset verkkoistunnot. (Rantanen 2008.) Olennaisessa osassa on avoin dialogi, joka tarkoittaa yhdessä ajattelemista ja yhteistoiminnallisuutta.

## LÄHTEET

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Frilander-Paavilainen, E-L. 2007. Opinnäytetyön ohjaus työelämässä. Teoksessa: Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena – käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Kähkönen, K. 2009. Näkökulmia ja menetelmiä oppimisen ohjaamiseen ammatillisessa koulutuksessa. Teoksessa: Helander, J. (toim.) Ammatillisen opettajan käsikirja. Hämeenlinna: HAMK.

Leinonen, R. 2007. Opinnäytetyön ohjaus käsitteenä ja sisältönä. Teoksessa: Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena – käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Rantanen, T. 2008. Laadukas opinnäytetyö. Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyötä koskevia suosituksia. Viitattu 3.7.2013 [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Tutkimus\\_ ja\\_ kehitys/Valtakunnalliset\\_verkostohankkeet/Ylempi\\_amk\\_tutkinto/artikkelipankki/teemat/tyoelamalaheisyys/Tab/5D866F72BB2ABA45E040A8C0C9415D4D](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Tutkimus_ ja_ kehitys/Valtakunnalliset_verkostohankkeet/Ylempi_amk_tutkinto/artikkelipankki/teemat/tyoelamalaheisyys/Tab/5D866F72BB2ABA45E040A8C0C9415D4D)

## **Merenkulun ylempi AMK – onnistuneita kehittämishankkeita yritysten näkökulmasta**

Peter Sandell

Merenkulun ylempi ammattikorkeakoulututkinto on ollut osa Satakunnan ammattikorkeakoulun tarjontaa vuodesta 2007 alkaen. Opiskelu on sivutoimista ja tapahtuu pääosin etä- ja verkko-opiskeluna. Vuodesta 2011 lähtien lähiopetuspäivät on pidetty Helsingissä, jolloin on pystytty takaamaan vuorovaikutus alan suurimpien yritysten ja viranomaisten kanssa. Opetuksen järjestäminen Helsingissä on saanut myös entistä suuremman joukon ulkomaisissa varustamoissa työskenteleviä suomalaisia merikapteeneita hakeutumaan koulutukseen. Vapaasti valittavien opintojaksojen opetukseen on alusta saakka kuulunut myös opintomatka Lontooseen, joka on edelleen merenkulun liiketoiminnan kiistaton keskus.

Opiskelijoiden työelämää ja opintoja leimaa kansainvälisyys. Se näkyy myös opintomateriaalissa sekä opintojen lopputöiden, opinnäytetöiden, kielivalinnoissa. Tutkinnon suorituskieki on edelleen suomi, mutta opinnäytetyön kieki on yhä useammin englanti, sillä yhä useampi opiskelija työskentelee ulkomaisen yrityksen palveluksessa.

Merenkulun ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa opinnäytetyön rooli osana tutkintoa on korostunut. Koska alan AMK-tutkinnot ovat muita AMK-tutkintoja laajempia, on ylempi tutkinto laajuudeltaan vain 60 opintopistettä. Näin ollen 30 opintopisteen laajuinen opinnäytetyö lohkaisee tutkinnon sisällöstä puolet. Opiskelijan aihevalinta ja edistymisen työn suorittamisessa on siten keskeisellä sijalla valmistumisen kannalta.

Ylempi AMK -tutkintokoulutuksen lähtökohta on opinnäytetyön sitominen tiettyyn työnantajaan siten, että opinnäytetyön aihe liittyy kiinteästi kyseisen organisaation kehittämiseen. Esimerkkejä onnistuneista opinnäytetöistä löytyy erityisesti yrityksistä, jotka ovat ymmärtäneet opinnäytetyön mahdollisuutena sellaisten asioiden selvittämiseen ja kehittämiseen, jotka olisivat päivätyön yhteydessä tehtyinä erityisen haasteellisia niin aikataulultaan kuin resurssivaatimuksiltaan. Oleellista on myös työntekijän oma motivaatio, jonka merkitystä ei voi liikaa korostaa. Kokemuksen perusteella voi jo todeta, että työstä maksettava rahakorvaus ei ole osoittautunut riittäväksi motivaation lähteeksi – tärkeämpää on ollut itse työn ja toiminnan kehittämisen konkreettisuus. Menestystarinoiden joukossa on myös aiheita, jotka eivät ole liittyneet työnantajaan, vaan opiskelijat ovat luoneet opinnäytetyönsä kautta oman yrityksen.

### **Satamissa opinnäytetöiden rooli ymmärretty hyvin**

Yritys, jota voidaan käyttää malliesimerkinä opinnäytetyön hyödyntämisestä osana yritystoimintaa, on Finnsteve-yhtiöt, jotka ovat osa Finnlines-konsernia. Yrityksestä oli samaan aikaan hakeutunut tutkintoa suorittamaan kaksi opiskelijaa. Ensimmäisen opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää nykyaikainen työaika-malli, joka vastaisi paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Helsingin satamassa käytössä oleva työaika-malli oli sovittu liittojen välillä vuonna 1977, mutta logistiikassa sekä sataman sidosryhmissä on tapahtunut viimeisen 30 vuoden aikana merkittäviä muutoksia. Myös työaikalaki ja työehtosopimus olivat muuttuneet. Tästä huolimatta sataman työajat olivat samat kuin ennenkin.



Opiskelija määritteli linjaliikenteen aikataulut, lastimäärät ja resurssitarpeet sekä teki tarvittavien resurssien vertailun eri työaikamalleilla. Selvisi, että Iltavuorossa tuntimääräisesti tarkasteltuna tyhjäkäyntiä oli 1,5 % työajasta ja aamuvuorossa 11,4 %. Nykyisessä työaikamallissa viikossa tehdään 114 vuoroa ylitöitä ja 134 ”ylimääräistä” vuoroa. Opinnäytetyön johtopäätös oli, että työehtosopimuksen tarjoamissa työaikamalleissa ei ole ratkaisua rakenteelliselle tyhjäkäynnille. Jaksotyöaika tai keskimääräinen työaikamalli sopisivat hyvin palvelemaan kokonaisuutta. Jaksotyöaikaa tarkastellen tuntimäärät laskisivat nykyisestä 76,8 %, jolloin työtä tehtäisiin silloin, kun sitä on tarjolla eikä silloin kun on työaika. Opinnäytetyö on jo johtanut muutoksiin. Tekijänsä mukaan opinnäytetyön tuloksena syntyi parempi ymmärrys ottaa selvää työaikalainsäädännöstä sekä perehtymään syvällisesti aiheeseen ja niiden taustoihin. Opiskelija oli yrityksen johtotehtävissä jo opiskelijaksi tullessaan, mutta työnkuva muuttui valmistumisen jälkeen keskijohdosta ylempään johtoon.

Toisessa samalle yritykselle tehdyssä työssä laadittiin selvitys terminaalihallintajärjestelmän vaatimuksista Vuosaaren satamaan yrityksen kattamalle 70 hehtaarin satama-alueelle. Terminaali palvelee lähinnä Lolo- ja RoRo-liikennettä (lift off, roll off). IT-pohjaisen järjestelmän tuli kytkeä yhteen saumattomasti toimivaksi järjestelmäksi porttipalvelut, satama-alueen sijainti- ja saatavuustiedot, lastinkäsittelylaitteet ja käytettävissä olevat henkilöresurssit; tuli luoda järjestelmä, jolla varmistetaan ajan tasalla olevan tiedon jatkuva saatavuus sekä turvalliset ja sujuvat operaatiot. Opinnäytetyö selvensi yrityksen prosesseja, johti nopeaan jatkokehitykseen ja vaikutti myös kansainvälisen emoyhtiön toimintaan. Työ kehitti myös tekijänsä prosessihallintaa sekä etenemistä yrityksen organisaatiossa.

## **Costa Concordian onnettomuus osui opinnäytetyön kannalta ”sopivaan aikaan”**

Kolmannessa esimerkkityössä luotiin kyberneettinen malli risteilyaluksen komentositaympäristöstä (Cybernetic model of the bridge environment of a cruise vessel). Tällä mallilla haluttiin edistää meriturvallisuutta parantamalla alusten komentositatyöskentelyä. Näin voitaisiin ehkäistä onnettomuuksia ja läheltä piti tilanteita. Työn teettäjänä oli suuri saksalainen risteilyvarustamo, jossa opinnäytetöiden merkitykseen oli selvästi herätty jo aiemmin. Suomalainen opiskelija oli ollut yrityksen palveluksessa risteilyaluksella jo pitkään.

Kun opiskelija otti yhteyttä varustamon johtoon ja kertoi opinnoistaan ja niiden tarkoituksesta, annettiin hänelle useita varustamon kannalta merkityksellisiä vaihtoehtoisia tutkittavia aiheita. Aiheenvaihtamisen jälkeen järjestettiin tapaaminen yrityksen nimeämän henkilön kanssa, joka nimettiin myös yrityksen puolelta työn ohjaajaksi. Hän antoi välittömästi opiskelijalle kirjallisuuslistan, johon tuli alkajaisiksi perehtyä. Toimintaa leimasi järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus alusta asti myös varustamon puolelta. Työ eteni rivakasti ja varustamon antama tuki oli esimerkillistä.

Italialainen loistoristelijä Costa Concordia ajoi karille perjantaina 13. tammikuuta 2012 lähellä Giglion saarta Toscanan rannikolla Italiassa. Costa Concordian onnettomuus liittyi oleellisesti niihin prosesseihin, joita työssä tutkittiin. Tämän johdosta yrityksen aluksilla opinnäytetyön tekemistä alettiin tukea empiirisellä tutkimuksella ja seurannalla, joiden tulokset opinnäytetyön tekijä sai käyttöönsä. Opiskelijan luomaa kyberneettistä mallia koekäytettiin kahdella aluksella yhteensä kuuden kuukauden ajan. Työ johti käytännön muutoksiin aluksilla sekä turvallisuuden lisäämiseen ja päällystön lisäpalkkaamiseen. Opiskelija itse siirtyi työn valmistuttua maatyöhön varustamoon.

## Koeajalusten turvallisuus tutkimuksen kohteena

Opinnäytetyö, jossa käsiteltiin uudisalusten koeajonaikaista meriturvallisuutta, paljasti lainsäädännöllisen aukon, jota Suomessa ei ollut laajemmin aikaisemmin tiedostettu. Lisäksi se paljasti merkittäviä puutteita koeajon aikaisessa meriturvallisuudessa. Työn tekijä oli viranomaistyössä ja aihe löytyi omien pohdintojen ja omassa työssä huomattujen puutteiden kautta. Opinnäytetyö on merkittävimpiä merenkulkualan tutkimuksia vuosikymmeneen.

Ainoa ongelma on, että työ osui taloudellisesti huonoon aikaan, jolloin Suomen telakkateollisuuden kilpailukyky ja tulevaisuus olivat vaakalaudalla. Viranomaiset tiedostivat lainsäädännöllisen muutostarpeen, jonka työ toi esille, mutta taloudelliset realiteetit estivät alan lisäsääntelyn. Nyt kun ratkaisut telakkateollisuuden suhteet on tehty, olisi aika aloittaa säädöstyö. Pohjatyo on tehty. Opiskelijan valmistuminen vei viranomaisorganisaatiossa eteenpäin tarkastajasta ylitarkastajaksi ja toi mukanaan entistä vastuullisempia tehtäviä.

## Rikkirajat perusteltuja, siirtymäajat eivät

Vuoden 2008 MARPOL-yleissopimuksen ilmansuojeluliitteen muutosten vaikutukset Suomen elinkeinoelämälle olivat yhden esimerkillisen elinkeinoelämälähtöisen opinnäytetyön tutkimuskohteena. Suomeksi sanottuna kyseessä olivat rikkirajat, joista on keskusteltu Suomessa jo vuosia, ja jotka tulevat voimaan vuoden 2015 alusta siitä huolimatta, ettei elinkeino ole niihin kokonaisuutena valmis.

IMO:n eli YK:n merenkulkujärjestön (International Maritime Organisation) päätöksen myötä joudutaan raskaista polttoöljylaaduista pääsääntöisesti luopumaan ja korvaamaan ne kevyillä vähärikkisillä öljylaaduilla. Näiden vähärikkisten polttoöljylaatuojen valmistaminen on kalliimpaa kuin raskaiden polttoöljyjen, mikä merkitsee väistämättä alusten polttoainekustannusten nousua. Muina vaihtoehtoina ovat erilaiset tekniset ratkaisut, muun muassa rikkipesurit, nesteytettyä kaasua käyttävät alukset ja kehiteltävät uudet moottorit.

Opiskelijan tekemässä opinnäytetyössä keskityttiin arvioimaan ainoastaan alusten polttoaineen rikkipitoisuutta koskevien päätösten vaikutusta. Opiskelijan tekemä johtopäätös oli, että monista epävarmuustekijöistä huolimatta suunniteltua alusten polttoaineiden rikkirajaa ei olisi tarpeellista muuttaa. Hän totesi, että niin kutsuttuja rikkipäästöjen erityisalueita (SECA-alueet) koskeva 0,1 prosentin rikkiraja tulee liian nopeasti (1.1.2015). Rajaa pitäisi siirtää vähintään vuoteen 2020, jotta teknologinen kehitys mahdollistaa taloudellisesti järkevillä kustannuksilla toteuttaa halutut ympäristöön ja terveyteen liittyvät tavoitteet. Opinnäytetyö osoitti, että jos tiukka polttoaineen rikkiraja toteutuu nyt sovitun mukaisesti, pahimmassa tapauksessa terveys- ja ympäristövaikutukset voivat olla joillain alueilla liikennemuutosiirymän seurauksena jopa negatiiviset. Suomen elinkeinoelämälle aiheutuvat vaikutukset ovat täysin riippuvaisia 0,1 prosentin rikkirajan voimaantulo-ajasta. Jos ajoissa saadaan päätös voimaantulopäivämäärän siirtämisestä, uusilla määräyksillä ei ole merkittävää vaikutusta Suomen elinkeinoelämän kilpailukykyille. Nyt kun on tiedossa, ettei siirtymäaikaa tulla siirtämään, voidaan jäädä seuraamaan toteutuvatko opinnäytetyön ennusteet. Työn tehnyt opiskelija saa seurata sitä uudelta vastuulliselta työpaikaltaan ministeriöstä, jonne hän valmistuttuaan siirtyi Suomen Varustamot -organisaatiosta.

#### ARTIKKELISSA KÄYTETYT OPINNÄYTETYÖT

Jokilehto, Tero: Vuoden 2008 MARPOL -yleissopimuksen ilmansuojeluliitteen muutosten vaikutukset Suomen elinkeinoelämälle. 2011.

Welander, Jan-Christian: Koeajoaluksen meriturvallisuus merikoeajolla. 2011.

Juuti, Mikko: Preliminary study for a new terminal management and container load planning system in Finnsteve Helsinki Vuosaari terminal. 2013.

Sipiläinen, Risto: Cybernetic model of the bridge environment of a cruise vessel – Kyberneettinen malli ristelyaluksen komentositaympäristöstä. 2013.

Lehtinen, Kimmo: Työaikojen uudelleen järjestely Finnstevellä Vuosaaren satamassa. 2013.

## **”Elämämme paras ratkaisu” – yrittäjäuralle ylemmän AMK-tutkinnon kautta**

Merja Sallinen

Fysioterapeutit Pauliina Haapala ja Mirka Väkiparta olivat työskennelleet yksityisessä kuntoutusalan yrityksessä jo toistakymmentä vuotta aloittaessaan opinnot kuntoutuksen ylempi AMK -koulutusohjelmassa syksyllä 2012. Kumpikin teki töitä pääsääntöisesti vaikeavammaisten kuntoutujien kanssa mutta myös tuki- ja liikuntaelinoireista kärsiviä työkäisiä kuului asiakaskuntaan. Vaikka naiset kokivat olevansa omalla alallaan asiakastyössä ja työ sinänsä oli mielenkiintoista ja haastavaa, alkoi rutiineihin jämähtämisen peikko hiipiä mieleen. AMK-tutkinnon jälkeen sekä Pauliina että Mirka olivat suorittaneet SAMKissa erikoistumisopintoja ja osallistuneet muutenkin täydennyskoulutukseen aktiivisesti. He kaipaivat kuitenkin omaan työhönsä vielä uusia tuulia, lisää osaamista ja mahdollisesti suurempaa suunnanmuutosta, mikä oli motiivina ylempään tutkintoon hakeutumiselle.

Yhtenä vaihtoehtona Pauliina ja Mirka nostivat esiin heti opintojen alussa yhteisen yrityksen perustamisen opintojen aikana tai pian niiden jälkeen. He kertoivat, että tärkeä motiivi uudelle uralle siirtymisessä oli se, että heillä molemmilla oli halu panostaa enemmän asiakaspalveluun ja tehdä työtä omien eettisten arvojen mukaisesti: ”Vähemmän business-lähtöistä ajattelua ja enemmän hyvää palvelua asiakkaille”.

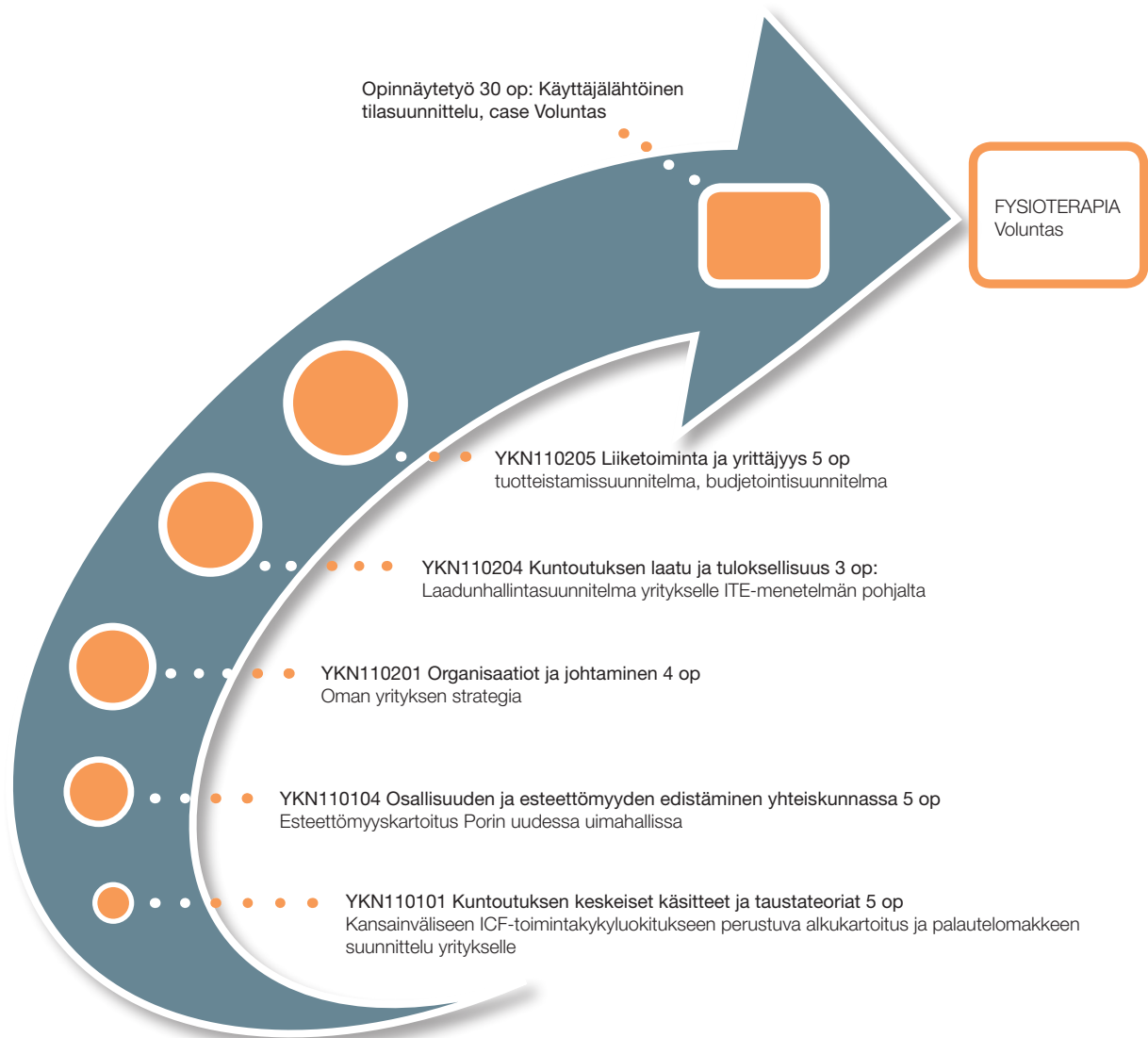
Tutorkeskustelussa orastavaa yritysideaa pohdittiin yhteistuumin ja tutoropettajana ohjasin melko nopeasti Pauliinan ja Mirkan SAMKin yrityskiihdyttämön mentorin puheille. Olikin tärkeää, että yhteistyö yrityskiihdyttämön, opiskelijoiden ja tutorin välillä toimi mutkattomasti, koska näin opintoihin liittyviä tehtäviä voitiin linkittää tulevan yrityksen suunnittelun näkökulmaan alusta alkaen.

*Ehkä odotimme aluksi enemmän konkreettisia neuvoja yrityskiihdyttämömentorilta esimerkiksi lupakäytäntöjen suhteen, mikä on terveydenhuollon yrityksissä iso prosessi lainsäädännön tiukkojen vaatimusten takia. Aika paljon jouduimme kuitenkin itse hakemaan sen tuoreimman tiedon, mutta rohkaisu ja henkinen tuki ja tietysti se, että joku pohti liikeideaa kanssamme, oli tosi arvokasta. Keskusteluissa syntyi joka kerta uusia näkökulmia ja tuli lisää pohdittavaa sitä mukaa kun prosessi eteni.*

Opettajat suhtautuivat tosi hyvin siihen, että tekisimme tehtävät yrityksen näkökulmasta. Kaikkien kanssa oli helppo löytää aihe ja tekemisen tapa, joka sopi opintojakson tavoitteisiin.

Kuntoutuksen ylempi AMK -ohjelmassa kuntoutuksen substanssiopintoja on 25 opintopistettä (op), johtamista 20 op, tutkimus- ja kehittämismenetelmiä 10 op, vapaasti valittavia opintoja 5 op ja tietenkin 30 opintopisteen laajuinen työelämälähtöinen opinnäytetyö. Kuntoutuksen opinnoissa tarkastellaan laaja-alaisesti kuntoutuksen teoreettisia ja yhteiskunnallisia perusteluita, syvennetään näyttöön perustuvan työskentelyn osaamista ja pohditaan esteettömyyteen ja osallisuuteen liittyviä teemoja. Johtamisopintoihin kuuluu strategisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi opintojaksoja muun muassa laadunarvioinnista, taloudesta ja yrittäjyydestä. Kuviossa 1 esitetään esimerkinomaisesti muutamien opintojaksojen tehtävien kautta miten Pauliina ja Mirka yhdistivät opinnot yritysideaansa.

*Opettajat suhtautuivat tosi hyvin siihen, että tekisimme tehtävät yrityksen näkökulmasta, ja kaikkien kanssa oli helppo löytää aihe ja tekemisen tapa, joka sopi opintojakson tavoitteisiin mutta vei samalla meidän prosessiamme eteenpäin. Sitä paitsi opettajat olivat oikeasti kiinnostuneita miten hommamme etenee ja kyselivät yrityksen kuulumisia käytävälläkin...*



Kuvio 1. Tehtävien linkittyminen yrityksen suunnitteluun

Vapaasti valittavat opinnot muotoutuivat luontevasti yrityskiihdyttämöopinnoista. Opinnäytetyö päätettiin tehdä kokonaan yrityksen perustamisen ympärille kuitenkin niin, ettei siinä käsiteltäisi varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa vaan yrityksen tilojen suunnittelua. Tilasuunnittelun kantavan ideana oli alusta asti se, miten tilojen hyvällä suunnittelulla voitaisiin toteuttaa yrityksen palveluideaa parhaiten. Esteettömyys ja saatavuus olivat itsestään selvästi keskeisiä elementtejä suunnittelussa mutta lopulta tärkeimmäksi teemaksi nousi käyttäjälähtöinen suunnittelu. Pauliina ja Mirka hyödynsivät kirjallisuuden ja pienimuotoisen benchmarkingin lisäksi niin sanottuja kehittäjäasiakkaita, joiden kanssa pohdittiin esimerkiksi yksityisyyden turvaamista hoitotilanteissa, turvallisuusasioita sekä viihtyisyyteen ja työntekijöiden ergonomiaan vaikuttavia tekijöitä.

Rahoitusneuvotteluissa satakuntalaisen elinkeinoyhtiö Prizztechin ja sen uusille yrittäjille suunnatun yhteis- palvelupiste Enterin yritysneuvojen kanssa Pauliina ja Mirka törmäsivät aluksi siihen, että Satakunnan alu- eella nimenomaan fysioterapia-alan yrityksiä on paljon ja että osa on lopettanut tai lopettamassa toimin- tansa taloudellisen kannattamattomuuden vuoksi. Naisilla oli kuitenkin selkeä ja perusteltu näkemys oman erityisosaamisensa eli neurologisen fysioterapian tarjonnasta, asiakkaiden tarpeista ja maksajatahoista opinnoissa tekemiensä kilpailutilanneanalyysien pohjalta. Neurologisten asiakkaiden terapian maksajana on useimmiten esimerkiksi KELA, sairaanhoitopiiri tai vakuutusyhtiö ja sopimuskaudet ovat pitkiä, jopa 1–3 vuotta, mikä mahdollistaa yrityksen pitkäjänteisen kehittämisen.

Hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla rahoitusta löytyi yrityksen käynnistysvaiheeseen. Samaan aikaan oli myös tiedossa, että voidakseen osallistua oman yrityksensä puitteissa KELAn kustantaman vaikeavam- maisten avokuntoutuksen tarjouskilpailuun, yrityksen tulee olla toiminnassa viimeistään huhtikuun alkuun mennessä 2014. Naiset ottivat rohkean askeleen irtisanoutuessaan edellisestä työpaikastaan syksyllä 2013 voidakseen panostaa kaiken aikansa uuden yrityksen tilojen suunnitteluun, rakentamiseen ja yritystoimin- nan käynnistämiseen. Tässä vaiheessa muut opinnot oli pakko jättää hetkeksi syrjään. Pauliinan ja Mirkan yritys Fysioterapia Voluntas Oy avasi ovensa ystävänpäivänä 14.2.2014.

*Yllätyksenä on tullut se, että töitä on ollut heti näin paljon. Ajattelimme, että olisimme voineet työpäivi- en sisällä loppoaikoina kirjoittaa opinnäytetyöraporttia, mutta oikeasti siihen ei ole ollut aikaa ja sehän on toisaalta hienoa, tavallaan. Olemme kuitenkin laatineet itsellemme uudet aikataulut ja tarkoitus on valmistua joulukuun 2014 mennessä.*

Ylempi AMK -opintojen ja yrityksen perustamisen linkittäminen toisiinsa onnistui Pauliinan ja Mirkan kohdal- la hienosti. Onnistumisen edellytyksenä he pitivät sitä, että oma yritysidea ja tahtotila ovat olleet riittävän vahvat prosessin eteenpäin viemiseksi. Tämä näkyy myös yrityksen nimessä, sillä latinankielinen sana ”vo- luntas” tarkoittaa tahtoa. Toiseksi, sekä omien henkilökohtaisten kontaktien että yrityskiihdyttämön kautta, löytyivät oikeat asiantuntijat avuksi esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen ja yrityksen mark- kinointiin. Lisäksi Pauliina ja Mirka pitivät tärkeänä ammattikorkeakoulun suunnasta sekä opettajilta että mentorilta saatua rohkaisua ja henkistä tukea prosessin eri vaiheissa. Opiskelijaryhmän tukea he pitivät myös tärkeänä:

*Opintojen myötä avautui laaja-alainen kokonaisnäkemys suomalaisesta kuntoutusjärjestelmästä ja siitä, mitä lain mukaan mistäkin voidaan hakea kunkin asiakkaan tapauksessa. Ryhmässä oli mahtava verkos- to eri osa-alueiden vahvoja osaajia, joiden puoleen on jatkossakin helppo kääntyä. Meillä oli todella hyvä ja avartavia moniammatillisia keskusteluja tunneilla ja tauoilla. Tämä on ollut pitkä matka mutta hyvä sellainen. Tämä on ollut elämämme paras ratkaisu.*

## **Haasteena osaamisen johtaminen – case Satakunnan Osuuskauppa**

Sari Salo

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössäni kehitettiin Satakunnan Osuuskauppaan osaamisen johtamisen malli S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia ja mittareita hyödyntäen. Opinnäytetyössäni selvitin miten osaamista voidaan mitata ja miten mittaustuloksia voidaan hyödyntää. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja S-ryhmän oppimis- ja koulutuskeskuksen, Jollas Instituutin, yhdessä kehittämä S-ryhmän osaamisen johtamisen malli testattiin ensimmäistä kertaa Satakunnan Osuuskaupan rautakaupassa, Kodin Terrassa, keväällä 2014 valmistuneen opinnäytetyön yhteydessä.

S-ryhmän osaamisen johtamisen malli sisältää ryhmäosaamiskeskustelut ja yksilön osaamisen mittaamisen. Malliin kuuluu myös osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka laaditaan mittaamisen jälkeen. Malli sisältää strategiasta johdetut tavoiteosaamiset, jotka tulivat Kodin Terra -ketjulta valmiina. Kodin Terran esimiehet saivat opastuksen osaamisen johtamiseen ja sen tavoitteisiin, mallin työkaluihin, menetelmiin ja mittareihin. Sain aiheen opinnäytetyöhön kohdeorganisaation johdolta. Oli mielekästä tehdä opinnäytetyö, josta organisaatiolle on oikeasti hyötyä. Osuuskaupassa ei ole ollut käytössä mitään osaamisen johtamisen mallia. Osaamisen johtaminen on jäänyt irralliseksi tekemiseksi eikä se ole ollut aidosti osa johtamisjärjestelmää. Osaamisen kehittymistä ei ole seurattu systemaattisesti, eikä osaamisille ja työtehtäville ole välttämättä määritelty tavoitteita.

S-ryhmän henkilöstöstrategian tavoitteena on laadukas osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen on S-ryhmässä osin uusi asia: osaamisen johtaminen on sisältänyt tähän saakka vain kehityskeskustelut. Toimipaikkojen esimiehet eivät ole seuranneet työntekijöidensä osaamista järjestelmällisesti ja toimipaikkojen työntekijöiden osaamisessa on suuria eroja. Yritysten kilpailukyky riippuu entistä enemmän siitä, mitä niissä osataan, miten ne osaamista hyödyntävät ja kuinka ne kykenevät oppimaan uutta. Osaamista täytyy johtaa entistä järjestelmällisemmin ja tavoitteellisemmin.

Työn tavoitteena oli selvittää, miten osaamista voidaan mitata ja miten mittaustuloksia voidaan hyödyntää. Tutkimuksellisessa kehittämistyössäni lähestymistapa oli kvalitatiivinen; käytin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelin neljää Porin Kodin Terran esimestä sekä kolmea johdon edustajaa: Kodin Terra -johtajaa, market- ja tavaratalokaupan toimialajohtajaa sekä Satakunnan Osuuskaupan henkilöstöpäällikköä.

### **Satakunnan Osuuskaupan osaamisen johtamisen malli**

Tärkeää mallin käyttöönotossa on hyvä suunnittelu ja sopiva ajankohta. Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan ennen kaikkea pitää sitä, että esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamisen mallissa henkilöstöosaston, Jollas Instituutin tai keskijohdon apua. Esimiehiä tulee tukea osaamisen johtamisen käsitteen määrittelyssä ja sen tarpeellisuuden perustelemissa sekä kyseisen mallin käyttöönottoon liittyvässä aikataulun suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Paitsi osaamisen johtamisen käsitteen avaaminen

ja sen perustelu, myös mallin käyttöönottoon liittyvän aikataulun suunnittelu ja osaamisen kehittäminen ovat asioita, joissa esimiehet tarvitsevat tukea. Satakunnan Osuuskaupassa osaamisen johtamisen mallin käyttöönottoa koordinoi henkilöstöosasto. Osasto on esimiesten apuna mallin jalkautusta suunniteltaessa, mallia käyttöönotettaessa ja kehittämistoimenpiteitä seurattaessa.

Esimiehille tullaan tekemään valmis materiaali, jossa on taustoitettu osaamisen johtamista konkreettisesti ja napakasti. Myös jatkossa aiotaan käyttää opinnäytetyön aikana tehtyä työntekijöiden ennakkovalmistautumislomaketta osaamisen mittaamiseen. Lomakkeen avulla työntekijät voivat etukäteen pohtia ja tarkastella omaa osaamistaan ja mittaukset voidaan näin suorittaa tehokkaassa aikataulussa.

Satakunnan Osuuskauppaa voidaan luonnehtia oppivaksi organisaatioksi. Osuuskaupalla on valmius hankkia uutta osaamista ja ihmisten on mahdollista kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivassa organisaatiossakin jokainen on itse vastuussa itsensä kehittämisestä ja oppimisesta, mutta organisaation tulee luoda oppimisen edellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Työpaikkaan ei sitouduta enää niin kuin ennen, sillä työpaikkaa tärkeämpää on oma urakehitys. Työnantaja on houkutteleva, jos se innostaa ja tukee oppimista ja kehitystä.

Kodin Terrassa on opinnäytetyön perusteella vielä tekemistä työntekijöiden moniosaamisen suhteen. Osaaminen on edelleen keskittynyt valtaosalla työntekijöistä omaan osastoon. Olennaista osaamisen kehittämisessä on johdon sitoutuminen, joka kehittämistehtävän perusteella on Satakunnan Osuuskaupassa kunnossa. Myös Kodin Terran esimiehillä tulee olla tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Henkilöstön tulee kouluttaa toisiaan osana normaalia työaika, toimipaikalla pitää olla mahdollisuus käyttää itseohjautuvia oppimateriaaleja ja moniasiantuntijuuteen on kannustettava muun muassa saamalla väkeä liikkeelle talon sisällä jo työvuorosuunnittelussa.

Suuri haaste esimiehillä osaamisen johtamisessa on saada koko joukko kokemaan yhteiset päämäärät ja visiot aidosti yhteisiksi. Jotta yhteistä organisaation osaamista saadaan, pitää osaamista ja kehittymistä tapahtua ensin yksilötasolla. Välttämätön ehto yksilön osaamisen kehittymiseksi on kuitenkin henkilön oma tahto kehittyä ja oppia. Osaaminen on paljon muutakin kuin tietoja ja taitoja. Siihen sisältyvät myös asenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Se tosiasia on hyväksyttävä, että osaamisesta jää mittaamisen ulkopuolelle. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet ovat hankalia, ellei mahdollista, todentaa mittarin avulla.

## Henkilöstön kehittämisen monet vaihtoehdot

Koska ihmiset ovat erilaisia ja oppivat eri tavalla, on hyvä, että henkilöstön kehittämiseen on useita eri vaihtoehtoja. Kodin Terraan onkin tehty suunnitelma henkilöstön moniosaamisen ja ristiinkäyttöisyyden lisäämisestä ja muihin osastoihin perehdyttämisestä. Käyttökelpoisia osaamisen kehittämisen muotoja ovat koulutusten ja kurssien lisäksi verkko- ja itseopiskelu, esimerkiksi oppiminen työkierron avulla sekä työnohjaus nimetyn perehdyttäjän avulla. Esimerkin avulla oppiminen perustuu palautteeseen, minkä takia arviointi- ja palautekanavien tulee olla ennalta sovittu ja käytössä. Esimiesten tulee muistaa hyödyntää koko osaamisen kehittämisen kirjoa laaja-alaisesti.

Osaamisen johtamisen mallin mukaiset ryhmäosaamiskeskustelut käydään aina ennen kehityskeskusteluja ja niissä tapahtuvaa osaamisen mittaamista. Ryhmäosaamiskeskusteluissa käydään läpi ketjun strategia ja työryhmän tavoitteet. Tavoitteista pystytään määrittelemään tarvittava osaaminen: mitä tietoja ja taitoja organisaatiossa tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään? Esimiehet vetävät ryhmäosaamiskeskustelut



mallin käyttöönoton jälkeen vuosittain. Työryhmän suoritusten arviointi tapahtuu luontevimmin esimiehen ja ryhmän välisissä keskusteluissa. Sovitut kehittämistoimenpiteet eivät saa jäädä liian abstrakteiksi. Ryhmäosaamiskeskusteluissa pitää määritellä konkreettinen taso, koko työryhmän tekemiset. Toimenpiteisiin pitää myös nimetä vastuuhenkilöt ja päivämäärä, jolloin sovittu asia pitää olla tehtynä.

S-ryhmän osaamisen johtamisen mallin osaamisen mittari ja mittaustryökalu ovat tarpeellisia. Jotta osaamista voidaan kehittää, sitä pitää osata eritellä juuri mittarin kaltaisilla osaamislueiloilla. Mittaamisen avulla saatiin juuri Kodin Terran osaamisen kehittämiseen tarvittava tieto. Osaamisen johtamisen mallin mukaista mittaria käyttäen saatiin mittaustulokset paitsi operatiivisille esimiehille, tiedoksi myös strategisen johdon tasolle.

Kehittämistehtävän perusteella mallin osaamistasojen lukumäärään 1–4 oltiin tyytyväisiä. Sanalliset kuvaukset osaamisen eri tasoilla ovat tarpeen, sillä pelkkä numeraalinen tasoluokittelu ei motivoi riittävästi. Mallin nykyiset, melko niukat, selitykset eivät välttämättä kuvaa numeraalisen tason sisältöä tarpeeksi. Osaamistasot tulisi selittää vielä konkreettisemmin esimerkkien avulla. Jokaisella tasolla täytyy pystyä hahmottamaan selvästi, miten sen tason osaaminen käytännössä näkyy tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. Osaamistasojen huolellisempi ja käytännönläheisempi avaaminen voi osaltaan vaikuttaa mittaustulosten objektiivisuuden lisääntymiseen.

Osaamisia ja mittaria tulee päivittää strategian tai painopisteiden muuttuessa. Nyt SOK:lta on saatu osaamiset käyttötavarakauppaan. Päivittäistavarakaupan osaamisten pitäisi valmistua tämän vuoden loppuun mennessä. Viimeistään siis ensi vuonna Satakunnan Osuuskaupassa saadaan jalkautettua osaamisen johtamisen malli myös päivittäistavarakauppaan ja myöhemmin muillekin toimialoille. Tästä opinnäytetyöstä saadut tulokset ja kehittämis ehdotukset on toimitettu SOK:lle ja Jollas Instituuttiin.

Vähintään kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut tarjoavat osaamisen mittaamiseen oivan tilaisuuden. Mittaamistilanne itsessään on esimiehelle tärkeä keino viestiä odotuksista sekä antaa ja ottaa vastaan palautetta. Osaamisen mittaaminen tullaan Satakunnan Osuuskaupassa tekemään kussakin toimipaikassa kehityskeskustelujen yhteydessä. Esimies saa systemaattisesti tietoonsa henkilökuntansa osaamisen tilan ja pystyy tämän perusteella suunnittelemaan toimipaikkansa työvuorot tehokkaasti. Tieto henkilökunnan osaamisten tasosta on hyödyllinen myös esimerkiksi esimiesvaihdoksissa.

Kun ryhmäosaamiskeskustelut ja osaamisen mittaaminen on tehty, esimiehen suurimman työn voidaan sanoa vasta alkavan. Mittaustulosten pitäisi näkyä käytännössä ja helpottaa esimiehen päätöksentekoa. Mitä sitten tehdään, kun osaamisvaje tai kriittinen osaamisaukko paljastuu? Henkilöstöosaston tai keskijohdon avulla pystytään näkemään tilanne laaja-alaisesti, ja usean toimipaikan ketjutoimintaa kannattaa tässä yhteydessä hyödyntää. Työntekijät voivat siirtyä horisontaalisesti toisiin tehtäviin lähellä olevaan saman ketjun toimipaikkaan. Työkiertoon on alueosuuskaupoissa loistava mahdollisuus.

Osaamisen johtamisen mallin vaatimaan osaamisen kehittämiseen, eli sekä työryhmän kehityskohtien määrittelyyn että jokaisen työntekijän yksilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen suunnitelmaan, tarvitaan erityistä tukea. Kehittämistehtävässä kävi ilmi, että ellei kehityskohteita seurata, kehittäminen voi jäädä taka-alalle. Esimiehillä tulee olla myös aikaa tehdä tuloksellista osaamisen kehittämistä.

Suuri haaste esimiehillä osaamisen johtamisessa on saada koko joukko kokemaan yhteiset päämäärät ja visiot aidosti yhteisiksi. Jotta yhteistä organisaation osaamista saadaan, pitää kehittämistä tapahtua ensin yksilötasolla.

Osaamisen johtamisessa erityisen tärkeää on miettiä, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten sitä voidaan kehittää, laajentaa tai turhaa osaamista poisoppia. Osaamisen johtaminen tulee nähdä prosessina, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä ja seuranta.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekeminen on opettanut minua suunnittelemaan, toteuttamaan ja analysoimaan. Työn tekeminen on lisäksi tuonut varmuutta ja sujuvuutta suulliseen ja kirjalliseen ilmaisuun. Työn yhteydessä on saanut paneutua osaamisen johtamisen kenttään, tutustua Jollas Instituutin kehityskonsulttiin ja saada häneltä arvokasta tietoa osaamisen johtamisesta ja sen eteen tehdystä työstä S-ryhmässä.

## Työkonferenssit sosiaalialan palvelujen kehittämisessä

Pasi Kumpulainen

Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaalialan ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetöissä on varsin usein lähtökohtana se, että opinnäytetyön tekijän työyhteisössä on todettu yhteistyöhön liittyvä ongelma, puute tai mahdollisuus palvelun toimivuuden kannalta. Yhteistyöhön liittyvät kysymykset voivat olla joko palvelun sisäiseen toimintaan liittyviä tai yhteistyöstä toisen palvelun kanssa tai jopa kokonaisen palveluverkoston toimivuudesta ja kyvystä vastata palvelutarpeeseen. Ratkaisua näihin tilanteisiin on opinnäytetöissä kehitetty muun muassa käyttämällä työkonferenssityöskentelyä (Lehtonen 2004; Kuula 1999, 94–99; Toikko & Rantanen 2009, 104–106).

Aivan ensimmäisessä sosiaalialan ylemmän tutkinnon opinnäytetyössä Tea Ojalan (2012) pyrkimyksenä oli toisaalta tutkia, miten ehkäisevä lastensuojelu Raumalla ymmärrettiin ja toisaalta vakiinnuttaa ehkäisevä lastensuojelu osaksi Rauman kaupungin peruspalveluja. Ehkäisevä lastensuojelu oli otettu keskeisesti esille uudistetussa lastensuojelulaissa (2007/417), mutta sen toteuttaminen oli monessa kunnassa vielä 2010-luvun alussa alkutekijöissään. Ehkäisevä lastensuojelu on tarkoitettu lapsille ja perheille, jotka eivät ole lastensuojelun asiakkaina ja joiden hyvinvointia tukemalla myös ehkäistään lastensuojelun asiakkuus. Sen toteuttamiseen tulee osallistua kunnan peruspalvelut, ei vain kunnan sosiaalihuoltoon sisältyvä lastensuojelu. Lain tarkoituksen toteuttaminen edellyttää riittävää yhteistyötä tai ainakin yhteisymmärrystä siitä, mitä ehkäisevällä lastensuojelulla kunnassa tarkoitetaan ja miten sitä yhdessä toteutetaan.

Kehittämistehtävänsä toteuttamiseksi Ojala (mt.) kutsui edustajia Rauman eri hallintokunnista. Kahteen työkonferenssiin osallistui kumpaankin 20 henkilöä, muun muassa terveydenhoitajia, lastentarhanopettajia, sosiaalityöntekijöitä, sosiaalitoimen päälliköitä, lääkäri, diakonissoja, puheterapeutti ja niin edelleen. Osallistujat johdatettiin ensimmäisellä kerralla työskentelyyn ulkopuolisen asiantuntijan luennolla ehkäisevästä lastensuojelusta. Työkonferenssien tarkoituksena oli ehkäisevän lastensuojelun visioiden tuottaminen, niiden esteiden tutkiminen, ratkaisujen ideoiminen esteiden ylittämiseksi ja konkreettisten kehittämissuunnitelmien ehdottaminen jatkotyöstämistä varten.

Toisen työkonferenssimenetelmää soveltavan opinnäytetyön (Hiljanen 2013) tarkoituksena oli Euran lastensuojelun avohuollon ja varhaiskasvatuksen yhteistyön kehittäminen. Lähtökohdista kehittämiselle oli lastensuojelun tietoon liian myöhään tulleet lastensuojelun tarpeessa olevat lapset. Lastensuojelu pääsi aloittamaan työnsä suojelua ja tukea tarvitsevien lasten ja perheiden kanssa vasta siinä vaiheessa, kun ongelmat olivat kehittyneet varsin pitkälle. Tavoitteena oli yhteistyön keinoin pystyä aloittamaan lastensuojelun tarpeen selvittäminen ajoissa ja aloittaa tarvittaessa lasten ja

Kokemukset työkonferenssin käyttämisestä ovat olleet myönteisiä, kun dialogisuuden periaatteet on ensin sovittu. Niihin kuuluu muun muassa toisten mielipiteiden ja tulkintojen kunnioittaminen.

perheiden tukeminen avohuollon toimenpitein. Päivähoidossa (varhaiskasvatuksen osana) lasten hyvinvointi havaitaan päivittäisissä kohtaamisissa lapsen kanssa. Epäilyt lapsen kasvun ja kehityksen vaarantavasta tilanteesta eivät kuitenkaan johda helposti lastensuojeluilmoituksen tekemiseen. Se liittyy usein pelkoon perheen suuttumisesta, tai pelätään, että ilmoitus osoittautuu tarpeettomaksi, ja että lapsi ja perhe joutuvat leimaavan toiminnan kohteeksi. Usein syynä on tietämättömyys siitä, että ilmoitus johtaa vasta lastensuojelutarpeen arvioimiseen, eikä esimerkiksi lapsen välittömään huostaanottoon. Lastensuojelulaki (2007/417) velvoittaa kuitenkin muun muassa varhaiskasvatuksen ammattilaisia tekemään lastensuojeluilmoituksen havaitessaan tai saadessaan tietää seikkoja, joiden perusteella lastensuojelun tarve on syytä selvittää. Kyse on henkilön omasta arviosta selvittämisen tarpeellisuudesta. Lastensuojelu on lapsen oikeuksiin perustuva palvelu, ja lain veloitteesta huolimatta se herättää voimakkaita tunteita, mikä hankaloittaa yhteistyötä. Huolipolussa rakennetaan yhteistyösuhde, jossa yhteistyö voidaan käynnistää lastensuojeluilmoituksen sijasta konsultoimalla toista ammattilaista.

Yhteistyön toimivuutta edistävän tiedon tuottamiseksi Heidi Hiljanen (mt.) kutsui koolle työkonferenssin, johon osallistuivat sekä lastensuojelun että varhaiskasvatuksen päälliköitä ja työntekijöitä. Tavoitteena oli tunnistaa lapsen kannalta hyvä yhteistyö, tunnistaa yhteistyön esteet ja ideoida niiden ylittämisen. Hiljanen opinnäytetyö sisältää myös konstruktivisen tutkimuksen otteen, jossa tutkimus tähtää uuden konstruktion tuottamiseen. Tällaiseksi voidaan tulkita Huolipolku-nimisen toimintamallin laatiminen ohjeeksi yhteistoiminnalle.

Kolmas opinnäytetyö, jossa käytettiin työkonferenssimenetelmää organisaation yhteistyökäytäntöjen parantamisessa, on Niina Hietaojan (2013) Oppilashuollollisen yhteistyön kehittäminen Honkajoen Hongon koulussa. Kehittämistyön tavoitteiksi Hietaoja määritteli sellaisten työskentelytapojen ja toimintamallien kehittämisen oppilashuoltoon, jotka tukevat varhaisen tuen ja oikeanlaisen avun käytäntöjä: oppilashuollon toimijoiden yhteistyön ja tiedonsiirron parantaminen, oppilashuollon ammattilaisten ehkäisevän lastensuojelun identiteetin tukeminen ja ajankohtaisten toimintatapojen kriittinen yhteistarkastelu.

Yhteistyön kehittämisen taustalla olivat lastensa koulunkäynnistä välipitämättömät vanhemmat, yhteistyöongelmat koulun ja kouluterveydenhuollon, koulukuraattorin ja lapsi- ja perhekohtaisen sosiaalityön välillä. Täältä pohjalta Hietaojan kehittämistyö kohdistui monialaisen yhteistyön kehittämiseen. Työkonferenssi voidaan ymmärtää tällöin laboratoriona organisaatioiden tai niiden yksiköiden rajasysteemien tutkimiselle (Lehtonen 2004, 63; Vartiainen & Pulkkis 2004, 63; Seikkula & Arnkil 2005, 31–32). Yhteistyön kehittämiseen osallistuivat koulun opettajat, erityisopettaja ja koulunkäyntiavustajat. Heidän lisäksi kehittämiseen osallistuivat koulun ulkopuolisten organisaatioiden edustajat, jotka työskentelevät osan työaikaansa koulussa: koulukuraattori ja terveydenhoitaja. Sivistystoimen johtaja ja koulun johtaja edustivat työkonferenssissa hallinnon näkökulmaa oppilashuoltoon. Työskentelyyn osallistui myös oppilaiden vanhempia. Lapsi- ja perhepalvelujen sosiaalityön edustaja ei pystynyt osallistumaan yhteistyön kehittämiseen, vaikka kehittämisen keskeisenä ajatuksena oli lakisääteisen ehkäisevän lastensuojelun edistäminen. Samoin poliittisia luottamushenkilöitä ei työkonferenssiin osallistunut kutsuista huolimatta. Tämä kuvaa osaltaan sitä haastetta, joka sisältyy monialaiseen yhteistoimintaan. Syynä voivat olla työkiireet, ajankohdan sopimattomuus tai vaikkapa esteet nähdä itseään osana kehittämisen kohteena olevaa toimintaa.

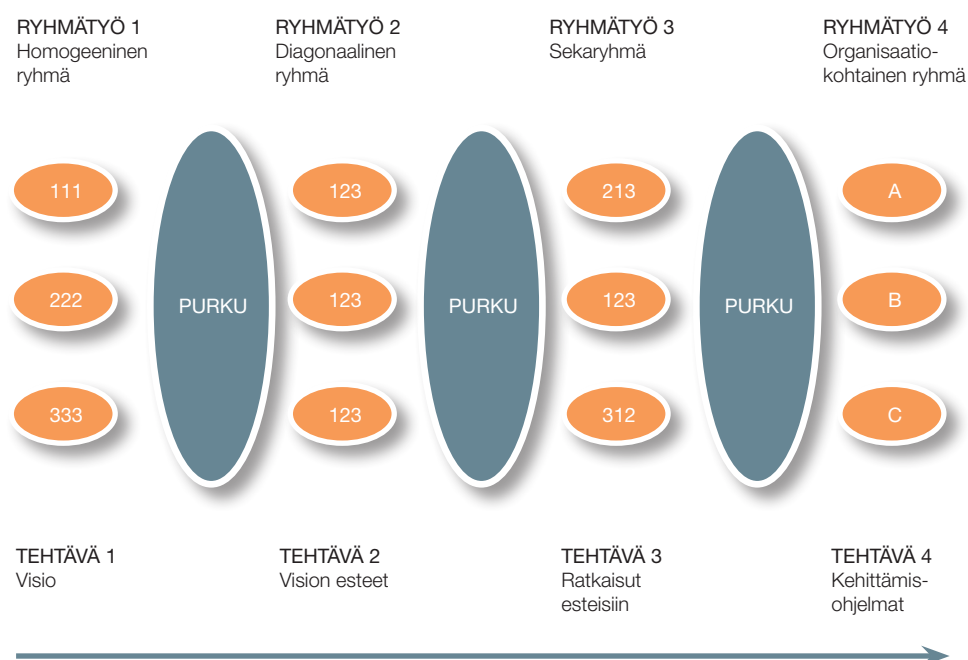
Työkonferenssin käyttäminen Hietaojan (mt.) opinnäytetyössä oli yksi menetelmä tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana. Se kertoo menetelmän joustavuudesta ja mahdollisuuksista käyttää sitä itsenäisenä menetelmänä tai osana laajempaa prosessia (Lehtonen 2004, Vartiainen & Pulkkis 2004). Hietaoja (mt.) kutsui koolle kolme työkonferenssia, joissa pohdittiin oppilashuollollisen yhteistyön visioita, niiden esteitä ja esteiden ylittämiskäytännöjä. Kehittämistyö päättyi konkreettisten kehittämistoimenpiteiden määrittelyyn.

## Työkonferenssi toimintatutkimuksen metodina

Toimintatutkimuksen periaatteisiin sisältyy muun muassa sen tutkiminen, miten ympäristö ja sosiaaliset tilanteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen; tutkimuksen tarkoituksena on muutosten toteuttaminen ja muutos toteutetaan tutkimusprosessissa, jolloin tutkija ei ole muutosprosessin ulkopuolella. Toimintatutkimus on yleinen tutkimusstrateginen lähestymistapa, jonka puitteissa voidaan käyttää erilaisia metodeja. Työkonferenssi on yksi toimintatutkimuksen viitekehyksessä totuttava metodi (Kuula 1999, 90–99; Vartiainen & Pulkkis 2004, 68–69).

Työkonferenssi on demokraattiseen dialogiin perustuva ajattelutapa ja käytäntö. Demokraattisen dialogin periaatteisiin kuuluu se, että kaikki osallistujat voivat ilmaista ajatuksensa, tuoda tietonsa ja kokemuksensa muiden käyttöön. Työkonferenssi on areena, joka mahdollistaa ihmisten välisen, tasavertaisen, vuoropuhelun. Työkonferenssiin kutsutaan monipuolinen osallistujajoukko. Mukaan tulisi ottaa muun muassa henkilöitä, joilla on päätöksenteko-oikeus; niitä, joilla on mahdollisuus estää ehdotusten ja ideoiden toteuttaminen sekä niitä, joihin päätökset ja kehitettävä toiminta kohdistuu ja joilla on näin asiasta erityistä tietoa. Työkonferenssissa pyritään yhteisymmärrykseen ja sen varaan rakennettaviin toimintasuunnitelmiin. Yhteistoiminta, yhteissuunnittelu ja yhdessä tuottaminen ovat toiminnan avainsanoja. Työkonferenssit ovat oppimisen areenoita: niissä tutkitaan ja tuotetaan yhdessä todellisuutta, jolloin osallistujat oppivat siitä, minkälaisessa todellisuudessa eri näkökulmista katsoen eletään ja mitä muutostarpeita siinä nähdään. Työkonferenssi ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittämisprosessi.

Työkonferenssin työskentely perustuu sekä ryhmätyöskentelyyn että ryhmätöiden tuotosten yhteiseen käsitteilyyn yleiskeskusteluissa. Niissä noudatetaan dialogisia keskustelusääntöjä, joiden mukaan kaikilla on oikeus tulla kuulluksi, kenenkään näkemystä ei torjuta ja parhaat argumentit voittavat. Dialogisuuden periaatteen mahdollistamiseksi ja rajojen ylittämiseksi eri organisaatioiden ja organisaatiotasojen välillä, ryhmätyöt voidaan järjestää dialogisuutta tukevalla tavalla. Timo Toikko ja Teemu Rantanen (2009, 105) ovat kuvanneet demokraattisen dialogin työskentelymallia vaihtuvien ryhmärakenteiden mukaan (Kuvio 1).



Kuvio 1. Demokraattisen dialogin perusmalli (Toikko & Rantanen 2009, 105)

Dialogikonferenssin vaiheet muodostuvat tapahtumasarjasta, jossa ensin rakennetaan yhteisymmärrystä haluttavasta tulevaisuuden visiosta. Sen jälkeen tunnistetaan vision (tavoitteiden) toteutumista haittaavat ja estävät tekijät. Kolmannessa vaiheessa pohdintaan ja analysoidaan esteiden voittamista, ja neljännessä vaiheessa sovitaan kehittämistavasta oman organisaation osalta. (Vartiainen & Pulkkis 2004, 68.) Homogeeniset ryhmät ovat tärkeitä aloituksessa, jotta keskustelun käynnistäminen helpottuu ja tapauskohtaiset todellisuudet tulevat kuvatuiksi. Tässä vaiheessa ryhmät tuottavat vision, jonka he toivovat realistisesti toteutuvan käsiteltävänä olevassa asiassa. Tämä ryhmätyö voi alkaa lyhyellä yksilötyöllä, joiden tuotokset osallistujat tuovat ryhmään keskusteltavaksi. Tätä ryhmätyötä seuraa yleiskeskustelu, joka perustuu kaikkien ryhmien tuottamiin visiokuvauksiin. Seuraavassa ryhmätyössä käsitellään visio toteutumisen esteitä. Ryhmätyö voidaan jälleen aloittaa lyhyellä yksilötehtävällä. Sitä seuraa diagonaalisissa ryhmissä työskentely. Diagonaalisissa ryhmissä on edustaja kaikista homogeenisten ryhmien jäsenistä. Tällöin työskentelyssä kohdataan uusia henkilöitä. Se voi tarkoittaa kyseisen tehtävän osalta uusia henkilöitä, mutta usein kyse on jopa omassa organisaatiossa työskenteleviin, aiemmin tuntemattomiin henkilöihin tutustumisesta. Tämä on jo itsessään yksi merkittävä työkonferenssin tulos, jota voi kutsua verkostoitumiseksi tai ainakin muista henkilöistä tietoiseksi tulemiseksi. Ryhmätyöt puretaan jälleen esitysten jälkeen yleiskeskustelussa. Seuraavan ryhmätyön aiheena on ratkaisujen ideoiminen visioiden toteutumisen esteisiin. Ryhmät ovat sekaryhmiä. Työkonferenssia johtavan henkilön tulee kuitenkin huolehtia ryhmien muodostumisesta ja ryhmäkokojen soveltuvuudesta tehtävään. Ryhmien tuotoksen puretaan jälleen yleiskeskustelussa. Viimeisessä ryhmätyössä laaditaan ehdotukset kehittämissuunnitelmiin ja toimintasuunnitelmiin. Ryhmät työskentelevät uudelleen homogeenisissa kokoonpanoissa.

Työkonferenssityöskentely voi olla osa laajempaa kehittämisprosessia ja erilaisten metodien käyttämistä sen rinnalla. Mutta se voi olla myös yksittäinen metodi, jolla osallistujat pyrkivät sekä tutkimaan organisaation toiminnan tai organisaatiosuhteiden todellisuutta, suunnittelemaan sen muutosta ja tekemään yhteisiä päätöksiä muutoksen suunnasta ja sisällöstä (Vartiainen & Pulkkis 2004, 68). Sosiaalialan opinnäytetöissä työkonferenssi on näyttäytynyt pääasiassa ketterästi sovellettuna kehittämismenetelmänä, jonka merkitystä ja arvoa tieteellisenä toimintatutkimuksena voidaan pohtia. Niissä on työstetty paikallista teoriaa eikä niinkään pyritty teoreettisen totuuden löytymiseen (Lehtonen 2004, 25).

## **Opinnäytetöiden tekijöiden kokemuksia työkonferensseista**

Opinnäytetyöntekijät ovat tehneet opinnäytetyönsä tutkimuksellisinä kehittämistöinä omassa työorganisaatioissaan. Kokemukset metodin käyttämisestä ovat olleet myönteisiä, kun dialogisuuden periaatteet on ensin sovittu. Niihin kuuluu muun muassa toisten mielipiteiden ja tulkintojen kunnioittaminen. Opinnäytetyöt ovat olleet toteuttamisajaltaan varsin pitkiä, mihin ovat vaikuttaneet eri tekijät. Yksi niistä on sopiminen siitä, mitä ja miten kehitetään ja keitä kehittäminen koskee. Mutta erityisen haastavaksi näyttää muodostuvan se, että kehittämisprosessissa osallistujat joutuvat avaamaan vallitsevia käytäntöjä, tuomaan kuuluviin siihen liittyviä henkilö- ja ryhmäkohtaisia ajatuksia ja kohtaamaan muutoksen odotuksia ja miettimään omaa rooliaan mahdollisessa muutoksessa. Sosiaalialan ammatillisia käytäntöjä ohjaavat monet säädökset, jotka pitää ottaa huomioon. Usein ei olla hyvin tietoisia niistä toimintaa säätelevistä tekijöistä, jotka koskevat muiden kuin omia ammattikäytäntöjä. Tämä tekee kuitenkin dialogisesta työkonferenssista hyvän oppimisareenan ja yhteistyömahdollisuuksien oivaltamisen paikan.

Opinnäytetyönsä vuoksi opiskelijan rooli muuttuu työyhteisön jäsenenä: kollegasta tulee toimija, joka toiminnallaan vaikuttaa muihin eri tavoin kuin tavallisesti. Coghlan ja Brannick (2010, 5-6, 116) kuvaavat omassa organisaatiossa toimintatutkimusta tekevää ensimmäisen, toisen ja kolmannen persoonan ja rooliristiriidan käsitteillä. Ensimmäinen persoona viittaa tutkijaan, joka tutkii itsekseen osoittaen yksilöllistä kykyä lisätä

tietoisuutta tutkimastaan aiheesta. Toinen persoona viittaa kykyyn tutkia yhteisesti toimintaa ”toiseuden” rooliin asettumalla ja toimia samalla toisten kanssa yhteisten huolten, kasvokkaisen dialogin ja keskustelujen kontekstissa. Koska toimintatutkimus on luonteeltaan demokraattista ja yhteistoiminnallista, on toisen persoonan tyyppinen tutkimus ja toiminta keskeistä. Kolmas persoona viittaa käytäntöön jakaa tietoa tutkimusyhteisön ulkopuolelle. Tämä asetelma johtaa myös kysymykseen kaksoisroolista: yhtäältä opinnäytettään tekevä opiskelija on kollega työyhteisössään, mutta toisaalta hän on muutosaktivaattori ja tiedon tuottamiseen orientoituva toimija. Yhteisön jäsenyys mahdollistaa esiymmärryksen organisaatiosta ja sen käyttöteorioista. Toisaalta tämä voi johtaa merkittäviin rooliristiriitihin. (Mt. 114–123.) Se on erityisen mahdollista silloin, kun kyseessä ovat esimerkiksi eri ammattiryhmien, tehtävien ja persoonallisuuksien välinen epäluottamus, kilpailu tai valtasuhdeasetelma. Näissä tilanteissa opiskelija on kovan paikan edessä ja häneltä edellytetään sekä kykyä että halua toimia. Kumpaakin on sosiaalialan ylempään tutkinnon opiskelijoilta löytynyt.

#### LÄHTEET

Coghlan, D. & Brannick, T. 2010. *Doing Action Research in Your Own Organization*. 3rd Edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.

Hietaoja, N. 2013. Oppilashuollollisen yhteistyön kehittäminen Honkajoen Hongon koulussa. Ylempi AMK -opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.6.2014. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67172/Hietaoja\\_Niina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67172/Hietaoja_Niina.pdf?sequence=1)

Hiljanen, H. 2013. Lastensuojelun avohuollon ja varhaiskasvatuksen välinen yhteistyö Eurassa. Ylempi AMK --opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.6.2014. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60854/Hiljanen\\_Heidi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60854/Hiljanen_Heidi.pdf?sequence=1)

Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa: Lehtonen, J. (toim.) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 16–55.

Ojala, T. 2012. Ehkäisevä lastensuojelu Raumalla. Ylempi AMK -opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.6.2014. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55065/tea\\_ojala.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55065/tea_ojala.pdf?sequence=1)

Reason, P. & Bradbury, H. 2006. *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration*. Teoksessa: *Handbook of Action Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 1–14.

Seikkula, J & Arnkil, T.E. 2005. *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.

Toikko, T. & Rantanen, T. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.

Vartiainen, E. & Pulkkis, A. 2004. Työkonferenssi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teoksessa: Lehtonen J. (toim.). *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 57–74.



## **Tutkiva oppiminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa**

Mari Suvanto ja Sirpa Nokkonen

Tutkiva oppiminen pedagogisena mallina tukee erityisesti asiantuntijalle tyypillistä tiedonhankintaa oppimisen yhteydessä (Hakkarainen, Bollström-Huttunen, Pyysalo & Lonka 2005, 29). Kuten Hakkarainen ja muut (2005, 30) toteavat, tutkiva oppiminen ohjaa oppijaa ottamaan osaa yhteisiin tutkimuksellisiin hankkeisiin sekä jakamaan tietoa ja osaamistaan.

Tutkivassa oppimisessa tietoa ei omaksuta valmiina opettajalta tai oppikirjasta, vaan tavoitteena on, että tietoa etsitään ja rakennetaan sosiaalisesti ryhmissä ja myös yksilöllisesti sovitun työnjaon mukaan. Tutkiva oppiminen ideaalimuodossaan on kehämäisesti syvenevä prosessi, jossa vähitellen prosessin alussa olleet avoimet ja epämääräiset kysymykset ja tutkimusongelmat kristallisoituvat ja täsmentyvät. Tätä prosessia jaetaan oman oppimisyhteisön kanssa.

Hakkarainen ja muut (2005, 38) näkevät tutkivan oppimisen ytimenä tutkimusprosessin jakamisen oppimisyhteisön jäsenten kanssa. Tutkiva oppiminen ei siis yleensä ole yksilöllistä työtä, vaan oppimisprosessissa korostuu yhteisöllisyys. Tämä tuo myös tutkivaan oppimiseen haastetta, sillä tutkiva oppiminen ryhmässä ei saisi tarkoittaa sitä, että tehtävä jaetaan jäsenten kesken ja toteutetaan ikään kuin yksilötehtävinä ja tehtävän lopussa kerätään jokaisen osuudet yhteen ja tuotetaan ns. yhteinen tuotos. (Hakkarainen ym. 2005, 43.)

Verkko-opetusta on usein käsitelty olennaisessa roolissa tutkivassa oppimisessa. Ongelmalähtöisyys, tiedonhankinta ja itseohjautuvuus ovat keskeisiä verkko-opinnoissa. Kuten Nurmi (2010, 218) tuo esille, työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat ja osana tätä muutosta on myös työskentely digitaalisissa verkoissa. Virtuaaliset asiantuntijayhteisöt ovat tämän päivän työelämää, johon myös opetuksessa tulee panostaa.

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa koulutetaan yhdessä tekeviä osaamisen jakajia. Tutkiva oppiminen ja jaettu asiantuntijuus ovat keskeisessä roolissa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman tavoitteissa, joissa keskeisessä roolissa on kouluttaa tulevaisuuden asiantuntijoita ja kehittäjiä, jotka pystyvät yhdessä tekemiseen ja osaamisen jakamiseen.

Tutkivaa oppimista on integroitu Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman pedagogiikkaan jo useita vuosia. Koulutusohjelmassa syvennytään monipuolisesti liiketoiminnan johtamiseen ja liiketoiminnan eri osa-alueiden kehittämiseen. Näkökulma on myös henkilökohtaisten johtajuus- ja yrittäjäominaisuuksien tunnistamisessa ja kehittämisessä.

Koulutusohjelman opetuksessa ja ohjauksessa keskeisiä ovat työelämlähtöiset erilaisiin ongelmanratkaisuihin perustuvat harjoitustehtävät ja opinnäytetyö, joka on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään systemaattisesti tuotettua tietopohjaa käytännön ongelmien ratkaisemiseen.

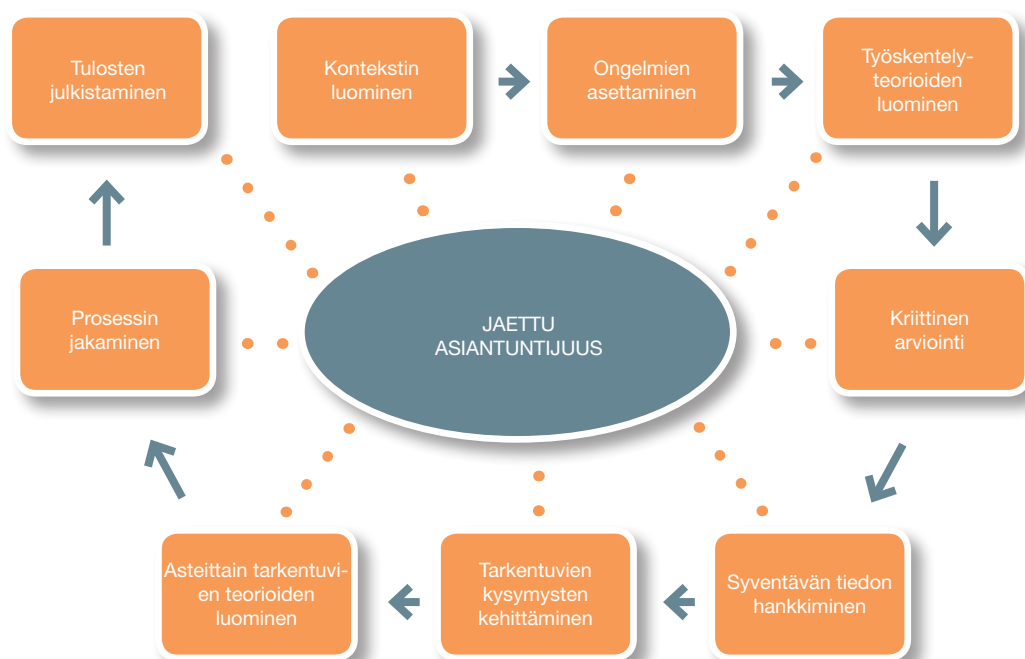


Käytännönläheiset verkkotehtävät ovat tärkeä osa koulutusta. Verkko-oppimisympäristöt mahdollistavat työelämässä olevien opiskelijoiden aktiiviseen opiskeluun. Ne tarjoavat työkaluja jaettuun asiantuntijuuteen, yhteiseen tiedon tuottamiseen ja reflektointiin. Itse työkalut ovat myös niitä, joita työelämä tänään ja tulevaisuudessa käyttää, joten niiden hallinta on myös tärkeä osa opiskelijoiden uutta osaamista.

Keskeistä verkko-opetuksessa on onnistunut vuorovaikutus, mikä ei useinkaan ole helppo asia. Tässä ongelmallisinta on asenne verkko-ympäristöjä kohtaan, mahdollisesti ei-käyttäjystävällinen tekniikka ja osaamisen puute. Aikuiskoulutuksen puolella osaaminen usein koskettaa sekä opettajaa että opiskelijaa. Hyvä verkko-opetus voisi tukea myös välineiden käytön oppimista että varsinaisen asiakokonaisuuden opiskelua. Tämä vaatii opettajalta hyvää ja motivoivaa ohjausta verkossa.

## Tutkivan opetuksen toteutus yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa sovelletaan pitkälti seuraavan kuvion mukaista tutkivan oppimisen prosessia:



Kuvio 1. Tutkivan oppimisen prosessi (Hakkarainen, Lonka & Lipponen, 2001)

Edellä esitetyn tutkivan oppimisen prosessissa näkyy vahvasti tiedon jakaminen ryhmässä ja toisen osaamisen arvostaminen. Tutkivassa oppimisessa tärkeää on vuorovaikutuksessa rakennettu uusi tieto. Sosiaalinen vuorovaikutus nähdään merkittävänä resurssina myös yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Jo heti opintojen alussa muodostetut pienryhmät toimivat foorumeina, joissa opiskelijat käyttävät toisiaan tietolähteenä, ajatusten testaajana, ajattelumallien välittäjänä sekä yleisesti omien tieto- ja päättelyvoimavarojen laajentajana.

Tutkivaa oppimista on integroitu yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman pedagogiikkaan jo useita vuosia.

Koulutusohjelman opetuksessa keskeisiä ovat pienryhmissä toteutettavat työelämälähtöiset ja laajahkot tutkimustehtävät, jotka haastavat opiskelijat ymmärryksen lisäämiseen ongelmia asettamalla. Tehtävät valmistavat opiskelijoita tutkimukselliseen kehittämistyöhön ja näin tulevaan opinnäytetyöhön.

Opiskelijoita kannustetaan mahdollisimman avoimeen dialogiin, joka tähtää yhteistoiminnalliseen ja kokonaisvaltaiseen ilmiöiden tarkasteluun ja ongelmien ratkaisemiseen. Jaetun asiantuntijuuden edistäjänä koulutuksessa toimivat myös erilaiset workshopit ja opinnäytetyöprosessiin sisältyvät avoimet seminaartilaisuudet.

Pienryhmät ovat siis keskeinen elementti tutkivan oppimisen toteutumisessa koulutusohjelmassa. Saadun palautteen mukaan niiden merkitys on vielä tätäkin laajempi – opiskelijoiden mukaan tiimityöskentely ohjaa myönteisesti koko opiskelua ja etenkin niiden etenemistä.

Nykyinen, ja erityisesti tulevaisuuden, työelämä haastaa meidät huomioimaan omassa opetuksessamme uudenlaisen työkuluttuurin vaatimukset, joihin kuuluvat muun muassa ongelmien ratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot, tiedon jakaminen ja uusien yhteisöllisten välineiden soveltaminen tehokkaasti jokapäiväisessä työssä.

#### LÄHTEET

Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M., Pyysalo, R. & Lonka, K. 2005. Tutkiva oppiminen käytännössä. Matkaopas opettajille. Helsinki: WSOY.

Nurmi, H. 2010. Voimaantuminen verkkovuorovaikutukseen. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja, 21–22. Helsinki: Aikuiskasvatusseura.

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.



## **Kansainvälisen oppimisympäristön hyödyt ja haasteet – case Business Management and Entrepreneurship**

Riitta Blue

Nykyisessä kilpailuympäristössä pienten ja keskisuurten yritysten on haettava uusia markkinoita ja yhteistyökumppaneita muualta kuin Suomesta. Monelle pk-yritykselle kansainvälisille markkinoille laajeneminen on merkittävä askel. Tarvitaan kansainvälistä näkemystä ja johtamisosaamista, jota yrityksissä ei välttämättä entuudestaan ole riittävästi.

Satakunnan ammattikorkeakoulun Rauman Kanalikampuksella on tartuttu pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymishaasteisiin koulutuksen keinoin. Sitä varten on perustettu ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutusohjelma Business Management and Entrepreneurship (BME), jonka tavoitteena on kouluttaa kansainväliseen johtamiseen erikoistuneita innovatiivisia liiketoiminnan kehittäjiä. Koulutuksen keskeisinä sisältöinä ovat innovaatio- ja muutosjohtaminen, uudet liiketoimintakonseptit, verkosto-osaaaminen ja kulttuurien välinen viestintä. Toteutuksessa mukana on myös Satakunnan ammattikorkeakoulun kansainvälisiä yhteistyökorkeakouluja.

### **Työssäkäyviä aikuisopiskelijoita monesta eri maasta**

Englanninkielistä Business Management and Entrepreneurship -koulutusohjelmaa on järjestetty Raumalla vuodesta 2008. Kiinnostus koulutusohjelmaa kohtaan on kasvanut vuosittain ja samalla myös kansainvälisten opiskelijoiden määrä on lisääntynyt. Koulutukseen hakeutuvat opiskelijat tulevat monesta eri maasta ja kulttuurista.

Opiskelijat ovat työelämässä toimivia liiketoiminnan tai julkisen sektorin edustajia, joiden suunnitelmissa on hakeutua uralla eteenpäin tai syventää nykyistä osaamistaan. Ammattitausta on hyvin monipuolinen: osa opiskelijoista toimii kansainvälisissä johtotehtävissä, osa erilaisissa esimies- tai asiantuntijatehtävissä, osa yrittäjinä omien yritystensä palveluksessa. Koulutukseltaan opiskelijat ovat pääasiassa kaupallisen tai teknisen alan asiantuntijoita.

### **Pedagogiset lähtökohdat ja toteutus**

SAMKin pedagoginen linja on vahvasti opiskelija- ja työelämäsuuntautunutta. Pedagoginen oppimisympäristö on suunniteltu siten, että se tukee opiskelijan ammatillista kasvua ja tarvittavien taitojen kehittämistä. BME:ssä koulutus pohjautuu niin sanottuun sulautuvan oppimisen menetelmään (blended learning), jossa hyödynnetään kontakti- ja verkko-opetusta. Siinä korostuvat erityisesti pedagoginen monipuolisuus, joustavuus, hyvä saatavuus sekä opiskelijan omatoimisuus ja vastuu.

Koska osa opiskelijoista työskentelee koulutuksen aikana muualla kuin Suomessa, pedagogiikka painottuu verkkopedagogiikkaan. Muutaman kerran lukuvuodessa opiskelijat kokoontuvat kampukselle, jolloin heille on tarjolla erilaisia seminaareja ja työpajoja.

Opiskelu on vahvasti itseohjautuvaa, mutta samalla vuorovaikutteista. Työskentely tapahtuu tiimeissä, jossa tehtäviä tarkastellaan teoreettisen tiedon ja käytännön toteutusten näkökulmasta. Tiimin tarjoama vertais-tuki koetaan tärkeäksi, sillä uutta tietoa omaksutaan käytännönläheisesti tutkimalla, tekemällä, vertaamalla ja keskustelemalla.

## **Monikulttuurinen oppimisympäristö**

Monikulttuurinen oppimisympäristö muistuttaa organisaatioiden kansainvälistä toimintakenttää ja siinä ilme-neviä mahdollisuuksia ja haasteita. Samalla opitaan kulttuuriosaamista ja kansainvälisiä viestintä- ja verkos-toitumistaitoja. Niitä hiotaan yhdessä eurooppalaisten, aasialaisten ja afrikkalaistaustaisten opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat oppivat ymmärtämään ja arvostamaan toistensa asiantuntemusta ja kokemusta. Am-matillinen verkostoituminen on antanut monelle lisäarvoa omaan työhön.

Monikulttuurisuudessa on myös omat haasteensa. Kulttuuri- ja koulutustaustasta riippuen opiskelijat suh-tautuvat opiskeluun ja ohjaajaan eri tavoin. Erityisesti Euroopan ulkopuolelta tulleet opiskelijat ovat tottuneet opettajakeskeiseen opetukseen, joten itseohjautuva opiskelu on monelle täysin uutta. Myös tekninen toi-mintaympäristö tuottaa toisinaan hankaluuksia. Sen vuoksi käytäntönä onkin, että toimintamallit ja menet-telytavat selvitetään huolellisella ohjauksella. Jokaiselle opiskelijalle on osoitettu tutorohjaaja, joka auttaa ongelmien ratkaisussa.

## **Opinnäytetyö – työelämän kehittämistehtävä**

Opinnäytetyöt toteutetaan useimmiten opiskelijan omalle organisaatiolle. Onnistunut vuorovaikutus organi-saation kanssa näkyy molempien tahojen sitoutumisena ja opiskelijan sisäisen yrittäjyyden vahvistumisena. Opinnäytetyö kehittää opiskelijan ongelmanratkaisu- ja kehittämistaitoja käytännönläheisellä tavalla.

Koulutusohjelman luonteesta johtuen tavoitteena on tuottaa asiantuntija- ja johtamisosaamista erityisesti suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen ja toiminnan kehittämiseen. Sen vuoksi opinnäytetöiden aihe-piiri on varsin laaja liittyen strategiseen ja taloudelliseen johtamiseen, henkilöstön kehittämiseen, logistiikan ja markkinoinnin suunnitteluun, markkinointitutkimuksiin ja oman yrityksen toimintamallin kehittämiseen.

Koulutusohjelmaan valikoituneet opiskelijat ovat useimmiten opintoihinsa sitoutuneita ja motivoituneita. Toi-saalta jatkuva tasapainoilu työn, opiskelun ja perhe-elämän välillä tuo opintoihin omat haasteensa. Useim-miten opinnäytetyöt etenevät kuitenkin suunnitelmien mukaisesti ja tuottavat laadukkaita tuloksia. Työelämä arvostaa opiskelijoiden panostuksia. Monilla se on johtanut uralla etenemiseen ja entistä vastuullisimpiin tehtäviin.

## LÄHTEET

Graham, C. R. 2006. Blended learning systems: definition, current trends, and future directions. Teoksessa: T. Bonk, C. J. & Graham, C. R. (toim.) *The handbook of blended learning: global perspectives, local design*. San Francisco: Pfeiffer, 3–21.

Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Satakunnan ammattikorkeakoulu / Satakunta University of Applied Sciences. Curriculum of the Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship 2013–2014.

Toljamo, M. & Vuorijärvi A. (toim.). 2007. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Usunier, J. & Lee, J. 2013. *Marketing Across Cultures*. 6th Edition. Harlow: Pearson Education.

## Hyvinvointiteknologian koulutus kansainvälistyy

Andrew Sirkka

Hyvinvointiteknologian koulutus koostuu hyvinvointipalvelujen ja hyvinvointiteknologian kehittämistoiminnan opinnoista sekä johtamisen opinnoista. Se antaa valmiudet hyvinvointipalvelujen ja hyvinvointiteknologisten ratkaisujen muutos- ja kehitystarpeiden ennakkointiin, tutkimiseen ja innovatiiviseen kehittämiseen. Koulutuksen keskeisinä sisältöinä ovat asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden, esteettömyyden ja saumattomuuden sekä kestäväen kehityksen periaatteiden soveltaminen hyvinvointialalla erilaisin hyvinvointiteknologisin ja palvelumuotoilun ratkaisuin. Koulutusta on toteutettu SAMKissa aiemmin suomenkielisenä sosiaali- ja terveysalan ja tekniikan yhteistyönä.

Koulutuksen erityispiirteenä on moniammatillisuus, jossa yhdistetään eri aloilta tulevien opiskelijoiden osaamista uudenlaisten ratkaisujen ja toimintamallien innovoimiseksi hyvinvointiteknologiaan. Koulutus toteutetaan monimuotokoulutuksena, mikä mahdollistaa opiskelun työn ohessa. Jatkossa työskentely tulee painottumaan kansainvälisesti, ja osan opinnoista voi suorittaa yhteistyössä eurooppalaisen korkeakouluverkoston kanssa englannin kielellä (kaksoistutkintomahdollisuus).

### ”European Master Care and Technology M-CT”

Hyvinvointiteknologian englanninkielinen koulutus, European Master Care and Technology M-CT toteutetaan yhdessä eurooppalaisen konsortion kanssa, johon kuuluu seitsemän partnerikorkeakoulua. Konsortiota koordinoi Zuyd University of Applied Sciences Alankomaista. Koulutuksen sisältöjä ovat käyttäjälähtöisyys, innovaatio-osaaminen, muutosjohtaminen ja palvelumuotoilu, käytännön sovellus ja ammatinkehittäminen. Käyttäjälähtöisyys (user-drivenness) on yksi teknologian käyttöön ottamisen haasteista. Nyt teknologia on kehittynyt niin pitkälle, että helppokäyttöisyys ja sovellusten yksilöllistäminen on helposti toteutettavissa. Tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan vielä hyödynnetä riittävästi, mikä saattaa johtua siitä, että käyttäjäpuolella on liian vähän tietoa ja mielikuvat koneista herättävät pelkoa.

Innovaatio-osaaminen (Innovation) nähdään usein keksintöjen tuottamisena. Hyvinvointiteknologian koulutusohjelmassa innovaatio nähdään kuitenkin myös toimintatapojen ja -mallien kriittisenä uudelleenarviointina. Prosessina se tuottaa uudistuneita ja tehostuneita täsmäratkaisuja – välineitä, palveluja, osaamista – hyvinvointialan asiakastarpeisiin: väestön hyvinvointiin ja terveyden edistämiseen. Muutosjohtaminen ja palvelumuotoilu (Business) on oma opintokokonaisuus, jossa näkökulmia syvennetään myös mitattavuuden näkökulmasta (esim. etsitään ja kehitetään mittareita muutosjohtamisen ja palvelumuotoilun vaikutusten mittaamiseen).

Käytännön sovellus (Implementation) painottuu projektiosaamiseen ja teorian käytäntöön soveltamiseen (knowledge transfer). Tavoitteena on toteuttaa asiakaslähtöinen prosessi omaan opinnäytetyöhön liittyen. Opintojaksossa laaditaan opinnäytetyösuunnitelma yhdistäen aiempien opintojaksojen sisällöt oman kehittämishankkeen toteuttamiseen.

Ammatin kehittäminen (Improving own practice) on varsinainen opinnäytetyö-osuus. Opinnäytetyö on työelämä- ja asiakaslähtöinen kehittämistyö (tutkimus tai kehittämishanke).

## Kansainvälistymisen haasteita ja lisäarvoa

Kansainvälisen koulutuksen käynnistämisessä ovat vahvasti tulleet esille työskentelyn kulttuurierot sekä erot tiede- ja ammattikorkeakoulujen välillä. Tästä johtuen kaikilla seitsemällä korkeakoululla on ollut erilaiset tavat hahmottaa opetus suunnitelmien tavoitteita. Lisäksi näin laajat projektit vaativat selkeää visiota, suunnitelmallisuutta ja jämäkkää koordinaatiota, jotta tavoitteisiin päästään.

Selvä haaste yhteistyössä ovat olleet ammatti- ja tiedekorkeakoulujen eroavaisuudet. Niistä suurin on ollut työelämän kokemusten sisällyttäminen opetukseen, joka on myös yksi Euroopan Unionin koulutuspoliittisen linjauksen tavoitteista. Tiedekorkeakouluissa ei näitä kokemuksia ole vielä sisäistetty. Tämä luo haasteen koulutukselle, joka korostaa työelämän kokemusten yhdistämistä opetukseen.

SAMKissa kansainvälisen koulutuksen lisäarvoksi nähdään, että koulutus avaa SAMKin hyvinvointiteknologian opiskelijoille konkreettisen näköalapaikan Eurooppaan ja siellä tapahtuvaan hyvinvointiteknologian kehitykseen. Se tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuksia opiskeluun aidosti monimuotoisessa ja kansainvälisessä ympäristössä yhdessä monikansallisen opettaja- ja opiskelijajoukon kanssa sekä laajentaa mahdollisuuksia osallistua kansainvälisiin seminaareihin ja konferensseihin osana monimuoto-opiskelua. Konsortion tavoitteena on myös käynnistää yhteistä hanketoimintaa, johon luonnollisesti opiskelijoita rekrytoidaan mukaan. Tämä integroi entisestään kansainvälistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa hyvinvointiteknologian koulutukseen.

Kansainvälisyys tuo konkreettista hyötyä koulutukseen tarjoamalla aidosti kansainvälisen toimintaympäristön monikansallisine ja -kulttuurisine näkökulmineen ja asiantuntijoineen, mikä varmasti myös parantaa koulutuksen laatua ja arvostusta.

### LÄHTEET

European Commission 2014. Green paper on mobile Health ("mHealth"). SWD(2014) 135 final European Commission, Brussels, 10.4.2014. COM(2014) 219 final.

European Commission 2010. Digitizing Public Services in Europe: Putting ambition into action. Saatavilla: <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes4/DigitizingPublicServicesinEuropePuttingambitionintoaction-thBenchmarkMeasurement.pdf> . Viitattu: 18.8.2014.

Healthcare DENMARK 2014. Innovating Better Life, 2nd edition, February 2014, Saatavilla: [http://healthcaredenmark.dk/media/599834/Healthcare-DENMARK-magazine\\_Winter-2014.pdf](http://healthcaredenmark.dk/media/599834/Healthcare-DENMARK-magazine_Winter-2014.pdf) . Viitattu 15.5.2014.

Markteffect 2014. Consortium of Universities of Applied Sciences, Zuyd, Saxion and Fontys.

Zuyd Hogeschool 2014. EU-master Care and Technology. Saatavilla: <http://www.zuyd.nl/~media/Images/Opleidingen/Masters/Master%20Care%20and%20Technology/Flyer%20Zuyd%20Master%20Care%20and%20Technology.pdf> . Viitattu 4.1.2014.

Willems C.G. 2014. EU Master Care and Technology M-CT. RAatE, 24th November 2014. Saatavilla: <http://www.raate.org.uk/content/about-raate/>. Viitattu 4.11.2014.

# Uusia malleja työelämän kehittämiseen

Tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK -tutkinnossa

Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet voivat työelämässä hankitun kokemuksen jälkeen syventää ammatillista osaamistaan opiskelemalla ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Se on ylempi korkeakoulututkinto, kuten tiedekorkeakoulujen maisteritutkinto.

Julkaisu kuvaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmasta ja nostaa esiin opinnäytetöiden merkityksen työelämän kehittämisessä sekä opiskelijoiden roolin asiantuntijoina ja kehittäjinä. Aiheeseen johdattelee artikkeli, jossa käsitellään ylempään AMK-tutkinnon kehittymistä ja roolia suomalaisessa korkeakoululaitoksessa, ja julkaisun lopussa kuvataan ylempien AMK-tutkintojen kansainvälistymisen haasteita ja mahdollisuuksia.