



TAITO
-työelämäkirjat

Toim. Marjatta Kelo & Elina Ala-Nikkola

Metropolia Master's Keskusteluja työelämän kehittämisestä

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja

Toim.
Marjatta Kelo
Elina Ala-Nikkola

Metropolia Master's Keskusteluja työelämän kehittämisestä

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja

TAITO-TYÖELÄMÄKIRJAT 20 · 2018



TAITO
-työelämäkirjat

© Metropolia Ammattikorkeakoulu ja tekijät

Julkaisija
Metropolia Ammattikorkeakoulu 2018

Taitto
Hanna Inkilä, Kopio Niini Oy

Kansikuva
Marjaana Malkamäki, Keksi / Metropolia Ammattikorkeakoulun kuvapankki

ISBN 978-952-328-135-6 (pdf)
ISSN 1799-6007 (pdf)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

www.metropolia.fi/julkaisut

Tämä julkaisu löytyy myös verkkojulkaisuna osoitteesta:
<https://www.metropolia.fi/masters2018>

SISÄLLYS

OSA I JOHDATUS JULKAISUUN.....	5
Riitta Konkola	
Esipuhe.....	6
Marjatta Kelo & Elina Ala-Nikkola	
Lukijalle: Tervetuloa matkalle ylempien AMK-tutkintojen maailmaan...8	
Marjatta Kelo & Elina Ala-Nikkola	
Welcome to the world of Master’s degree programs at Metropolia University of Applied Sciences.....	10
Marjatta Kelo	
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto osana suomalaista korkeakoulukenttää	12
OSA II KURKISTUKSIA UUSIIN YLEMPIIN AMK-TUTKINTOIHIN.....	17
Muotoilun tutkinto-ohjelma	
Muotoiluosaaminen on avain monenlaiseen kehittämiseen.....	18
Vanhustyön tutkinto-ohjelma	
Ihmislähtöistä tulevaisuuden vanhustyötä kehittämässä.....	28
Terveyden edistämisen tutkinto-ohjelma	
Uutta osaamista terveyden edistämisen työelämän tarpeeseen.....	33
OSA III ASiantuntija-artikkeleita ja kokemuksia oppimisesta: NÄKÖKULMIA JA RATKAISUJA ONNISTUNEeseen ASIAKASTYÖHÖN..	40
Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma	
Tavoitteista tulokseksi - yhteiskehittelyllä uutta osaamista kuntoutumiseen.....	41
Sosiaalialan tutkinto-ohjelma	
Mentoroinnin kehittäminen monikulttuuristuvassa varhaiskasvatuksessa.....	53

Musiikin tutkinto-ohjelma

Keskusteluja musiikin YAMK-koulutuksesta ja taiteen perusopetuksen kehittämistä.....	62
---	-----------

OSA IV ASiantuntija-artikkeleita ja kokemuksia oppimisesta: TOIMINTAMALLEJA YRITYSTEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN..... 73

Master's Degree Programme in Industrial Management

Business Intelligence in Daily Decision Making and Business Development.....	74
---	-----------

Master's Degree Programme in Industrial Management
(specializing in Logistics Management)

Strategic Inventory Management.....	84
--	-----------

Hankintatoimen tutkinto-ohjelma

Kehittämistyönä riskienhallintaprosessi.....	93
---	-----------

Vaatetuksen tutkinto-ohjelma

Vaatetusalan vastuullisuus kiinnostaa.....	103
---	------------

OSA V ASiantuntija-artikkeleita ja kokemuksia oppimisesta: JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN ÄÄRELLÄ..... 112

Master's Degree Programme in Health Business Management

Organizational Values in Finnish Healthcare Organizations.....	113
---	------------

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Kulttuurituottaja innostaa osallistumaan.....	125
--	------------

Master's Degree Programme in Business Informatics

Managing Diversity in Intercultural Teams.....	132
---	------------

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Mentorointi osana moninaisuuden ja osaamisen johtamista.....	141
---	------------

OSA VI POHDINTOJA YLEMPIEN AMK-TUTKINTOJEN MERKITYKSESTÄ.. 151

Marjatta Kelo

Tuloksellista oppimista YAMK-tutkinnoissa.....	152
---	------------

Elina Ala-Nikkola

Ylempi AMK – elämää mullistava kokemus?.....	159
---	------------

OSA I

JOHDATUS JULKAISUUN

Tämä osa tutustuttaa lukijan YAMK-tutkintojen maailmaan sekä kertoo tämän julkaisun sisällöistä.

Osa sisältää seuraavat artikkelit:

Riitta Konkola
Esipuhe

Marjatta Kelo & Elina Ala-Nikkola
**Lukijalle: Tervetuloa matkalle
ylempien AMK-tutkintojen maailmaan**

Marjatta Kelo & Elina Ala-Nikkola
**Welcome to the world of Master's degree programs
at Metropolia University of Applied Sciences**

Marjatta Kelo
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
osana suomalaista korkeakoulukenttää**

ESIPUHE

Ammattikorkeakoulut ovat voineet järjestää ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta vuodesta 2003 lähtien, ja koulutus vakiintui osaksi korkeakoulujärjestelmää vuonna 2005. Tutkintoja on suoritettu vuoden 2017 loppuun mennessä yhteensä 18540.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on korkeakoulujärjestelmässä rinnasteinen yliopistojen maisteritutkinnon kanssa. Se on profiililtaan vahvasti työelämäläheinen. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksen opetussuunnitelmat laaditaan yhdessä työelämän kanssa, opiskelijat käyvät usein samaan aikaan töissä opiskelun ohella ja koulutukseen liittyvät oppimistehtävät kytketään eri tavoin työelämän kehittämiseen. Näin koulutus tuottaa moninkertaista hyötyä: ammattikorkeakoulun opetus on ajantasaista ja työelämän muutoksia ennakoivaa, opiskelijoiden työorganisaatiot saavat lisäresurssia erilaisiin kehittämishaasteisiinsa, opiskelijoiden osaaminen laajenee ja heidän urakehityksensä mahdollisuudet paranevat.

Metropolia Ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa 1.8.2008. Sen ensimmäisessä toimilupahakemuksessa tavoitteeksi asetettiin, että Metropolia muodostuu kansainväliset mittapuut täyttävä metropolialueen erityistarpeisiin suunnattu monialainen innovaatioammattikorkeakoulu, joka omalta osaltaan vahvistaa pääkaupunkiseudun kilpailukykyä.

Yhtenä keskeisenä osana innovaatioammattikorkeakoulun tavoitteiden toteutumista ovat olleet Metropolian ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavat koulutukset. Ne ovat hienosti vastanneet työelämän haasteisiin ja hyödyntäneet Metropolian monialaista osaamista. Vahvuutena ovat olleet pitkäkestoiset ja vastavuoroiset suhteet työelämän kanssa, kansainvälistyminen ja yhteistyö strategisten kumppaniemme kanssa sekä alumnitoiminnan kehittäminen.

Metropolian opettajat ovat jo vuosien ajan työskennelleet yhteistoinnillisesti koulutusten kehittämiseksi, toimintatapana on ollut strategisesti johdettu verkosto. Tässä verkostossa on tuotettu esimerkiksi yhteiset ohjeet ja toimintamallit opinnäytetöille niiden laadun varmistamiseksi.

On ilo todeta Metropolian 10 vuoden systemaattisen toiminnan kehittämisen tulos, josta tämä juhla-julkaisu kertoo omalta osaltaan. Julkaisun kautta lukijalle avautuu rikas kirjo ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöitä ja niiden välityksellä innostus oppimiseen ja työelämän kehittämiseen. Ollaan siis aivan ammattikorkeakoulujen perustehtävien ytimessä!

Toivotan kaikille lukijoille antoisaa lukukokemusta.

Helsingissä 10.12.2018
Riitta Konkola
Toimitusjohtaja-rehtori

LUKIJALLE: TERVETULOA MATKALLE YLEMPIEN AMK-TUTKINTOJEN MAAILMAAN

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto eli YAMK-tutkinto on maisteritasoinen koulutus, joka on tarkoitettu jo työelämässä oleville. Tutkinto antaa uutta asiantuntijaosaamista erityisesti työelämän muutos- ja kehittämistilanteisiin. Opinnoissa korostuvat aidossa työelämän toimintaympäristössä – usein omalla työpaikalla – toteutettavat oppimistehtävät, joista keskeisin on tutkimuksellinen kehittämistyö eli opinnäytetyö. Aito työelämäyhteistyö on ylempien AMK-tutkintojen erityispiirre, jossa yhdistyvät teoreettinen ja tutkimuksellinen kehittämisnäkökulma. Myös tiedon yhteisluominen on tärkeää.

Metropolia Ammattikorkeakoulu juhlii tänä vuonna kymmenettä toimintavuottaan. Tässä julkaisussa haluamme tuoda esiin välähdyksiä siitä, millaisia opinnäytetöitä vuosien saatossa on tehty ja millaista osaamista ne ovat tuottaneet tekijälleen, hänen työyhteisölleen ja koko toimialalle.

Tämä verkkojulkaisu rakentuu ylempään AMK-tutkintoon valmistuneiden alumnien sekä Metropolia Ammattikorkeakoulussa työskentelevien asiantuntijoiden vuoropuhelusta. Alumnit kertovat teksteissään omista opiskelukokemuksistaan sekä kuvaavat opinnäytetöitään. Metropolian henkilöstön tekstit alumnien tekstien rinnalla laajentavat alumnin kehittämistyön näkökulmaa ja peilaavat työn sisältöä ja kehittämistyön merkitystä oman toimialan ajankohtaiseen tilaan. Siten vuoropuhelu avaa ikkunoita siihen, miten työelämään linkitetyt maisteritasoiset opinnot vievät eteenpäin paitsi opiskelijoita yksilöinä myös työyhteisöjä ja koko toimialaa.

Metropolian vahvuus on monialaisuus: meillä ammattikorkeakoulututkintoihin on mahdollista opiskella niin kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveystieteiden kuin tekniikan aloilla. Olemme valikoineet tähän julkaisuun monipuolisen katsauksen erilaisia kehittämistehtäviä kaikilta näiltä aloilta. Metropolia on tällä hetkellä 25 ylempään AMK-tutkintoon valmistavaa tutkinto-ohjelmaa, joista tässä julkaisussa ääneen pääsee 14. Koska tarjoamme tutkintoja niin englanniksi kuin suomeksikin, on

julkaisussa tekstejä molemmilla kielillä – opetuskielen mukaisesti.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on viimeisen kymmenen vuoden aikana kehittynyt voimakkaasti. Tätä julkaisua tehdessämme useiden opiskelijoiden ja kehittämistöiden tarinat ovat vahvistaneet, miten merkityksellinen ja tarpeellinen tämä tutkinto koulutuskentällä on. Siksi onkin erinomaista, että viime vuosina on Metropoliasa, kuten muuallakin Suomen korkeakouluissa, perustettu useita uusia ylempään AMK-tutkintoon johtavia ohjelmia. Olemme tuoneet tähän julkaisuun mukaan myös muutamia sellaisia tuoreita tutkintoja, joista ei vielä ole valmistunut opiskelijoita. Näitä julkaisussa edustavat muotoilun, vanhustyön ja terveyden edistämisen ylempät AMK-tutkinto-ohjelmat.

Julkaisuprosessi on ollut meille toimittajille erittäin antoisa. Tekstien toimittamisen myötä olemme päässeet kehittämistyön äärelle. Tämä verkkojulkaisun muodossa toteutunut tutkimusmatka YAMK:n maailmaan ei olisi ollut mahdollinen ilman useita julkaisun syntyyn myötävaikuttaneita henkilöitä. Lämmin kiitos mukaan innokkaasti ja ennakkolullottomasti lähteneille alumnikirjoittajille sekä Metropolian henkilöstön jäsenille. Kiitos kielenhuollosta, Marianne Roivas ja Sonja Holappa. Kiitos verkkojulkaisun alustan kehitystyöstä, Satu Orkola ja Pekka Perälampi.

Ja Sinä, lukijamme – kiitos kun tartuit verkkojulkaisuamme! Toivotavasti koet sen parissa löytämisen hetkiä... kenties innostut itsekin ylempien AMK-opintojen pariin.

Helsingissä, itsenäisyyspäivän aattona 2018

Marjatta Kelo ja Elina Ala-Nikkola
julkaisun toimittajat

WELCOME TO THE WORLD OF MASTER'S DEGREE PROGRAMS AT METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

The University of Applied Sciences Master's Degree (YAMK) is a degree program intended for people who typically already have a Bachelor's degree and are currently practicing their profession, but who wish to deepen their professional skills and competences through further studies. Studies in Metropolia Master's degree programs provide new expert knowledge for tackling, in particular, demanding change and development projects at work. The studies emphasize learning tasks carried out in a genuine work environment, often at the student's own workplace. This genuine co-operation with the work life is a special feature of higher education degrees, which combine in a most relevant way theory and developmental research work. In fact, the most important learning task during the Master's studies is the developmental research work in the form of a Master's thesis. Another important feature is co-creation of information.

Metropolia University of Applied Sciences (UAS) is celebrating its tenth year of operation this year. In this publication, we wish to give the reader a quick glimpse of what kind of Master's theses have been carried out over the years and what kind of know-how the authors, their work communities, and even entire industries have gained through these theses.

This online publication is built on textual dialogue between Metropolia alumni and experts at Metropolia UAS. In their texts, the alumni first tell about their learning experiences and describe their own thesis. Next to each alumni text is a text by Metropolia expert/s, which serves to expand the perspective of the development project carried out by the alumni and mirrors the content and the significance of the development project to the current state of the field in question. Thus, the dialogue helps create a holistic picture of how Master's studies linked with work life help the students move forward in their careers as

individuals, along with their work communities and the whole industry.

One of Metropolia's many strengths is its multidisciplinary: we offer studies in the fields of culture, business, social and health care as well as technology. In this spirit, we have included in this publication a wide range of development projects carried out by our Master's students from all these fields. Metropolia currently has 25 Master's degree programs of which 14 are presented here. Since we offer degrees both in English and in Finnish, this publication includes texts in both languages - according to the language of instruction.

The UAS Master's Degree has developed strongly over the past ten years. In making this publication, the stories of these students and the development projects they have conducted have confirmed the relevance of this type of professional degree in the education field. This is why it is excellent news that in recent years Metropolia, along with other Finnish higher education institutions, has established several new programs leading to UAS Master's degrees. We have included in this publication some new degree programs that no one has graduated from yet. These include Master's Degree programs in design, gerontology and health promotion.

The publication process has been very rewarding for us editors as it has immersed us in one kind of development work. Exploring the world of higher education and UAS Master's degrees in the form of this web publication would not have been possible without several contributing persons. Our warm thanks to the enthusiastic and open-minded alumni writers and members of Metropolia faculty. Thank you also Marianne Roivas and Sonja Holappa for support with the language. Many thanks to Satu Orkola and Pekka Perälampi for the development of the online platform.

And you, our reader - thank you for taking the time to enjoy our web publication! We hope you will find the stories inspiring ... maybe even to such degree that you will find yourself doing higher education studies soon.

In Helsinki, 5 December 2018

Marjatta Kelo ja Elina Ala-Nikkola
Editors

Marjatta Kelo

YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULU- TUTKINTO OSANA SUOMALAISTA KORKEAKOULUKENTTÄÄ

AMMATILLISET MAISTERIOPINNOT

Suomessa ylempään korkeakoulututkintoon voi opiskella yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK-tutkinto) on ammatillisesti profiloitunut maisteritasoinen tutkinto, joka tuottaa saman kelpoisuuden julkiseen virkaan kuin yliopistossa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto. Se mahdollistaa myös jatko-opinnot. (1.)

Metropolia Ammattikorkeakoulu täyttää tämän julkaisun ilmestymisvuonna 2018 täydet 10 vuotta. On aika tuoda esiin, millaisia työelämälehtiä kehittämistehtäviä opinnoissa on tehty ja millaista osaamista opinnot ovat tuottaneet tekijöilleen, heidän työyhteisöilleen ja koko toimialoille. Julkaisussa kehittämistyötä kuvataan työn tehneen alumnin ja asiantuntijaopettajan artikkelin vuoropuheluna.

YAMK-tutkinnot ovat aikuiskoulutustutkintoja, joiden sisältöjä on suunniteltu yhdessä työelämän edustajien kanssa. Tutkintoon hakevalta edellytetään ammattikorkeakoulu- tai soveltuva korkeakoulututkinto ja sen suorittamisen jälkeen kolme vuotta työkokemusta. YAMK-tutkinnon laajuus on 60–90 opintopistettä. Opinnot vastaavat 1–1,5 vuoden päätoimisia opintoja. (1.) Usein tutkinto suoritetaan työn ohessa monimuoto-opiskeluna, jolloin opiskelu-aika voi olla käytännössä pidempi.

YAMK-tutkinnot vakinaistettiin suomalaiseen korkeakoulujärjestelmään 1.8.2005 (2). Vuonna 2015 suoritetuista maisteritason tutkinnoista 13,4 % oli YAMK-tutkintoja, ja vuoteen 2020 mennessä niiden osuuden ennustetaan kasvavan 15–20 prosenttiin (3).

Metropolia Ammattikorkeakoulun ensimmäiset YAMK-ohjelmat alkoivat 2003. Nämä vanhimmat YAMK-tutkinnot alkoivat Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiassa ja EVTEK-ammattikorkeakoulussa, jotka vuonna 2008 yhdistyivät Metropoliksi. Vuosien saatossa tutkinto-ohjelmien määrä on lisääntynyt. Vuonna 2018, tätä julkaisua tehtäessä, tutkinto-ohjelmia on 25, joista viisi on englanninkielisiä. Ohjelmia on eri

koulutusaloilla seuraavasti: liiketaloudessa kolme, tekniikassa kahdeksan, kulttuurissa kuusi ja sosiaali- ja terveystieteissä kahdeksan (4).

YAMK-tutkinto-ohjelmien sisältöjä on kehitetty vastaamaan työelämän osaamistarpeita. Työelämän jatkuvasti muuttuessa pyritään koulutuksessa myös ennakoimaan tulevia tarpeita. Osa ohjelmista on monialaisia niin, että niissä opiskelee opiskelijoita eri koulutusaloilta (esim. tekniikan, liiketalouden sekä sosiaali- ja terveystieteiltä) (4). Vuoden 2017 loppuun mennessä Metropolian ylemmistä tutkinnoista on valmistunut yli 2500 asiantuntijaa, mikä on 13,6 % kaikista Suomessa tähän asti suoritetuista YAMK-tutkinnoista (5).

YAMK-TUTKINNOLLA UUTTA OSAAMISTA TYÖELÄMÄÄN

Globalisaatio, väestön ikääntyminen, maahanmuutto ja työn murros sekä uuden teknologian kehitys muuttavat työn luonnetta. Nopeasti muuttuva työelämä haastaa yksilöitä ja työyhteisöjä jatkuvaan ammattiosaamisen sekä tietojen ja taitojen kehittämiseen.

YAMK-tutkinnot kehitettiin vastaamaan työelämän muutosta ja muuttuvia osaamistarpeita. Tutkinnon osaamistavoitteita ovat

- asiantuntijaosaaminen
- syvälinen poikkitieteellinen, monialainen lähestymistapa
- tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta
- autonomisuus, vastuullisuus ja yhteiskehittäminen
- työelämä- ja tulevaisuusorientaatio, työelämäverkostot
- moniulotteisuus
- käsitteellinen osaaminen (3, 6).

YAMK-tutkinto siis profiloituu vahvasti nimenomaan työelämää kehitettäväksi tutkinnoksi. Tämä toteutuu erityisesti opinnäytetöissä, jotka toteutuvat työelämän kehittämistehtävinä ja tuottavat uutta tietoa ja osaamista. Näin ne edistävät myös aluekehitystä. Opinnäytetyö toteutetaan usein kolmen tahon, opinnäytetyön ohjaajan, opiskelijan ja työelämän ohjaajan, yhteistyönä. Kun kehittämistyö toteutetaan omalle työorganisaatiolle, siitä on hyötyä koko organisaatiolle: se tuottaa uusia ratkaisuja ja toimintamalleja sekä käytäntöön soveltuvia tuloksia (7).

Yliopiston maisteriohjelman opinnäytetyö on kirjallinen tutkielma, jossa opiskelija osoittaa tieteellistä ajattelua, tutkimusmenetelmien hallintaa ja tutkielman aihepiirin tuntemusta (ks. esim. 8). Sen sijaan YAMK-tutkinto tuottaa enemmän sellaista osaamista, joka vastaa suoraan työelämän tarpeisiin. YAMK-tutkintoa onkin pidetty tarpeelliseksi

na korkeakoulutuksen väylänä ja osaamisen tuottajana työmarkkinoille. Työnantajat ovat kokeneet, että YAMK-tutkinto vastaa työelämän osaamisvaatimuksiin. He ovat arvostaneet tutkinnon työelämäkeskeisyyttä sekä tutkinnon tuomaa erityisosaamista. (9.)

OMAA OSAAMISTA KEHITTÄMÄSSÄ

YAMK-tutkintojen historian aikana on myös erilaisten selvitysten avulla kerätty tietoa YAMK-opiskelun motiiveista ja opiskeluista koetuista hyödyistä. Tärkein motiivi YAMK-tutkinnon opiskeluun on osaamisen ja itsensä kehittäminen. Tutkinnolla varmistetaan omaa kilpailukykyä ja kykyä vastata työelämän haasteisiin. Samalla varmistetaan omaa asemaa organisaatiossa ja työmarkkinoilla. Tutkinnon myötä työpaikkakohtainen osaaminen kasvaa, kun opinnäytetyöskentelyssä ratkaistaan työpaikkakohtaisia kehittämishaasteita ja -tarpeita sekä rakennetaan uutta osaamista. Valmistuneet katsovat hyötyneensä tutkinnosta myös yleisten valmiuksien kasvaessa. Näitä ovat muun muassa valmiudet asiantuntija-työhön ja elinikäiseen oppimiseen. (9, 10.)

YAMK-tutkinnon suorittaneet kokevat saaneensa koulutuksesta laajasti ja monipuolisesti työelämävalmiuksia, kuten asia- ja asiantuntijuusosaamista. Tutkinnosta on saatu myös tutkimusosaamista, avarakatseisuutta, työn- ja ajanhallintaa sekä yhteistyö- ja verkostosuhteita. (9.)

Alumnit ja opiskelijat näkivät YAMK-opintojen parhaina puolina käytännönläheisyyden ja aidon siteen työelämään. Teorian, menetelmäopintojen ja ajantasaisen tutkimustiedon liittäminen työelämäkontekstiin koettiin tärkeäksi. Lisäksi opiskelijat pitivät tärkeinä joustavia opintomahdollisuuksia työn ohessa ja työelämässä saavutetun osaamisen arvostamista. (Vrt. 3.)

YAMK-tutkinnon suorittaneet ovat tyytyväisiä tutkintoonsa, joka on vauhdittanut heidän urakehitystään. He ovat työllistyneet hyvin asiantuntija-, esimies- ja johtamistehtäviin. (3, 7, 11, 12.) Tutkinnon suorittaneille myös YAMK-opintojen henkilökohtainen merkitys on suuri (vrt. 10).

Kirjoittaja:

Marjatta Kelo

FT

Kehityspäällikkö, ylempi AMK

Metropolia Ammattikorkeakoulu

marjatta.kelo@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Opetushallitus n.d. Saatavana osoitteessa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikorkeakoulut_ja_yliopistot/ammattikorkeakoulut
2. Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta 411/2005.
3. Arene 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana – YAMK-tutkinnot suomalaisena koulutusinnovaationa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvitys YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä. Saatavana osoitteessa: <http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/yamk-rake-selvitys/>.
4. Metropolia Master's – maisteritason tutkinto ammattilaisen urakehitykseen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/haku/koulutustarjonta/yamk-tutkinnot/>.
5. Vipunen – opetushallinnon tilastopalvelu 2018. Saatavana osoitteessa: <https://vipunen.fi/fi-fi>.
6. European Qualifications Framework (EQF): Descriptors defining levels in the European Qualifications Framework (EQF). [viitattu 31.10.2018] Saatavana osoitteessa: <https://ec.europa.eu/ploteus/content/descriptors-page>.
7. TRAL tutkii 2012. Ylempi tradenomitutkinto työelämässä. Saatavana osoitteessa: <https://www.tral.fi/site/assets/files/1197/yamk.pdf>.
8. Kasvatustieteiden maisteriohjelma: erityispedagogiikka, kasvatustieteen maisteri (2 v). Saatavana osoitteessa: <https://www.helsinki.fi/fi/kasvatustieteiden-maisteriohjelma-erityispedagogiikka-kasvatustieteen-maisteri-2-v/1.2.246.562.17.24180494486>

9. Ojala, K. 2017. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavana osoitteessa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/134665/AnnalesC437Ojala.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
10. Kettunen, M. & Mäkinen, P. 2015. Sosiaali- ja terveysalan ylempään amk-tutkinnon suorittaneiden näkemyksiä jatkokoulutuksesta ja työelämästä. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavana osoitteessa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97683/GRADU-1435922383.pdf?sequence=1>.
11. Nissinen, A. 2014. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto työmarkkinoilla ja osaamisen kehittäjänä. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Centria-ammattikorkeakoulu. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014061112643>.
12. Viinamäki, L. & Pohjola, A. 2016. Tutkimus sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon suorittaneiden koulutus- ja työmarkkina-asemasta. Lapin AMK:n julkaisuja. Sarja A. Tutkimukset 1/2016. Rovaniemi. Saatavana osoitteessa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=8d3f5756-6a36-4349-882f-18647221c99b>.

OSA II

KURKISTUKSIA UUSIIN YLEMPIIN AMK-TUTKINTOIHIN

YAMK-tutkintojen kautta syntyvälle osaamiselle on kysyntää ja uusia tutkintoja syntyy tähän tarpeeseen. Tässä osassa luodaan katsaus kolmeen hiljattain aloittaneeseen uuteen YAMK-tutkintoihin kouluttavaan tutkinto-ohjelmaan, niiden taustaan, yhteiskunnalliseen merkitykseen ja tulevaisuuden näkymiin.

Osa sisältää artikkeleita seuraavista aihepiireistä:

Muotoilun tutkinto-ohjelma

Muotoiluosaaminen on avain monenlaiseen kehittämiseen

Artikkelien kirjoittajat:

Jaana Liiri, Merja Kosonen & Merita Soini

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Ihmislähtöistä tulevaisuuden vanhustyötä kehittämässä

Artikkelin kirjoittaja: Tuula Mikkola

Terveyden edistämisen tutkinto-ohjelma

Uutta osaamista terveyden edistämisen työelämän tarpeeseen

Artikkelin kirjoittajat: Arja Liinamo & Päivi Haarala

Muotoiluosaaminen on avain monenlaiseen kehittämiseen

Muotoilun ylempi AMK-tutkinto syventää käyttäjälähtöisen tuote- ja palvelumuotoilun osaamista. Tutkinnon suorittanut osaa soveltaa muotoilun menetelmiä organisaatioiden kehittämisprosesseihin ja strategiseen suunnitteluun. Hän osaa kohdentaa muotoilun erityisosaamista laajempiin kohteisiin, kuten palvelumuotoilu, kaupunkimuotoilu ja julkisen sektorin kehittäminen. Työnantajalle tehtävässä opinnäytetyössä opiskelija kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä.

Muotoilun YAMK-tutkinnon opiskelija Jaana Liiri sekä tiimi- ja tutkintovastaava Merja Kosonen ja lehtori Merita Soini pohtivat seuraavissa artikkeleissaan muotoilun YAMK-koulutusta.

Jaana Liiri

TULEVAISUUDEN KAUPUNKEJA KEHITTÄMÄSSÄ

Aloitin päivätyöni ohella opinnot Metropoliasa muotoilun ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa syksyllä 2017. Sittemmin paljon on ehtinyt tapahtua. Kaksi iltaa viikossa kiinnostavia kohtaamisia, ajatuksia herättäviä puheenvuoroja, kyseenalaistamista, keskusteluja, moderneja työmetodeja, oman perspektiivin laajentamista, ryhmätehtäviin syventymistä ja luennolla opitun soveltamista käytäntöön heti seuraavana aamuna omalla työpaikalla. Kehnomminkin sitä voisi iltansa käyttää.



Interreg
Central Baltic

EUROPEAN UNION
European Regional Development Fund

Kuva 1. Augmented Urbans -projekti tutkii ja kehittää tekoälyteknologian soveltamista kaupunkisuunnitteluun ja urbaaneihin kysymyksiin. Projektin visuaalinen ilme: Sofia Kivistö.

URBAANEJA HAASTEITA JA UUTTA TEKNOLOGIAA

Muotoilun YAMK-opinnoilla on ollut iso merkitys sille, missä olen nyt. Pian opintojeni aloittamisen jälkeen minulle tarjoutui kiinnostava työmahdollisuus Augmented Urbans -hankkeessa (1), jossa työskentelen meneillään olevien YAMK-opintojeni ohella tällä hetkellä viestinnän ja tuottamisen parissa.

Hanke on Metropolian muotoilun tutkinto-ohjelman, Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan sekä kahdeksan muun kumppanin yhteinen EU-projekti, jossa pyritään osallistavaan ja kestävään kaupunkisuunnitteluun Itämeren alueella. Mukana on viisi pilotti-kaupunkia neljästä eri maasta. Itse työskentelen sekä Metropoliasa että Helsingin kaupungilla.

Augmented Urbans -hankkeen tiimoilta muotoilijat, kaupunkisuunnittelijat, yhteiskuntatieteilijät, uuden teknologian asiantuntijat ja kaupunkilaiset yhdistävät voimansa kehittääkseen fiksua, joustavaa ja toimivia tulevaisuuden kaupungeja. Hankkeessa pohditaan muun muassa sitä, miten kaupunkilaiset ja yritykset, järjestöt ja muut tahot voivat osallistua lähiympäristönsä kehityssuuntiin. Edistääkö tekotodellisuuden (extended reality, XR) hyödyntäminen ja näyttävä visualisointi osallistumista? Voiko XR-teknologia olla kaupunkisuunnittelijoiden tulevaisuuden työkalu? Miten ilmastonmuutokseen voidaan varautua kaupungeissa?

Vielä tekeillä olevassa YAMK-opinnäytetyössäni perehdyn siihen, millä tavoin vuorovaikutteista ja ihmiskeskeistä kaupunkisuunnittelua toteutetaan ja kehitetään Helsingissä. Opinnäytetyöni teen Helsingin kaupungille, ja se linkittyy Augmented Urbans -hankkeeseen. Kaupungilla työskennellessäni saan opinnäytetyötäni varten kätevästi hyödyllistä ja ajantasaista tietoa kaupungin arkkitehteiltä, vuorovaikutussuunnittelijoilta ja muilta kaupunkisuunnittelun parissa työskenteleviltä.

Opinnäytetyöni osalta kiinnostavaa on se, miten ihmiset todellisuudessa liikkuvat kaupungissa, miten kaupunkitilaa tuotetaan ja käytetään, minkälaista ruohonjuuritason toimintaa ilmenee ja millaisin keinoin ihmiset vaikuttavat itse omaan elinympäristöönsä. Näyttää siltä, että tulevaisuuden kaupungeja rakennetaan yhä tiiviimmässä yhteistyössä kaupunkilaisten kanssa. Uudenlaiset, monesti ruohonjuuritasolta ja kaupunkilaisten omasta aktiivisuudesta lähtevät vaikuttamisen tavat nousevat vahvasti esiin ja ohjaavat kehityksen suuntia.

Yhtenä vuorovaikutushaasteena on saada mahdollisimman monenlaisia ryhmiä ja ihmisiä kiinnostumaan oman lähiympäristönsä kehittämisestä sekä parantaa vuorovaikutuksen laatua ja syvyyttä. Palvelujen ja vaikutusmahdollisuuksien tulee olla saavutettavia ja innostavia moninaiselle kaupunkilaisväestölle.

Opinnäytetyöni kautta pyrin tutkimaan ja löytämään hyviä tulevaisuuden ratkaisumalleja ja käytäntöjä. Samoihin kaupunkimuotoilun teemoihin ovat aiemmin perehtyneet mm. professori Kim Dovey Melbourneen yliopistosta (2) sekä Andrea Botero Aalto-yliopiston väitöskirjassaan (3).

MIKSI OPIKELLA YAMK-TUTKINTO?

Muotoilun opiskelussa minua kiehtoo etenkin totuttujen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja vahvasti tulevaisuuteen tähtäävä ote. On ollut ilo opiskella niin monialaisen, monitieteisen ja innostavan ryhmän osana. Opiskellessa on huomannut, että muotoilun YAMK -koulutuksen oppeja voi soveltaa todella moneen alaan ja tarpeeseen.

Uskon, että muotoiluosaamisella on tulevaisuudessa entistä merkittävämpi rooli monien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Kasvava jäteongelma, ilmastonmuutos, työelämän uudet suunnat ja kaupungistuminen ovat kaikki akuutteja globaaleja haasteita, joiden ratkaisemisessa muotoiluosaamisella voi olla suurikin merkitys. Kiertotalouden ja muotoilun suhde on hyvä esimerkki tästä. Metropoliasa aihealueeseen perehdytään mm. Muotoilua kiertotalouteen -opintokokonaisuudessa (4). Samoja aiheita on ansiokkaasti tutkinut Itä-Suomen yliopiston apulaisprofessori Arto Salonen, joka kirjoittaa näkemyksistään muun muassa blogissaan (5).

Oma kiinnostukseni kohdistuu etenkin kaupunkeihin ja urbaanin, kestäväen elämäntavan kehittämiseen. Tähänastisella opiskelu- ja työlläni olen päässyt lähestymään kaupunkikehittämistä useista näkökulmista: tutuksi ovat tulleet niin kaupallinen kehittäminen, kaupunkiaktiivisuus, tilakonseptointi kuin julkisen tilan taidekin. Nykyisessä työssäni Augmented Urbans -hankkeessa kaupunkia lähestytään modernin teknologian keinoin. Muotoiluajatteluun ja käyttäjakeskeiseen suunnitteluun perehtyminen Metropoliasa on lisännyt tähän kaikkeen uuden ja inspiroivan näkökulman.

YAMK-opinnot ja opinnäytetyön tekeminen edistävät kykyäni soveltaa muotoilun menetelmiä käytännön tasolla ja lisäävät luontevalla tavalla ymmärrystäni muotoiluajattelusta. On kiehtovaa olla mukana näin ainutlaatuisessa kaupunkikehityshankkeessa ja syventää samalla opintojen kautta omaa asiantuntemusta tällä monipuolisella alalla.

Kirjoittaja:

Jaana Liiri

Muotoilun ylempi AMK-opiskelija ja kaupunkikehittäjä, MMM

Communication Manager / Augmented Urbans -hanke

Metropolia Ammattikorkeakoulu

jaana.liiri@metropolia.fi

<https://www.linkedin.com/in/jaana-liiri/>

LÄHTEET

1. Augmented Urbans -projekti n.d. Saatavana osoitteessa: <https://www.augmentedurbans.eu/>
2. Dovey, K. 2010. *Becoming Places: Urbanism / Architecture / Identity / Power*. London: Routledge.
3. Botero, A. 2013. *Expanding Design Space(s) – Design in communal endeavours*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
4. Sitra n.d. Muotoilua kiertotalouteen -opintokokonaisuus. Saatavana osoitteessa: <https://www.sitra.fi/hankkeet/muotoilua-kiertotalouteen-opintokokonaisuus/#mista-onyse>.
5. Salonen, A. n.d. Arto Salosen verkkosivusto. Saatavana osoitteessa: <https://artosalonen.com>.

Merja Kosonen & Merita Soini

MUOTOILUN MENETELMIEN SOVELTAMISTA ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISPROSESSEIHIN

Muotoilun ylemmän AMK-tutkinnon ensimmäinen opiskelijaryhmä aloitti syksyllä 2017, joten tätä kirjoittaessa on valmistunut vasta yksi muotoilun ylempi AMK -opinnäytetyö. Useita ajankohtaisia yritysten toimintakulttuuria uudistavia ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäviä töitä on valmistumassa puolen vuoden kuluessa. On ilahduttavaa kuulla, miten esimerkiksi Jaana Liiri kertoo artikkelissaan opintojen innostavuudesta sekä oman kehittämistyönsä eli opinnäytetyönsä merkityksestä niin itselleen kuin alan kehittämiseenkin. Tässä kirjoituksessa tarkastelemmekin yhteiskunnallisiin tarpeisiin peilaten sitä, minkälaisia sisältöjä muotoilun ylemmissä AMK -opinnoissa käsitellään sekä sitä, millaisiin kehittämishaasteisiin opiskelijat ovat opinnäytetöissään tarttuneet.



PALVELUMUOTOILUA JA MUOTOILUAJATTELUA

Opintojen aikana syvennetään ymmärrystä käyttäjälähtöisen palvelumuotoilun käsitteistä, prosesseista ja palveluiden tuotteistamisesta sekä muotoiluajattelusta. Nykymuotoilua eivät hyödynnä ainoastaan tuotekehitys tai markkinointi, vaan muotoilua tilaavat yhä useammin organisaatioiden eri toimijat myynnissä, markkinoinnissa, henkilöstöhallinnassa, viestinnässä ja johdossa. Julkishallinnossa muotoilijoita on palkattu sisäisiin tiimeihin suunnittelemaan esimerkiksi KELAn ja maahanmuuttoviraston palveluita sekä ohjaamaan valtionhallinnon digitalisaatiota. (1, s. 57.) Nykyään noin 80 prosenttia OP-ryhmän tuote- ja palvelukehityshankkeistamme hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä aina ensimmäisestä innovaatiopalaverista lanseeraukseen ja sen jälkeiseen aikaan saakka. (2, s. 111.)

Monessa ylempään tutkinnon tulevassa opinnäytetyössä kehitetäänkin palvelumuotoilun keinoin organisaatioiden toimintaa. Esimerkiksi syyskuussa 2018 valmistuneessa muotoilun YAMK-tutkinnon ensimmäisessä opinnäytetyössä (3) kehitettiin itseohjautuvan yrityksen rekrytointiprosessia. Asiakasymmärrystä syvennettiin keräämällä tietoa työnhakijoiden ja työntekijöiden kokemista rekrytointihaasteista. Tutkimuksen perusteella kehitetty prosessi osallisti työntekijöitä. Muotoiluajattelulla oli prosessin kehittämiseen positiivinen vaikutus. Tutkimuksessa kehitetty rekrytointiprosessi ja tapa kehittää prosesseja muotoilun keinoin on otettu käyttöön yrityksessä.

Muotoiluajattelu on transformatiivista eli osallistaa henkilöstöä muutosprosessiin (1, s. 58). Opiskelijoiden opinnäytetöissä selvitetään, kuinka muotoiluajattelu saadaan osaksi organisaation toimintamalleja, mikä hyöty muotoiluajattelusta on ja mikä hyöty palvelumuotoilulla saavutetaan. Lisäksi selvitetään esimerkiksi, voiko palvelumuotoilun keinoin tehdä opasvarausprosessista käyttäjälähtöisemmän.

MUOTOILUJOHTAMISTA

Opintoihin sisältyy myös perehtymistä muotoilujohtamiseen. Opiskelijat haastetaan oppimaan, miten muotoilu toimii yrityksen kilpailutekijänä ja strategisten päätösten tukena. Alahuhdan (4) mukaan monella yrityksellä on hyvä strategia. Paljon vaativampaa on saada se elämään, muuttaa strategiaa teoiksi ja asiakaskokemukseksi. (4, s. 51.)

Muotoilujohtaminen käsittää muutakin kuin prosessin; se on ajattelutapa tai ”mindset”, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työskentelyyn. (5, s. 6.) Opinnäytetöitä tehdään myös tämän aiheen tiimoilta. Töissä selvitetään, miten muotoilujohtaminen toteutuu, kuinka tuotemallistoa

johdetaan ja mitä strategista hyötyä organisaatio saa systemaattisesta muotoilujohtamisesta. Lisäksi tutkitaan, miten muotoilun menetelmin voisi asiakas- ja datalähtöisesti löytää uusia toimintamalleja, jotka vastaisivat paremmin muuttuviin asiakastarpeisiin.

MUOTOILUN JA TEKOÄLYN YHTEISTYÖTÄ

Merilehdon (6) mukaan tekoälyä ja koneoppimista hyödyntävän yrityksen johtamisessa korostuu avoimuus. Kun tavoite on, että data on kaikille avointa, ei asemasta johtuvia esteitä datan hyödyntämiseen voi enää olla. Tämä johtaa väkisin hierarkian vähenemiseen ja samalla nostaa esiin ihmisten luovuuden. Tekoälyllä on voima muuttaa yrityksiä ja yhteiskuntia. On kuitenkin epävarmaa, mihin suuntaan teknologiat kehittyvät. (6, s. 188.)

Aikaisemmin muotoilun kohteena oli käyttäjän ja palvelun välinen suhde, kun taas nyt lähtökohtana on ihmisen ja keinoälyn suhde, missä molemmat opettavat palvelun avulla toistaan. Digitaalinen tuote- ja palvelumuotoilu saa nopeasti uusia muotoja, kun yhä useampi arkisista tuotteista ja palveluista toteutetaan keinoälyn avulla. (7, s. 31.)

Ulla Kruhse-Lehtonen toteaa (8), että tekoälyrekrytointi yleistyy Suomessa kahden vuoden sisällä. Työnantaja pystyy seulomaan sopivat työnhakijat nopeammin, ja kustannukset pienenevät. Tekoäly huomaa motiivaatiotekijät epäsuorasti, kuten sen, millaista työtä työntekijä hakee ja miten hän osallistuu alansa eteenpäin viemiseen. (8.)

Opiskelijoiden opinnäytetöissä pohditaan tekoälyn hyödyntämistä erilaisissa tuote- ja palvelumuotoiluprosesseissa. Tästä esimerkkinä on selvitys siitä, onko parempi, että tietokone seuloo työnhakijat rekrytointiprosessin aikana.

KAUPUNKIMUOTOILUA

Alahuhdan mukaan jo pitkään voimistunut megatrendi on kaupungistuminen. (3, s. 53.) Muotoilun YAMK-tutkinto on ajan hengessä, ja keskeinen teema opinnoissa ovatkin kaupunkimuotoilu ja kaupunkien kehittäminen. Kaupunkimuotoilulla parannetaan kaupunkilaisten elinympäristöä esteettisesti ja toiminnallisesti.

Merkityksellisten ja toimivien ratkaisujen kehittäminen kompleksisten systeemien maailmassa vaatii uudenlaisia tapoja ja työkaluja. Muutos ei tapahdu vain muotoilemalla yksittäisiä palveluita tai suunnittelemalla rakennuksia, vaan kehittämällä kaikkia käyttäjiä palvelevia kokonaisuuksia. (9, s. 97.) Esimerkiksi Jaana Liirin opinnäytetyössä perehdytään siihen, millä tavoin vuorovaikutteista kaupunkisuunnittelua toteutetaan ja kehite-

tään Helsingissä nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekeminen edistää opiskelijan kykyä soveltaa palvelumuotoilun menetelmiä käytännön tasolla ja lisää luontevalla tavalla ymmärrystä aihepiiristä.

LOPUKSI

“Muotoilu tänään on palveluiden ja asiakaskokemuksen suunnittelua, brändin hallintaa, liiketoiminnan ja strategian kehittämistä.” (10, s. 7.)

Jo nyt on nähtävissä, että muotoilun ylemmällä ammattikorkeakoulututkinnolla on tärkeä merkitys tulevaisuuteen: se tuottaa asiantuntijoita, jotka vastaavat laaja-alaisen muotoilun ajattelun keinoin yritysten ja yhteiskunnan kysyntään erilaisissa kehittämis- ja asiantuntijatehtävissä toimien. On mielenkiintoista seurata, millaisiin urapolkuihin ylempi koulutus siinä nyt ja tulevaisuudessa opiskelevia johdattaa.

Kirjoittajat:

Merja Kosonen
KL, muotoilija
Muotoilun tiimi- ja tutkintovastaava
Metropolia Ammattikorkeakoulu
merja.kosonen@metropolia.fi

Merita Soini
TaM, sisustusarkkitehti
Muotoilun lehtori
Metropolia Ammattikorkeakoulu
merita.soini@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Kronqvist, J. 2018. Muotoilu keskittyy olennaiseen. Teoksessa Tikka, V. & Gävert, N. (toim.): Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Siltala.
2. Karhinen, R. 2018. Vuorovaikutus on keino rakentaa luottamusta tulevaan. Teoksessa Tikka, V. & Gävert, N. (toim.): Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Siltala.
3. Sivunen, M. 2018. Rekrytointiprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Muotoilun tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018083114767>.
4. Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
5. Gallagher, A. & Thordarson, K. 2018. Design Thinking for School Leaders. Five Roles and Mindsets That Ignite Positive Change. Alexandria: ASCD.
6. Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent.
7. Tikka, V. & Gävert, N. 2018. Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Siltala.
8. Kruhse-Lehtonen, U. 2018. Tekoäly muuttaa rekrytoinnin: työnhakijan kannattaa satsata verkkoprofiileihin. Kauppalehti Pääoma B 22.
9. Gävert, N. 2018. Suunnittelijaverkosto kiihdyttää arkkitehtuuria yhteistyöllä ja osallistamisella. Teoksessa Tikka, V. & Gävert, N. (toim.): Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Siltala.
10. Kolinen, P. 2018. Esipuhe. Teoksessa Tikka, V. & Gävert, N. (toim.): Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Siltala.

Artikkelikuva: Kuvaaja Jaakko Ranne. Kuvassa teollisen muotoilun alumnit Stella Haponen ja Elina Pätsi.

Ihmislähtöistä tulevaisuuden vanhustyötä kehittämässä

Vanhustyön ylempi AMK-ohjelman tavoitteena on vahvistaa gerontologista osaamista tulevaisuuden vanhustyön palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä sekä johtamisessa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan ikäihmisten moninaisuuden perustuvaa asiakasymmärrystä sekä palvelu- ja johtamisosaamista. Tavoitteena on uudistaa vanhustyötä kohti ikäihmisten toimijuutta ja voimavaroja vahvistavaa, osallistavaa ja ihmislähtöistä toimintakulttuuria, palveluja ja työkäytäntöjä.

Yliopettaja Tuula Mikkola pohtii seuraavassa artikkelissaan vanhustyön YAMK-koulutusta.

Tuula Mikkola

IHMISLÄHTÖISTÄ TULEVAISUUDEN VANHUSTYÖTÄ KEHITTÄMÄSSÄ

Vanhustyön ylempään AMK-tutkinnon ensimmäinen monialainen opiskelijaryhmä aloitti syksyllä 2018. Tässä artikkelissa tarkastelen tutkinnossa syntyvää vanhustyön kehittämistä opiskelijoiden opinnäytetöihin liittyvistä erilaisista temaattisista näkökulmista. Mihin ongelmiin opiskelijat ovat tarttuneet opinnäytetöissään? Miten opinnäytetöihin sisältyvällä kehittämistoiminnalla vastataan vanhustyön tulevaisuuden uudistamiseen liittyviin tarpeisiin ja kysymyksiin?

TAVOITTEENA GERONTOLOGINEN OSAAMINEN JA HYVÄ IKÄÄNTYMINEN

Hyvän ikääntymisen ja ikäihmisen elämänlaadun mahdollistuminen edellyttää vahvaa gerontologista osaamista, joka rakentuu monitieteisen gerontologisen tiedon ja tutkimuksen soveltamisesta asiakkuuksien ja palvelujen järjestämisessä, kehittämisessä ja johtamisessa (1, 2).

Opintojen aikana opiskelijat kartuttavat osaamistaan ja toteuttavat tutkimuksellisen kehittämistyön. Näiden tavoitteena on hyvä ikääntyminen ja elämänlaatu jokaiselle ikäihmiselle, palvelujen käyttäjälle ja asiakkaalle. Opiskelijoiden opinnäytetyöt jakautuvat kolmeen eri kategoriaan: osaamisen, johtamisen ja palvelujen kehittämiseen. Myöhemmin artikkelissa kuvaan kutakin kategoriaa syvemmin. Kaikissa kategorioissa on johtotähtenä gerontologisen tiedon ja osaamisen soveltaminen ihmis- ja asiakaslähtöisessä vanhustyössä (vrt. 2, 3, 4).

MONINAISEN IKÄÄNTYMISEN TUNNISTAVA OSAAMINEN JA ASIAKASYMMÄRRYS

Gerontologien osaaminen edellyttää ymmärrystä ikääntymisestä ja sen merkityksestä sekä yksilölle että yhteiskunnassa. Ikääntymistä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, ja siihen liittyy monenlaisia muutoksia yksilön elämäntilanteessa. Iäkkäiden tai ikäihmisten määrä yhteiskun-

nassa kasvaa. Tämä haastaa kaikki tahot yhdessä kehittämään ikäystävällistä yhteiskuntaa, jossa on ikäihmisten tarpeisiin vastaavia palveluita.

Ikääntyminen on yksilöllinen ja monimuotoinen prosessi. Meistä jokainen ikääntyy ja kokee ikääntymisen omalla tavallaan riippuen kunkin elämäntavasta, elämäntavasta, sukupuolesta ja seksuaalisesta suuntautumisesta sekä sosiaalisesta ja kulttuurisesta taustasta. Ikääntyminen merkitsee myös toimintakyvyn muutoksia sekä siihen mahdollisesti liittyvää avun, tuen ja palvelujen tarvetta. Ikääntymistä ei pidä kuitenkaan tarkastella erillisenä osana yksilön elämää ja elämäntulkua, vaan osana sen kokonaisuutta: luonnollisena elämänvaiheena, jossa kiteytyy yhteen koko ihmisen elämä, hänen kokemuksensa ja toimijuutensa. (5, 6.)

Opiskelijoiden opinnäytetöissä tarkastellaan ikääntymistä ja ikäihmisten palvelujen asiakastyössä tarvittavaa osaamista ja toimintakäytänteitä. Kehittämisen tavoitteissa korostuvat mm. ikääntymisen moninaisuuden ymmärtäminen, ikäihmisen ja työntekijän kohtaaminen, vuorovaikutusosaaminen, muistisairaana ihmisen kohtaaminen ja sosiokulttuurisen vanhuuskäsityksen merkityksen ymmärtäminen.

GERONTOLOGINEN JOHTAMINEN IKÄIHMISTEN PALVELUISSA

Gerontologiseen ymmärrykseen perustuvaa johtamista tarvitaan vanhuspalvelujen laadun parantamiseksi, jotta kaikille ikääntyville ihmisille voidaan turvata hyvä vanhuus ja tarpeita vastaavat palvelut (1). Gerontologisen johtamis- ja kehittämisosaamisen tarve on tunnustettu myös työelämässä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa (7) ja vanhuspalvelulaisissa korostetaan gerontologisen osaamisen tarvetta kaikissa sosiaali- ja terveysalan tutkinnoissa ja ammateissa.

Johtamisella on suuri vaikutus hoito- ja palveluyhteisön henkilöstön työhyvinvointiin ja henkiseen ilmapäiriin. Johtamiskäytännöillä ja henkilöstön osaamista arvostavalla toiminnalla on yhteys henkilöstön käyttäytymiseen ja siten palvelujen laatuun. (2, s. 80.) Opiskelijoiden opinnäytetöissä johtamiskäytäntöjen kehittämistä lähestytään mm. vahvistamalla henkilöstön moniammatillista yhteistyötä sekä rakentamalla itseohjautuvaa johtamista ja tiimityön työtapoja.

HYVÄN IKÄÄNTYMISEN MAHDOLLISTAMINEN PALVELUJEN KEHITTÄMISELLÄ

Ikäihmisten palvelujen järjestämistä tulee arvioida niiden tulevaisuuden muutostarpeiden sekä ikäihmisten elämänlaadun ja toimijuuden vah-

vistumisen näkökulmasta. Palvelujen suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä korostuvat asiakaslähtöisyys ja moniasiantuntijuuden hyödyntäminen. Opinnäytetöissä kehitetään ja mallinnetaan vanhustyön uusia käytänteitä tai toimintatapoja ja palveluita. Tavoitteena on juurruttaa hyviä käytänteitä ja levittää niitä vanhustyön palveluihin.

Palvelujen ja hyvien käytänteiden mallintamisessa korostuvat erilaiset ikääntymisen toimintaympäristöt ja niiden merkitys hyvän ikääntymisen, ikäihmisten elämänlaadun, toimijuuden ja osallisuuden mahdollistajana. Ikäihminen nähdään aktiivisena toimijana ja oman elämänsä asiantuntijana omassa ympäristössään. Palvelujen hyvien käytänteiden ja hyvän ikääntymisen yhteys kulminoituu ikäihmisen omaan kokemukseen omasta elämästään. Mitä ikäihminen kokee tarvitsevansa oman näköisen ja tuntuksen elämän mahdollistumiseen? Mitä ikääntyvä ihminen haluaa vielä tehdä ja mihin hän kykenee? Miten se mahdollistetaan esim. muiden ihmisten tarjoaman avun, tuen ja erilaisten palvelujen keinoin? (5, 6.)

LOPUKSI

Tulevaisuuden palvelujen ja johtamisen kehittämisessä on oleellista ymmärtää, että hyvä ikääntyminen ei mahdollistu ilman ikäihmisten osallistumista heidän oman elämänsä ja palveluidensa kehittämiseen, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Opiskelijoiden opinnäytetöissä hyödynnetään monenlaisia ikäihmisen osallisuutta edistäviä menetelmiä, esim. yhteiskehittämistä ja verkostoitumista, jotta kaikkien toimijoiden – ikäihmisten ja heidän omaistensa, työntekijöiden ja vanhustyön eri toimijoiden – osaaminen ja asiantuntijuus saadaan mahdollisimman laajasti käyttöön.

Vanhustyön YAMK-tutkinnolla ja sen tuottamalla osaamisella on tärkeä tehtävä ikäihmisten yhteiskunnallisen aseman ja heidän tulevaisuuden palvelujen kehittämisessä, järjestämisessä ja johtamisessa. Väestön ikääntyminen on yksi yhteiskunnan tulevaisuuden megatrendeistä, ja siihen liittyvistä haasteista puhutaan paljon. Tulevaisuuden palvelujen kehittäminen edellyttää vahvaa osaamista ja ymmärrystä ikääntymisestä ja sen vaikutuksista niin yksilön hyvän elämän kuin yhteiskunnan kestävyuden näkökulmasta.

Kirjoittaja:

Tuula Mikkola

VTT

Yliopettaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

tuula.mikkola@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
2. Räsänen, R. & Leppälehto, S. 2016. Ei mitä tahansa johtamista vaan gerontologista johtamista sen olla pitää. *Gerontologia* 2/2016. 78–82.
3. Semi, T. 2015. Mieleen tatuoitu minuus, ihmislähtöinen elämäntapa muistityössä. *GeroArt muistityön käsikirja 1*. Espoo: T&J Semi Oy / GeroArtist.
4. Virtanen, P. & Suoheimo, M. & Lamminmäki, S. & Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. *Tekesin katsaus* 281/2011. Helsinki.
5. Saarenheimo, M. 2017. Mitä vanhuudelle on tapahtunut? Teoksessa Pietilä, Minna & Saarenheimo, Marja (toim.): *Ilmeikäs arki. Tutkimus ikääntyneistä ihmisistä järjestöjen kehittämistoiminnassa*. Eloisa Ikä. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto. 8–26.
6. Enroth, L. & Halonen, P. 2018. Pitkikäisyys – Tavoite vai taakka. *Alusta*. Tampereen yliopiston yhteiskunnallisen tiedekunnan verkkolehti. 27.3.2018. Saatavana osoitteessa: <http://alusta.uta.fi/artikkelit/2018/03/27/pitkaeikaeisyys---tavoite-vai-taakka.html>.
7. STM 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen laadun parantamiseksi 2017–2019. *Julkaisuja* 2017: 6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Uutta osaamista terveyden edistämisen työelämän tarpeeseen

Terveyden edistäminen ylempi AMK-tutkinto antaa valmiudet terveyden edistämisen asiantuntijatehtäviin sekä terveyden edistämisen toiminnan kehittämiseen, koordintiin ja johtamiseen kunnissa, maakunnissa, järjestöissä sekä erilaisissa palveluorganisaatioissa.

Yliopettaja Arja Liiamo ja osaamisaluepäällikkö Päivi Haarala pohtivat seuraavassa artikkelissaan terveyden edistämisen YAMK-koulutusta.

Arja Liinamo & Päivi Haarala

UUTTA OSAAMISTA TERVEYDEN EDISTÄMISEN TYÖELÄMÄN TARPEESEEN

Tarve terveyden edistämisen asiantuntijuuden ja sen kehittämisen koulutukselle on erittäin ajankohtainen. Elämme aiempaa vanhemmiksi, ja iän myötä pitkäaikaissairaudet ja erilaiset toimintakyvyn rajoitukset koskettavat kasvavaa osaa väestöstä. Terveysteen liittyvien ongelmien ennaltaehkäisy ja ikääntyvän väestön terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen edellyttävät terveyden edistämisen ammatillisen osaamisen ja toiminnan vahvistamista.

Tähän tarpeeseen vastaa terveyden edistämisen YAMK-tutkinto-ohjelma, jonka ensimmäiset 27 opiskelijaa aloittivat opintonsa Metropolissa syksyllä 2018. Tässä artikkelissa tarkastelemme sitä, millaisin yhteiskunnallisin lähtökohdin ja miksi uutta asiantuntijakoulutusta on lähdetty toteuttamaan.

TULEVAISUUDEN NÄKÖALOJA TERVEYDEN EDISTÄMISEEN

Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä vahvistuvia strategioita ovat sairauksien ja ongelmien ennaltaehkäisy vahvistamalla ihmisten kykyä edistää ja ylläpitää terveystään sekä terveyttä tukevien yhteisö- ja yhteiskunnan palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisesti.

Ihmisten kykyä ja valmiuksia vaikuttaa oman ja yhteisönsä terveyden edistämiseen voidaan vahvistaa läpi elämänkaaren, elinikäisen oppimisen hengessä. Tulevaisuudessa kansalaisia aktivoidaan osallistumaan yhteisöjen ja fyysisen ympäristön kehittämiseen, jotta terveyttä tukeva arkielämä toteutuisi helposti. Teknologiaa tullaan hyödyntämään monipuolisesti.

Tulevaisuudessa tarvitaan lisää terveyden edistämisen asiantuntijoita vastaamaan näihin haasteisiin. Tarvitaan monialaisesti yhteistä terveys- ja voimavaralähtöistä viitekehystä ja työmenetelmällistä osaamista. Monialaisen yhteistyön ja eri toimialojen yhdyspintatyön tulee sisältyä uudistuvaan ammatilliseen osaamiseen.

SOTE-UUDISTUS ASETTAA UUSIA TARPEITA KOULUTUKSELLE

Terveyttämme määrittävät monitasoiset tekijät, kuten ihmisen elintavat ja terveysosaaminen, terveyttä tukevien palveluiden saatavuus, sosiaalinen ja fyysinen elinympäristö ja yhteiskunnalliset olosuhteet. Alan asiantuntijuus nojaa tieteenalan kehittyneisiin teorioihin, malleihin ja näyttöön terveyden edistämisen hyvistä käytännöistä (1). Terveyden edistäminen on kehittynyt tieteenalana vuoden 1986 WHO:n Ottawan asiakirjan julkaisusta lähtien (2, 3).

Terveyden edistäminen on pitkään ollut osa kansanterveystyötämme. Se perustuu kansanterveyslakiin (4), ja sen merkitystä painotetaan terveydenhuoltolaissa (5). Päävastuu terveyden edistamisestä on ollut kunnilla. Sote-uudistuksessa vastuun sosiaali- ja terveyspalveluista on tarkoitus siirtää maakunnille.

Sote-uudistuksen edellyttämän osaamisen uudistamisselvityksen (6) mukaan korkeakoulutukselta edellytetään mm. ammattialakohtaisten substanssiosaamisten lisäksi geneeristä osaamista, sote-rajapinnan palveluiden tuntemusta sekä arviointi- ja kehittämisosaamista. Tulevissa sote-palveluissa huomio kiinnittyy nykyistä enemmän ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämiseen sekä koko yhteisön yhteiseen osaamiseen, johon eri ammattilaisten osaaminen integroituu. Tämä on tärkeä haaste ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämisen painotuksen toteutumiseksi tulevissa sote-palveluissa.

Kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on kuntien ja maakuntien yhteinen tehtävä. Kunnissa tarvitaan ymmärrystä ja monialaista osaamista siihen, kuinka ihmisten arkiympäristöissä, kaikkien toimialojen ja laajan yhteistyön kautta, tuotetaan terveyttä ja hyvinvointia. Johtamisessa ja yhteiskunnallisessa päätöksenteossa eri tasoilla ja sektoreilla tarvitaan terveyden ja hyvinvoinnin tilan sekä taustatekijöiden ja edellytysten tuntemusta ja kykyä käyttää tätä tietoa Terveyden edistäminen integroituu yhteiskunnalliseen päätöksentekoon jo päätösten ennakkoarvioinnin toteuttamisena.

Sote-uudistus, kuntien ja maakuntien sisäinen ja niiden välinen terveyden edistäminen ja sen koordinaatio edellyttävät, että kunnissa ja maakunnissa tarvitaan terveyden edistämisen ja ehkäisevän työn osamista, asiantuntijuutta ja riittävää henkilöstöä. (7.)

NÄYTTÖÖN PERUSTUVA KOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN

Metropolia Ammattikorkeakoulun terveyden edistämisen YAMK-tutkinto-ohjelman koulutusta on suunniteltu työelämän tarpeisiin ja työelämäyhteistyössä. Näyttöönpohjaisessa koulutuksen kehittämisessä sovelletaan kansainvälisiä terveyden edistämisen ydinkompetenssialueita ja ammatillisen osaamisen standardeja (8). Näiden määrittely perustuu 24 Euroopan maan toteuttamaan Developing Competencies and Professional Standards for Health Promotion Capacity Building in Europe (CompHP) EU -projektiin. Suomi on ollut mukana tässä projektissa. (9.)

Kansainvälisesti määriteltyjen terveyden edistämisen kompetenssien soveltamista on arvioitu ja toteutettu terveyden edistämisen tulevaisuuden osaamistarpeisiin keskittyvässä, EU:n rahoittamassa kehittämis- ja tutkimushankkeessa, Health Promotion Programme (HPP) -projektissa (2016–2019). Metropolia Ammattikorkeakoulu toteuttaa projektia yhteistyössä Tallinnan yliopiston (Haapsalu College) kanssa. Molemmissa maissa tulevaisuuden osaamistarpeita on arvioitu aktiivisessa yhteistyössä alan asiantuntijoiden ja ammattilaisten sekä työelämän organisaatioiden kanssa. Luotua aktiivista työelämäkumppanuutta jatketaan ja vahvistetaan myös tulevaisuudessa YAMK-koulutuksen kehittämisessä. (10, 11.)

KOULUTUKSEN OSAAMISTAVOITTEET

HPP-projektissa toteutetun kyselyn tulokset (10) ovat linjassa terveyden edistämisen YAMK-tutkinnon osaamistavoitteiden kanssa.

Koulutuksen osaamistavoitteita ovat:

- muutoksen mahdollistaminen
- terveyden edistämisen tietoperusta ja tutkimusosaaminen
- terveyden edistämisen suunnittelu, toteutus ja arviointi
- viestinnän osaaminen
- vaikuttaminen
- verkostoyhteistyöosaaminen
- johtamisosaaminen.

YAMK-tutkinnon opetusmoduulit on rakennettu ottaen huomioon nämä edellä esitetyt osaamistavoitteet (ks. 12). Koulutuksessa opiskellaan näyttöön perustuvaan tietoon pohjautuen terveyden edistämisen yksilö- ja yhteisötason menetelmiä ja niiden kehittämistä. Terveydestä

ja hyvinvoinnista viestiminen, niiden puolesta vaikuttaminen sekä laaja-alainen verkostoyhteistyö sisältyvät terveyden edistämisen asiantuntijuiden osaamistavoitteisiin.

Ensimmäisen terveyden edistämisen YAMK-koulutuksen parhaillaan toteutuvassa opetussuunnitelmassa pilotoidaan ja arvioidaan opetuksen sisältöjä ja toteutusta sekä oppimista. Tuloksia käytetään koulutuksen kehittämässä.

Kansainväliset terveyden edistämisen ydinkompetenssit ja ammatillisten standardien määrittelyt sovellettuna Suomen palvelujärjestelmään ja toimintakulttuuriin antavat hyvät lähtökohdat kehittää terveyden edistämisen asiantuntijan YAMK-tutkintokoulutusta. Koulutuksen myötä vahvistuva terveyden edistämisen asiantuntijuusosaaminen on edellytys tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi. Vahvistuvat terveyden edistämisen kompetenssit voivat toimia terveyden edistämisen muutosajureina yhteiskunnassa ja työelämässä.

Kirjoittajat:

Arja Liinamo

TtT, Th

Yliopettaja, Tutkintovastaava

Metropolia Ammattikorkeakoulu

arja.liinamo@metropolia.fi

Päivi Haarala

THM, Th, Sh

Osaamisaluepäällikkö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

paivi.haarala@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Thompson, S. & Watson, M & Tilford, S. 2018. The Ottawa Charter 30 years on: still an important standard for health promotion. *International Journal of Health Promotion and Education* 56: 2. 73–84. Saatavana osoitteessa: DOI: 10.1080/14635240.2017.1415765.
2. Ottawan asiakirja 1986. Saatavana osoitteessa: <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>.
3. Leppo, K. & Ollila, E. & Peña, S. & Wismar, M. & Cook, S. (eds.) 2013. *Health in All Policies – Seizing opportunities, implementing policies*. Ministry of Social Affairs and Health, Finland.
4. Kansanterveyslaki 66/1972.
5. Terveystieteiden tutkimuskeskuslaki 1326/2010.
6. Kangasniemi, M. & Hipp, K. & Häggman-Laitila, A. & Kallio, H. & Karki, S. & Kinnunen, P. & Pietilä, A.-M. & Saarnio, R. & Viinamäki, L. & Voutilainen, A. & Waldén, A. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Saatavana osoitteessa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>
7. Maakunnat ja kunnat edistävät hyvinvointia ja terveyttä n.d. Saatavana osoitteessa: <https://alueuudistus.fi/soteuudistus/hyvinvoinnin-edistaminen>.
8. IUHPE 2016. *Core Competencies and Professional Standards for Health Promotion Full version*. International Union for Health Promotion and Health Education. April 2016. Saatavana osoitteessa: http://www.ukphr.org/wp-content/uploads/2017/02/Core_Competencies_Standards_linkE.pdf.

9. Barry, M. & Battel-Kirk, B. & Davison, H. & Dempsey, C. & Parish, R. & Schipperen, M. & Speller, V. & Zanden van der, G. & Zilnyk, A 2012. On behalf of the CompHP Partners. The CompHP Project Handbooks. International Union for Health Promotion and Education (IUHPE), Paris. Saatavana osoitteessa: http://www.iuhpe.org/images/PROJECTS/ACCREDITATION/CompHP_Project_Handbooks.pdf
10. Matinheikki-Kokko, K. & Liinamo, A. 2017. Terveysten edistämisen osaamisvaatimukset tulevaisuudessa. HPP – Health Promotion Programme HPP Survey. Saatavana osoitteessa: <http://hpp.tlu.ee/fi/the-future-competence-demands-for-health-promotion/>
11. Liinamo, A. & Haarala, P. & Matinheikki-Kokko, K. 2018. Osaamisella voimavaroja terveyden edistämiseen. Terveystieteiden tutkimus 2/2018.
12. Metropolia Ammattikorkeakoulu 2018. Opetussuunnitelma. Terveysten edistämisen tutkinto-ohjelma, sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://opinto-opas-ops.metropolia.fi/index.php/fi/16187/fi/156579>

OSA III

ASIAANTUNTIJA-ARTIKKELEITA JA KOKEMUKSIA OPPIMISESTA: NÄKÖKULMIA JA RATKAISUJA ONNISTUNEeseen ASIAKASTYÖHÖN

Tässä osassa tutustutaan ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa syntyneiden opinnäytetöiden kautta erilaisiin kehittämisprosesseihin, alojen ajankohtaisiin näkökulmiin niihin liittyen sekä opiskeluun ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa.

Osa sisältää YAMK-tutkinnoista valmistuneiden alumnien sekä YAMK-tutkintojen opettajien artikkeleita seuraavista aihepiireistä:

Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma

Tavoitteista tulokseksi - yhteiskehittelyllä uutta osaamista kuntoutumiseen

Artikkelien kirjoittajat: Mira Lönnqvist ja Salla Sipari

Sosiaalialan tutkinto-ohjelma

Mentoroinnin kehittäminen monikulttuuristuvassa varhaiskasvatuksessa

Artikkelien kirjoittajat: Jaana Särmälä ja Salla Nevanen

Musiikin tutkinto-ohjelma

Keskusteluja musiikin YAMK-koulutuksesta ja taiteen perusopetuksen kehittämisestä

Artikkelien kirjoittajat: Helena Tuomela ja Annu Tuovila

Tavoitteista tulokseksi - yhteiskehittelyllä uutta osaamista kuntoutumiseen

Kuntoutuksen ylempi (AMK) -tutkinto-ohjelma vahvistaa kuntoutuksen kehittämis- ja johtamisosaamista. Opiskelijat kehittävät työyhteisöissä ja verkostoissa hyvää ja tuloksellista kuntoutuskäytäntöä, mikä edistää yksilön toimintakykyä ja hyvinvointia yhteiskunnassa. Osaamisen vahvistamisessa korostetaan yhteiskehittelyä, ymmärrystä kuntoutumisprosessista ja kuntoutuksen kokonaisuudesta. Painotuksena on toimintatavat, jotka kunnioittavat yksilöä toimijana ja edistävät osallistumista toiminnan suunnittelussa ja kuntoutujan arjessa.

Tutkinto-ohjelman alumni Mira Lönnqvist ja ylopettaja Salla Sipari pohtivat seuraavissa artikkeleissaan alan ajankohtaisia näkökulmia sekä YAMK-koulutusta.

Mira Lönnqvist

OMIEN TAVOITTEIDEN LAATIMINEN - MUUTOSTEN MAHDOLLISUUDET

Palattuani vanhempainvapaalta työhöni lasten kuntoutussuunnitelmien pariin tunsin olevani kuin Huotilaisen ja Saarikiven (1) kuvaama muurahainen omassa yhteisössään. Moniammatillinen yhteistyö oli tarkkaa ja sujuvaa, mutta jokainen meistä muurahaisista toimi ennalta määrättyssä roolissa, täsmällisellä ja muuttumattomalla tavalla. Vaikka asiakasperhe vaihtui, me jatkoimme tiettyä, samaa tehtäväämme. Ymmärsin, että työni ei toiminut ja että tällainen joustamattomuus ei sopinut ihmisten elämään. Havaitsin, että kuntoutussuunnitelmaprosessien ennalta määrätyt roolit ja joustamaton tapa eivät siis olleet mahdollisia työssäni lasten toimintaterapeutina, koska toiminnan yksilöllisyys ja merkityksellisyys ovat oleellisen tärkeitä asioita muutoksen mahdollistumiseksi.

Kuntoutuksen palvelujärjestelmä uudistuu jatkuvasti, mikä edellyttää kuntoutuksen toimintaympäristöjen muuttumista. Kuntoutusalan järjestöt ovat tehneet uusia linjauksia toiminnalleen, ja eri organisaatioissa luodaan esimerkiksi kuntoutumisprosessin arviointiin ja suunnitteluun suosituksia ja kriteerejä. Muutokset ja uudenlaiset linjaukset ovat tärkeitä



kuntoutuksen uudistamisen kokonaisuudessa. Oman kokemuksen mukaan uudistukset näyttävät kuitenkin valitettavan usein työntekijöiden arjessa mahdollisuuksien sijaan enemmänkin mahdottomuuksina. Kuntoutustyöntekijöillä on pääasiallisesti tahtoa ja motivaatiota muutokseen, tietoaakin, mutta resurssit ja osaaminen oman työn kehittämiseen ovat usein hyvin vaihtelevia. Toimintatapojen muutos edellyttää myös kaikkien toimijoiden yhteistä näkemystä ja suunnitelmaa, mikä usein puuttuu.

YHTEISTOIMINNALLISESTI RAKENNETTU OSAAMINEN

Kuntoutuksen YAMK -opinnoissa minulla oli yhdessä osaavien kuntoutuksen asiantuntijoiden – opettajien ja moniammatillisen vertaisryhmän – kanssa mahdollisuus vahvistaa kuntoutuksen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää yhteisöllistä palveluosaamista (2), joka koostui seuraavista:

1. Asiakkuusosaaminen: toimijuus, kumppanuus ja mielekäs ja sujuva toiminta arjessa
2. Eettinen osaaminen: ihmisten kohtaaminen ja arvojen merkityksellistäminen
3. Yhdistelyosaaminen: toimintakokonaisuuksien ja muutosprosessien hallinta
4. Järjestämisosaaminen: suunnittelu ja toimintaympäristöt
5. Verkosto-osaaminen: verkostot ja rajapinnoilla toimiminen
6. Kehittämisosaaminen: jatkuva yhteiskehittely, tuloksellisuus ja hyöty.

Kuntoutuksen YAMK -tutkinnon opetuksessa käytettävät yhteiskehittelyn pedagogiset menetelmät perustuvat uutta luovaan kehittämisotteeseen. Yhteiskehittelyllä tarkoitetaan yhteistoimintaa ja siihen liittyvää ymmärrystä, päämäärää palvelun, kuntoutujan ja kuntoutustyöntekijän välillä (3). Kuntoutuja nähdään tasavertaisena kumppanina (4). Menetelmät ovat suoraan hyödynnettävissä eri verkostoissa tapahtuvassa kehittämistyössä, joten kuntoutuskäytäntöjen konkreettiseen kehittämiseen tarvittavaa osaamista omaksi oppimistilanteiden, oppimistehtävien ja erityisesti oman tutkimuksellisen kehittämistyöni kautta.

YAMK-tutkinnon opinnäytetyön – tutkimuksellisen kehittämistyön – kautta pyritään vastaamaan kuntoutuksen arjesta nouseviin ajankohdaisiin sekä tulevaisuuden konkreettisiin tarpeisiin. Kehittämisen kautta tuotettu tieto sekä uudistuneet, muuttuneet toimintatavat hyödyttävät siten parhaimmillaan sekä kuntoutujaa että kuntoutumisen prosessiin

osallistuvia ammattilaisia. Opiskelijan panostus on mahdollisuus myös monille kuntoutusalan organisaatioille, yhteisöille ja työryhmille sekä yksittäisille toimijoille, mikäli se osataan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti.

OSAAMISEN VAHVISTAMINEN TYÖELÄMÄ- YHTEISTYÖSSÄ

Oma tutkimuksellinen kehittämistyöni (5) liittyi syksyllä 2015 Kansaneläkelaitos Kelalle tehtyyn kehittämistyöhön, jonka tarkoituksena oli kehittää Goal Attainment Scale (GAS) -menetelmän käyttöön liittyvää lomaketta yhteistyössä kuntoutusalan asiantuntijoiden kanssa. GAS-menetelmä on kuntoutumisen tavoitteiden laatimisen ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin väline. Kelan kuntoutuksessa GAS-menetelmän käytöllä tähdätään tavoitteiden laatimisessa käytettävän välineistön yhteistämistä sekä kuntoutuksen tavoitteellisuuden tukemiseen.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ehdotus GAS-menetelmän lomakeeksi sekä ohjeistus lomakkeen käyttöön. Lomake-ehdotuksen pohjalta Kela uudisti GAS-tavoitteet-lomakkeen, ja nykyiseltä nimeltään ”Omat tavoitteeni -lomake” julkaistiin alkuvuonna 2016.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijänä osallistuin yhteiseen kehittämiseen ns. prosessikonsultin roolissa, fasilitoiden yhteistyötä tuottamani kirjallisuuskatsauksen ja kahdeksan GAS-käyttökokemusta omaavan kuntoutuksen asiantuntijan haastattelun kautta sekä tiivistämällä kehittämisen aikana tuotettua tietoa. Koettelin koulutuksen aikana kertynyttä osaamistani työelämälähtöisessä kontekstissa ja sain konkreettisen tuntuman kuntoutuksen alalla tehtävään kehittämiseen.

UUDENLAISTA OSAAMISTA MUUTOKSEN MAHDOLLISTAMISEEN

Parhaimmillaan GAS-menetelmä ja Omat tavoitteeni -lomake ohjaavat kuntoutujaa ja kuntoutustyöntekijää yhteiseen dialogiin kuntoutuksen suunnittelussa. Lisäksi yhtenä GAS-menetelmän hyötynä voidaan nähdä kuntoutuksen laadun mahdollinen parantuminen, kun tavoitellaan kuntoutujalle merkityksellistä toimintaa.

Samalla tavoin kuntoutuksen YAMK -opinnot mahdollistivat minulle merkityksellisemmän tavan toimia työssäni lasten ja perheiden kanssa. Vahvistin ymmärrystäni ja osaamistani siten, että ensisijaisena fokuksena kuntoutumisen suunnittelussa ja tavoitteen laatimisessa oli lapselle merkityksellinen toiminta. Tunne työn toimimattomuudesta vaihtui mielekkyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen.

Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma (YAMK) on mahdollistanut minulle paljon. Olen jakanut uudenlaisen osaamiseni lasten ja perheiden hyväksi niin toimintaterapeutin työssäni kuin erilaisissa hankkeissa ja projekteissa (esim. LOOK lapsen oikeus osallistua omaan kuntoutukseensa -lapsen edun arviointi, Läheisen ohjaus terapiatyössä). Hyödynnän uudenlaisia osaamistani myös vapaaehtoistyössä edistämällä lasten hyvinvointia liikunnassa ja urheilussa. Opintojen myötä monivuotinen oma tavoitteeni toteutui, ja toimin nykyisin lehtorina sekä Metropoliaassa toimintaterapian AMK- että kuntoutuksen YAMK -tutkinnoissa. Tällä hetkellä suoritan ammatillisen opettajan pedagogisia opintoja ja koen jatkuvan oppimisen kiehtovana mahdollisuutena.

Oman tavoitteen tunnistaminen sekä tavoitteen laatimisen prosessi ovat muutoksen perusta. Merkityksellinen toiminta mahdollistaa muutoksen.

Kirjoittaja:

Mira Lönnqvist

Toimintaterapeutti (ylempi AMK), valmistunut 2016

Lehtori

Metropolia Ammattikorkeakoulu

mira.lonnqvist@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava
2. Sipari, S. & Mäkinen, E. 2012. Yhdessä rakentuva kuntoutusosaaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Aatos-artikkelit 6/2012. Helsinki.
3. Harra, T. & Mäkinen, E. & Sipari, S. 2012. Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Helsinki.
4. Paalasmaa, P. 2014. Yhteiskehittely yhdessä oppimisena. Teoksessa Salla Sipari, Elisa Mäkinen & Pekka Paalasmaa (toim.): Kuntoutettavasta kehittäjäkumppaniksi. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Helsinki.
5. Lönnqvist M. 2016. Goal Attainment Scale -lomakkeen kehittäminen tavoitteiden laatimiseen ja arviointiin Kelan kuntoutuksessa. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120218838>.

Artikkelin kuvalähde: Vlad Tchompalov (www.unsplash.com, CC0)

Salla Sipari

MUUTOKSEN TEKIJÄT TULEVAISUUDEN HYVÄSSÄ KUNTOUTUKSESSA

Työelämä muuttuu aikaisempaa nopeammilla sykleillä ja moninaistuu tarjoten paljon erilaisia vaihtoehtoja ja valinnan mahdollisuuksia (1). Sydänmaalakka kuvailee tulevaisuuden työtä kompleksisena ja yllätyksellisenä, vaikeasti ennakoitavana sekä pirstaleisena (2). Muutokset eivät kuitenkaan tapahdu toimijoista riippumatta, vaan niihin voidaan vaikuttaa. Voimme yhdessä aktiivisesti rakentaa parempaa huomista ja hyvinvointia.

Talouden murros muuttaa työnteon kulttuuria. Ennakointiosaaminen nousee merkittäväksi kilpailuvaltiksi muutoksessa. Tulevaisuuden työssä korostuvat ainakin ajasta ja paikasta riippumattomuus, reaaliaikaisuus ja e-kohtaaminen sekä verkostot ja kumppanuudet. (3.) Miten tällaisessa näkymässä voidaan arvioida muutosta ja toiminnan vaikutuksia? Kuntoutuksen ylempi ammattikorkeakoulututkinto-ohjelma on tarttunut haasteeseen osoittaa muutosten vaikutuksia yhteiskunnassa, jossa



yhtäältä korostuvat yksilöllisyys, mielekkyys ja elämykset ja toisaalta tietuille asiakassegmenteille suunnatut palveluvalikot ja näiden palveluiden tuottama vaikuttavuus väestössä.

HYVÄ ELÄMÄ JA HYVÄ PALVELUKÄYTÄNTÖ

Sosiaali- ja terveysala on jo pitkään perustunut asiakaslähtöisyyteen ja kulkee nyt kohti asiakkaiden valinnanvapautta meneillään olevan sote-uudistuksen myötä. Sote-uudistuksen uhka on kuitenkin se, että valinnanvapaus ilmenee rajattuna palveluvalikkona, josta asiakas voi itse valita hänen mielestään tarpeitaan parhaiten vastaavan valmiin palvelun. Toisaalta Sote-uudistus voi mahdollistaa ihmisten aktiivista toimijuutta ja parempia tapoja edistää omaa toimintakykyään ja hyvinvointiaan, hyvää elämää. Tällöin asiakas ja ammattilainen yhdessä kehittävät toimintaa, joka tähtää asiakkaan omien tavoitteiden saavuttamiseen hänen arjessaan (4, 5).

Kuntoutuksen uudistamiskomitean raportti (6) korostaa yhdessä tehtävää suunnittelua ja kuntoutuksen toteutumista ensisijaisesti lähellä kuntoutujan omaa toimintaympäristöä siten, että tavoitteena tulee olla omassa toimintaympäristössä pärjääminen (6). Hyvä kuntoutuskäytäntö onkin moniammatillista ja kuntoutujan kanssa yhdessä tehtävää suunnittelua, jossa laaditaan asiakkaan tavoitteet. Tavoitteet määritellään asiakkaan tarpeiden ja toimintakyvyn mukaan yksilöllisesti. Tavoitteet ohjaavat kuntoutumista ja niiden saavuttamista seurataan ja arvioidaan systemaattisesti (7).

Jatkuva ja nopea muutos yhteiskunnassa, työssä, kuntoutuksessa ja kuntoutujan elämässä tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä tavoitteen suuntaisesti. Käytännössä tämä edellyttää epävarmuuden, ristiriitaisuuden ja keskeneräisyyden sietokykyä, tulevaisuusorientoitunutta ratkaisutaitoa sekä elämänlaajuista oppimista. Nämä haastavat meidät kehittämään työtä ja osaamista uudella tavalla, jossa hyvänä lähtökohtana on yhdessä kehittäminen ja myönteinen asenne muutokseen. (Ks. 8.)

Parhaimmillaan tämä on asiakkaan ja ammattilaisten yhteiskehittelyä, jolloin toiminta on sidoksissa asiakkaan arkeen. Tällöin palveluja ei enää räätälöidä, kustomoida tai personoida, ne kehitetään yhdessä laaditun tavoitteen suunnassa. Yhteiskehittely rakentuu sosiaalisista verkostoista ja niissä syntyy luottamusta ja vastavuoroisuutta. (4, 5.) Tämän ajan megatrendejä ovatkin sosiaalinen pääoma ja ihmisen kokemus osallisuudesta ja merkityksellisyydestä hyvinvoinnin edistämisessä (9).

TAVOITTEEN SUUNTAISTEN MUUTOSTEN ARVIOINTI

Suomalaisessa kuntoutuksessa on otettu laajalti käyttöön Goal Attainment Scaling -menetelmä (GAS), jonka käyttöön liittyyvä lomaketta myös Mira Lönnqvist opinnäytetyössään (13) ansiokkaasti kehitti. GAS-menetelmää käytetään asiakkaan yksilöllisten tavoitteiden laatimiseen ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. GAS-menetelmässä asiakas ja tarpeen mukainen moniammatillinen ryhmä määrittelevät yhdessä asiakkaan omat realistiset ja arvioitavissa olevat tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista voidaan tarkastella myös ryhmätasolla tilastollisia menetelmiä hyödyntäen, ja GAS-menetelmään on siten käytetty myös vaikuttavuuden arvioinnissa.

GAS-menetelmä mahdollistaa asiakkaan tarpeista lähtevän, kuntoutusverkostossa tehtävän ja asiakkaan arkeen nivoutuvan kuntoutumisen tavoitteen määrittelyn ja arvioinnin. Kuntoutuksen tuloksellisuuden kannalta on todettu, että ihmisen motivaatio, sitoutuminen ja vastuunotto muutoksessa on huomattavasti parempi, jos hän kokee tavoitteen ja siihen liittyvän toiminnan itselleen merkityksellisenä ja ymmärtää hyödyt (10, 11.) Tällöin muutosta ei voi arvioida vakioituilla mittareilla, saati osoittaa vaikuttavuutta koe- ja kontrolliasetelmiin perustuvalla tutkimusasetelmalla. Arvioinnin tulee kohdistua yksilön omien tavoitteiden saavuttamiseen.

Kuntoutuksen YAMK-tutkinto-ohjelman opettajat ovat olleet mukana Kelassa kouluttamassa GAS-menetelmän kouluttajia kansalliseen korkeakouluverkostoon. Edelleen opettajat toteuttavat GAS-menetelmän täydennyskoulutusta työelämän toimijoille ja GAS-menetelmän opetus on viety opetussuunnitelmiin. Kuntoutuksen YAMK-tutkinto-ohjelman opettajat ja opiskelijat ovat yhdessä toteuttaneet Kelan kanssa kehittämishankkeita, joissa on kehitetty GAS-menetelmän käyttöä edistäviä asioita, kuten ennakointivälineitä ja lomakkeita. (12, 13, 14, 15.)

Parhaillaan Metropolia on mukana Kelan toteuttamassa mittavassa Muutos-hankkeessa. Metropolian osatutkimuksessa selvitetään GAS-menetelmän käyttöä Kelan järjestämässä kuntoutuksessa asiakaslähtöisyyden ja kuntoutujan osallisuuden vahvistamiseksi hyvän kuntoutuskäytännön mukaisesti (kuva 1, 18).

Hyvän kuntoutuskäytännön seuranta (GAS) – implementaatiovaiheen tutkimus (2017-18)

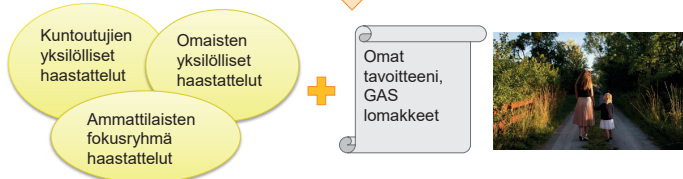
osana Kelan Muutos hanke tutkimuskokonaisuutta (2015-19)

Tutkimuksessa selvitetään
Goal Attainment Scaling menetelmän (GAS) käyttöä Kelan järjestämässä kuntoutuksessa.



Tavoitteena on asiakaslähtöisyyden ja kuntoutujan osallisuuden vahvistaminen hyvän kuntoutuskäytännön mukaisesti, mihin kuuluu toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus (ICF).

Aineiston keruu Kelan järjestämillä sopeutumisvalmennuskursseilla syksyllä 2017



Tulosten hyödyntäminen

- kehitettäessä hyviä kuntoutuskäytänteitä
- suunniteltaessa GAS menetelmän käyttöä parhaalla tavalla ammattilaisten ja asiakkaiden yhteistoiminnassa.



1.2.2017

Yhteydenotot: vastuututkija salla.sipari(a)metropolia.fi

Kuva 1. Tutkimuksen esittely (18)

MUUTOSMYÖNTEISYYDEN MAHDOLLISUUS

Myönteiseen muutokseen tarvitaan innostumista, houkuttelevuutta sekä sitoutumista kehittäjäkumppanien kanssa yhteiseen toimintaan. Mahdollisuus vaikuttaa ja tunteiden huomioiminen nousevat merkityksellisiksi tekijöiksi, kun tarkastellaan kuntoutuksen kehittämistä mielekkäällä ja muutosmyönteisyyttä edistävällä tavalla. (Ks. 16.)

GAS-menetelmää on käytetty paljon opetus- sekä sosiaali- ja terveysalalla. Menetelmä soveltuu vieläkin laaja-alaisempaan käyttöön tulevaisuudessa, kun kyseessä ovat ihmisen tavoitteellinen toiminta ja tarve arvioida tavoitteen saavuttamista. Kuntoutuksen YAMK-tutkinto-ohjelma kouluttaa muutosmyönteisiä muutosagentteja työelämään (17). Muutosagentit ovat rohkeita, muuntautumiskykyisiä, oma-aloitteisia moniosaajia, jotka rohkeasti ja taitavasti yhdistelevät ja soveltavat tietoa kehitellen uusia innovaatioita ja uudistaen käytäntöjä.

Kirjoittaja:

Salla Sipari

FT

Yliopettaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

salla.sipari@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: UNIpress.
2. Sydänmaanlakka, P. 2014. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.): Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.
3. Manka, M.-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
4. Sipari, S. Mäkinen, E. & Paalasmaa, P. (toim.) 2014. Kuntoutettavasta kehittäjäkumppaniksi. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5797-82-4>.
5. Sipari, S. & Mäkinen, E. 2012. Yhdessä rakentuva kuntoutusosaaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5797-75-6>.
6. Kuntoutuksen uudistamiskomitean raportti 2017. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160273>.
7. Autti-Rämö, I. & Salminen A.-L. & Rajavaara, M. & Ylinen A. (toim.) 2016. Kuntoutuminen. Helsinki: Duodecim.
8. Metropolia Ammattikorkeakoulu 2018. Opetussuunnitelma. Kuntoutus, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/haku/koulutustarjonta/yamk-tutkinnot/sosiaali-ja-terveysala/kuntoutus/>.
9. Sitra 2018. Megatrendit. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2017>.
10. Lämsä, R. & Appelqvist-Schmidlechner, K. & Tuulio-Henriksson A. 2017. Kuntoutujien motivaatiosta Kelan Oma väylä -kuntoutuksessa. Arviointitutkimus. Kelan työpapereita 132. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/229677>.

11. Tuulio-Henriksson, A. & Härkäpää, K. 2015. GAS-menetelmä moniammatillisesti asiakkaan arjessa. Teoksessa Sukula, S. & Vainiemi, K. & Laukkala T. (toim.): GAS. Menetelmästä sovellukseen. Kelan tutkimusosasto. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/158520>.
12. Sipari, S. & Vänskä, N. & Pollari, K. 2017. Lapselle merkityksellinen toiminta kuntoutumisessa – Lapsen Metkut. Lapsen oikeus osallistua kuntoutukseensa – Lapsen edun arviointi (LOOK) -hanke. Metropolia Ammattikorkeakoulun erillisjulkaisut. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <http://metropolia.e-julkaisu.com/lapsen-metkut/>.
13. Lönnqvist, M. 2016. Goal Attainment Scale -lomakkeen kehittäminen tavoitteiden laatimiseen ja arviointiin Kelan kuntoutuksessa. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/119250>.
14. Jeglinsky, I. & Sipari, S. 2015. GAS-menetelmä moniammatillisesti asiakkaan arjessa. Teoksessa Sukula, S. & Vainiemi, K. & Laukkala T. (toim.): GAS. Menetelmästä sovellukseen. Kelan tutkimusosasto. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/158520>.
15. Sipari, S. & Lehtonen K. 2013. ICF ja GAS haastavat uuteen ajatteluun kliinisen käytön mahdollistumiseksi. Fysioterapia 60 (6). 40–41.
16. Honkanen, H. (toim.) 2016. Tehdään yhdessä ja opitaan toisilta – Osallisuus ja yhteistoiminta koulutuksen ja kuntoutuksen kehittämisessä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 34. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-140-1>.
17. Jämsä, U. 2014. Kuntoutuksen muutosagentit. Tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylemmässä ammattikorkeakoulutuksessa. Saatavana osoitteessa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526204987.pdf>
18. Sipari, S. 2018. Kuvio. Saatavana osoitteessa: <https://www.kela.fi/hyvan-kuntoutuskaytannon-seuranta-kohdasta>.

Artikkelin kuvälähde: Bud Helisson (unsplash.com, CC0)

Mentoroinnin kehittäminen monikulttuuristuvassa varhaiskasvatuksessa

Sosiaalialan ylempi (AMK) -tutkinto-ohjelma Metropoliasa kouluttaa sosiaalialan ja hyvinvoinnin laaja-alaisia asiantuntijoita, jotka kehittävät sosiaalialan toimintakäytäntöjä ja palveluja yhteistyössä asiakkaiden ja eri verkostojen kanssa sekä johtavat asiakastyötä. Eräänä painoalana tutkinnossa on lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen, lapsiperheiden palvelujen monialainen tuottaminen sekä tutkittuun tietoon ja kokemukseen perustuva kehittäminen kansainvälisessä kaupunkiympäristössä.

Tutkinto-ohjelman alumni Jaana Särmälä ja ylopettaja Saila Nevanen pohtivat seuraavissa artikkeleissaan alan ajankohtaisia näkökulmia sekä YAMK-koulutusta.

Jaana Särmälä

MENTOROINTI MAAHANMUUTTAJAN VANHEMMUUDEN TUKENA

Toteutin opinnäytetyöni (1) osana Suomen Vanhempainliiton Kotimentori-hanketta, jossa vahvistettiin maahanmuuttajavanhempien roolia oman lapsen oppimisen tukijana sekä heidän voimaantumistaan omassa vanhemmuudessaan. Hankkeen työvälteenä oli mentorointi: suomen kielen paremmin taitava maahanmuuttaja mentoroit toisia vanhempia, joiden kielitaito ei vielä ollut riittävä ja joille suomalainen varhaiskasvatusjärjestelmä oli vieras. RAY:n rahoittama hanke toteutettiin Espoossa Suvelan alueella kahdessa päiväkodissa vuosina 2016–2018, ja se kohdistui esikouluikäisiin ja ensimmäisen luokan oppilaisiin.

Opinnäytetyöni keskittyi hankkeen alkuun eli suunnitteluvaiheeseen. Tavoitteena oli hankkeessa käytettävän oppimateriaalin työstäminen ja mentorirakenteen luominen. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli yhdessä Vanhempainliiton koordinaattoriparin kanssa löytää hankkeen kolme mentoria sekä mentoroitavat vanhemmat eli aktorit.

MENTOROINTI VARHAISKASVATUKSEN MONIMUOTOISUUDEN TUKENA

Opinnäytetyöni aihe oli hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä tänä päivänä monimuotoisuus on koko ajan kasvava osa varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuksen piirissä on lapsia, perheitä ja työntekijöitä monista eri kulttuureista. Suomen ja ruotsin kielen lisäksi esimerkiksi pääkaupunkiseudun päiväkodeissa puhutaan yli 70 eri kieltä. Yhtenä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2) arvoperusteista onkin perheiden monimuotoisuus. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on ammatillinen, avoin ja kunnioittava suhtautuminen monimuotoisiin perheisiin ja perheiden erilaisiin kieliin, kulttuureihin, katsomuksiin ja uskontoihin, perinteisiin sekä kasvatusnäkemysiin.

Kotimentori-hankkeessa kehitettiin uutta mentoroinnin avulla tapahtuvaa työtapa, jonka avulla monimuotoisuuden tarpeeseen vastataan. Jatkossa sitä voisi käyttää yhtenä kaupunkien tarjoamana palveluna maahanmuutto- ja kotouttamistyössä. Kotimentori-toiminta ja sen tavoitteet sopivat hyvin niille varhaiskasvatusalueille, joissa on paljon moninaisuut-

ta ja joissa perheiden kanssa tehtävä kasvatusyhteistyö tarvitsee uudenlaista tapaa toimia.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja menetelmänä oli toimintatutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin havainnointipäiväkirjasta, erilaisista palaverimuistioista, ohjausryhmän kokoontumisista ja Vanhempainliiton toimesta. Ohjaavina teoriapohjina olivat vanhemmuuden tukeminen voimauttamisen kautta (ks. 3) ja kansalaistoiminta sosiaalipedagogisesta näkökulmasta (ks. esim. 4, 5).

Myös mentoroinnin teorioita käsiteltiin sekä pohjatietona käytettiin maahanmuuttajalasten oppimiseen liittyviä Pisa-tutkimustuloksia.

Sekä opinnäytetyön että Kotimentori-hankkeen suunnitteluvaiheen tavoitteet saavutettiin hyvin. Vanhempainliitto oli asettanut tavoitteeksi, että hanketta lähdetään toteuttamaan kolmen mentorin voimin, ja nämä kolme mentoria löytyivätkin. Mukaan valittiin somalin kieltä, albaniaa ja viroa puhuvia perheitä. Jokaista kieltä edusti kolme perhettä. Hankkeen rakennetta luotiin ja muokattiin suunnitteluvaiheen aikana. Hankkeen rakenteesta on tehty sekä sanallisia kuvauksia että kuvioita ja taulukoita (ks. 1).

Kehittämistyön merkityksestä ja onnistumisesta kertoo se, että hanke on saanut myös jatkoa. Syksyllä 2018 Espoon keskuksen alueella on alkanut Kotimentori-hankkeen kehittämistyötä eteenpäin vievä Edetään Espoossa -hanke. Se on opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke, jolla edistetään maahanmuuttajaoppilaiden ja -opiskelijoiden (ml. varhaiskasvatus) koulutuspolkua tukevien menettelyjen kehittämistä ja levittämistä sekä oppilaiden ja huoltajien osallisuutta edistävien toimintamallien kehittämistä.

YHTEISTYÖ ON AVAIN MONINAISUUDEN ONNISTUMISEEN

Olen tyytyväinen siitä, että tein opinnäytetyön aiheesta, joka on hyvin ajankohtainen ja jonka parissa työskentelin lähes päivittäin toimiessani YAMK-opintojeni aikaan päiväkodin johtajana. On myös hienoa, että kotimentori-toiminta elää jatkossakin Espoon varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön kautta pääsin itse syventymään aiheeseen ja tekemään hyvää verkostoyhteistyötä monen eri tahon kanssa. Verkostoyhteistyö onkin juuri se, mitä tarvitsemme, kun työstämme moninaisuuden eri ilmiöitä. Valitettavan usein eri toimijat työstävät haastaviakin ilmiöitä jokainen tahoillaan. Parempaan tulokseen pääsisimme yhdistämällä voimamme ja tekemällä tiiviimpää yhteistyötä keskenämme.

Suoritettuani YAMK-opinnot jatkoin hetken aikaa töitä päiväkodin johtajana samalla pohtien, mitä sain koulutuksesta ja mihin se mahdol-

lisesti johtaisi. Omalla kohdallani tutkinnon suorittaminen mahdollisti sen, että siirryin Espoossa varhaiskasvatuksen asiantuntijan töihin.

Asiantuntijan työssä pääsen työstämään ja johtamaan tärkeitä varhaiskasvatuksessa olevia ajankohtaisia ilmiöitä ja prosesseja. Pitkä kokemukseni päiväkodin johtajana antaa asiantuntijan työlle merkitystä ja syvyyttä. Elämme varhaiskasvatuksen saralla moninaista ja vaiherikasta vaihdetta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden jalkautustyötä tehdään vielä vahvasti kentällä ja samalla pohditaan uuden varhaiskasvatustavan vaikutuksia. Pedagogiikka ja sen johtaminen on nostettu arvoiseensa asemaan haastaen niin johtajat kuin kasvatushenkilöstönkin pohtimaan omaa pedagogista osaamistaan. Tällä hetkellä paljon keskustelua herättävät myös kentän työntekijöiden ammattiroolit: millaisia työtehtäviä tänä päivänä kuuluu mihinkin ammattirooliin?

YAMK-OPINNOT OLIVAT MAHDOLLISUUS PYSÄHTYÄ JA MENNÄ ETEENPÄIN

YAMK-tutkinnon suorittaminen oli yksi tärkeä vaihe työurallani kehittäessäni omaa osaamistani. Ilman tutkintoa oma työurani ei olisi edennyt niin kuin se eteni. Itse uskon elinikäiseen oppimiseen ja sen välttämättömyyteen, sillä yhteiskunta muuttuu ja kehittyy kovaa vauhtia. Ja niin kehittyä ja muuttua varhaiskasvatuksen sarakin. Olen iloinen ja ylpeäkin siitä, että saan olla osana varhaiskasvatuksen kehittämis- ja muutostyötä. Työstämässä sitä, millaista tulevaisuutta rakennamme lapsille.

Yksi YAMK-opintojen tärkeimmistä anneista oli pysähtymisen mahdollisuus tärkeiden asioiden äärellä. Antoisia olivat myös opiskelijakaverien ja opettajien kanssa käydyt keskustelut. On erittäin tärkeää, että työelämän hektisessä arjessa on myös pysähtymisen paikkoja ja mahdollisuuksia käydä laadukasta keskustelua kollegoiden kanssa. Sillä kohtamisista, vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä syntyvät työn merkityksellisyys, luovuus ja kehittämisinto. Eräs viisas YAMK-opiskelijakaverini kiteytti opintojen loppuvaiheessa ajatuksensa hienosti seuraavasti:

“Sanat ovat muuttuneet todeksi, saaneet kasvot. Ryhmittyneet, jaksottuneet, luokittuneet. Muuttuneet osaksi minua. Muuttaneet minua. Niin kuin hyvien sanojen pitääkin. Muuttuminen jatkuu. Elämä jatkuu. Vanhoilla taustoilla, uusilla mausteilla.”

Kirjoittaja:

Jaana Särmälä

Sosionomi (ylempi AMK), valmistunut 2016

Varhaiskasvatuksen asiantuntija Espoo

jaana.sarmala@espoo.fi

LÄHTEET

1. Särmälä J. 2016. Kotimentori-hanke: vanhempi monikulttuurisen lapsen oppimisen tukijana. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, sosiaalialan tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112417265>.
2. Opetushallitus 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016: 17. Saatavana osoitteessa: https://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf.
3. Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto.
4. Hämäläinen, J. 1999. Johdatus sosiaalipedagogiikkaan. Kuopion yliopisto.
5. Keinänen, T. & Mäkeläinen, K. 2009. Aktiivinen kansalaisuus kotoutumisen edellytyksenä. Teoksessa Harinen, P. & Honkasalo, V. & Souto, A.-M. & Suurpää, L.: Ovet auki! Monikulttuuriset nuoret, vapaa-aika ja kansalaistoimintaan osallistuminen. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto. 183–204.

Saila Nevanen

KULTTUURINEN MONINAISUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö, ohjausjärjestelmä ja käytännön työ ovat muutoksessa ja monenlaisten kehittämishaasteiden edessä. Lainsäädäntö on uudistunut vuosina 2015–2018, ja uuden lain myötä vuonna 2017 otettiin käyttöön myös varhaiskasvatustyötä ohjaavat uudistetut varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (1). Jaana Särmälän maahanmuuttajaperheitä käsittelevä opinnäytetyö liittyy tämän ajan varhaiskasvatuksen haasteisiin ja käytännön kehittämistyöhön. (2.)

Varhaiskasvatuksen perusteet (1) linjaavat suomalaisen varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin lähtökohdaksi osallisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon. Lapsella on oikeus tulla kuulluksi ja nähdyksi. Samoin huoltajien aloitteita ja näkemyksiä tulee arvostaa ja ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Varhaiskasvatusyhteisön jäsenet, joita ovat lapset, vanhemmat ja henkilökunta, tulee kohdata yhdenvertaisina riippumatta henkilöön liittyvistä tekijöistä (ks. 3).

Toinen tärkeä varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin perusta ovat kulttuurinen moninaisuus ja kielitietoisuus. Varhaiskasvatus kehittyi muun yhteiskunnan mukana yhä monimuotoisemmaksi. Jokaisella tulee olla oikeus omaan kieleen, kulttuuriin, uskontoon ja katsomukseen. Jotta tämä moninaisuus saadaan rakentavaksi voimavaraksi, henkilöstöltä vaaditaan tietoa ja taitoa ymmärtää asioita monesta näkökulmasta ja edistää kulttuurisesti kestävää kehitystä. (1.)

Yhteistyö pienten lasten huoltajien kanssa on merkittävä tekijä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen onnistumiselle. Kasvatusyhteistyö rakentuu keskinäiselle kunnioitukselle ja luottamukselle. Tämä edellyttää tasa-arvoista vuorovaikutusta. Yhteistyön merkitys korostuu erityisesti varhaiskasvatuksen alussa ja erilaisissa siirtymävaiheissa, esimerkiksi päiväkodin vaihtuessa tai esiopetukseen ja kouluun siirryttäessä sekä silloin, jos lapsella on erityisiä tuen tarpeita. (1.) Toimivan yhteistyön rakentuminen vanhempien kanssa ilman yhteistä kieltä ja kulttuuria vaatii varhaiskasvatuksen ammattilaisilta paljon osaamista.

VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMINEN HANKKEIDEN JA NIISTÄ TUOTETUN TIEDON AVULLA

Näihin edellä esitettyihin monikulttuurisuuteen ja osallisuuteen liittyviin tavoitteisiin pääseminen edellyttää varhaiskasvatuksen toimintatapojen ja rakenteiden tarkastelua ja jatkuvaa kehittämistä. Tarvitaan hankkeita, joissa kokeillaan ja etsitään uusia työtapoja, jotka toimivat varhaiskasvatuksen arjessa. (Mm. 4, 5.) Yksi tällainen kehittämishanke oli Kotimentori-hanke, johon Jaana Särmälän YAMK-opinnäytetyö liittyi (2).

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön lähtökohtana tulee olla työelämän kehittämistarve. YAMK-opinnäytetöiden vahva työelämälähtöisyys ja opiskelijoiden käytännön työn tuntemus antavat hyvän pohjan sille, että työt tuottavat lisäarvoa ja sovellettavaa tietoa työyhteisöille ja hankkeille. Särmälän työ on esimerkki varhaiskasvatuksen teemoihin ja toimintaympäristöihin liittyvistä opinnäytetöistä, joissa tämä on toteutunut hyvin.

Kotimentori-hankkeen tavoitteissa yhdistyivät osallisuuden, yhdenvertaisuuden, kulttuurisen moninaisuuden, kielitietoisuuden ja voimauttamisen teemat. Näitä työstettiin yhteistyössä vanhempien ja henkilökunnan kanssa. Hankkeessa hyödynnettiin vanhempien osaamista ja kokemus-asiiantuntijuutta.

Mentorointi perustuu vertaisuuteen ja luottamukseen. Sen avulla voidaan välittää tietoa ja osaamista, mutta yhtä tärkeää on myös mentorin antama tuki ja kannustus. Mentori toimi tässä hankkeessa myös sillanrakentajana maahanmuuttajataustaisten vanhempien ja suomalaisen kulttuurin välillä. Kotimentori-hankkeen yhtenä tavoitteena olikin aktiivinen kansalaisuus. Mentoroinnista on hyötyä molemmille osapuolille. Mentorointi voi kehittää myös mentorin osaamista sekä valmiuksia. Se antaa sekä mentorille että mentoritavalle uusia taitoja ja laajentaa molempien näkökulmia ja ajattelutapoja. (6, 2.) Mentorointia on käytetty varhaiskasvatuksessa laajasti työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytyksessä ja osaamisen jakamisessa (esim. 7, 8), mutta ei niinkään vanhempien kanssa tehtävässä yhteistyössä, jossa sillä olisi myös paljon mahdollisuuksia.

YAMK-TUTKINNON TUOTTAMA OSAAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

Sosiaalialan YAMK-tutkintoa Lapset, nuoret ja perheet -painotuksella opiskelevissa ryhmissä on ollut tähän asti paljon sosionomitaustaisia lastentarhanopettajia ja päiväkodinjohtajia, jotka ovat opiskelleet ylemmän korkeakoulututkinnon saadakseen lisäosaamista esimerkiksi varhaiskasvatuksen esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Tämä opintopolku ja sen avaat

mahdollisuudet näkyvät hyvin Jaana Särmälän kuvaamassa esimerkissä omasta työurastaan.

Uuden varhaiskasvatustilain (9) toinen vaihe tuli voimaan 1.9.2018. Lakiuudistuksessa määriteltiin varhaiskasvatuksen kelpoisuudet, ja perustana ovat moniammatilliset työtiimit varhaiskasvatuksessa. Tiimeissä työskentelee jatkossa varhaiskasvatuksen opettajia, sosionomeja ja lastenhoitajia. Sosionomitaustaisilla työntekijöillä on monipuolista osaamista ja kiinnostusta perheiden tukemiseen liittyvissä kysymyksissä. Tätä osaamista varhaiskasvatus tarvitsee, jotta uuden lain tavoitteet ja työtä ohjaavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden linjaukset toteutuvat käytännössä.

Varhaiskasvatuksen uuden tehtävärakenteen ja sitä tukevan koulutuksen kehittämistyö on vasta alkamassa. Myös YAMK-tutkinnon sijoittuminen ja sisältö varhaiskasvatuksen koulutuskentässä tarvitsevat kehittämistä ja uudelleen määrittelyä. Jaana Särmälän urapolku on rohkaiseva esimerkki YAMK -tutkinnon tuottamasta osaamisesta ja sen mahdollisuuksista myös varhaiskasvatuksen työtehtävissä.

Kirjoittaja:

Saila Nevanen

KT, FM

Yliopettaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

saila.nevanen@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Opetushallitus 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016: 17. Saatavana osoitteessa: https://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf.
2. Särmälä J. 2016. Kotimentori-hanke: vanhempi monikulttuurisen lapsen oppimisen tukijana. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112417265>.
3. Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.
4. Bove, C. & Jensen, B. & Wysłowska, O. & Iannone, R. L. & Mantovani, S. & Karwowska-Struczyk, M. 2018. How does innovative continuous professional development (CPD) operate in the ECEC sector? Insights from a cross-analysis of cases in Denmark, Italy and Poland. *European Journal of Education* 2018: 53. 34–45.
5. Lazzari, A. 2017. Early childhood education and care (ECEC) as social innovation tool? Insights from a multi-site case study carried out in Emilia-Romagna Region. *Journal of Theories and Research in Education* 2018: 12. 3.
6. Heikkinen, H. & Jokinen, H. & Markkanen, I & Tynjälä, P. 2012. Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
7. Ukkonen-Mikkola, T. & Turtiainen, H. 2016. Työssäoppiminen koulutuksen ja työelämän rajavyöhykkeellä. Varhaiskasvatuksen tiedelehti. *Journal of Early Childhood Education Research*. February 2016. Saatavana osoitteessa: <http://jecer.org/fin>.
8. Weisling, N. F. & Gardiner, W. 2018. Making mentoring work. *Phi Delta Kappan*, March 2018. Sage Publications Inc.
9. Varhaiskasvatuslaki 540/2018.

Keskusteluja musiikin YAMK- koulutuksesta ja taiteen perusopetuksen kehittämisestä

Metropolian musiikin YAMK-koulutus on kymmenvuotisen toimintansa aikana tarjonnut musiikin ammattilaisille tilaisuuden nähdä avarasti musiikin työkenttää, päivittää osaamista ja verkostoitua valtakunnallisesti. Opiskelijat ovat erilaisten musiikkityölienen taitajia, jotka uudistavat toimintakäytänteitä ja työtään. Musiikin YAMK-tutkinto-ohjelmasta valmistuu monipuolisia asiantuntijoita taiteellisiin, pedagogisiin ja hallinnollisiin kehittämistehtäviin.

Tutkinto-ohjelman alumni Helena Tuomela ja musiikin YAMK-tutkinnon vastuupettaja Annu Tuovila pohtivat seuraavissa artikkeleissaan alan ajankohtaisia näkökulmia sekä YAMK-koulutusta.

Helena Tuomela

ARVIOINTIPROSESSI MUSIIKKIOPPILAITOKSESSA

Ylempi AMK-opinnäytetyössäni paneuduin taiteen perusopetuksen oppilaitoksille suunnatun Virvatuli-itsearviointimallin menetelmiin ja tapoihin. Arviointimalli itsessään on yksinkertaistettu kuvaus koko arviointiprosessin vaiheittaisesta etenemisestä, ja sen tarkoitus on helpottaa oppilaitosten lakisääteistä itsearviointia (1). Arvioinnin aikana kerätään tietoa oppilailta, opettajilta ja oppilaitoksen johdolta sekä tarkastellaan oppimisympäristöjen ja laajempien yhteistyösuhteiden toteutumista. Systemaattinen monivuotinen arviointi oli opinnäytetyötä toteuttaessani vuonna 2013 uusi toimintamalli, ja oma tehtäväni musiikkioppilaitoksen arviointivastaavana oli YAMK-opintojen alussa varsin jäsentymätön.

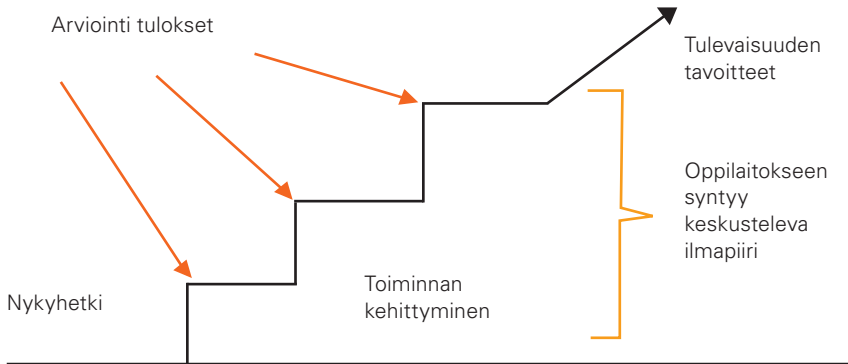
TAIDEOPETUKSEN ARVIOINTI

Taiteen perusopetuksen oppilaitoksissa tavoitellaan tekemällä saavutettavaa osaamista. Lakisääteisenä tavoitteellisena toimintana taiteen perusopetus pyrkii antamaan oppilaille valmiuksia ilmaista itseään ja hakeutua oman alan ammatillisiin jatko-opintoihin (3). Lasten ja nuorten musiikin opiskelusta on viidentoista viime vuoden tutkimustulosten mukaan havaittu, että musiikkioppilaitosten työtapojen olisi tarpeellista muuttua entistä lapsilähtöisempään suuntaan (4).

Tutkimustiedon jalkauttaminen oppilaitosten toimintamalleihin on osoittautunut melko hitaaksi, vaikka koulutuksen järjestäjillä on ollut velvollisuus arvioida antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta. Yksi tiedon kulkua hidastava tekijä on ollut arviointimenetelmien puute. Taideopetuksen onnistumisen arviointi on koettu monin tavoin haastavaksi, koska siihen soveltuvia riittävän monipuolisia arviointitapoja on ollut vaikea löytää ja kuvailla. Liike-elämässä hyväksi koetut organisaatioiden arviointimallit kriteereineen eivät suoraan vastaa niitä laatutekijöitä, joita taideopetuksessa pidetään tärkeinä.

Musiikkioppilaitoksissa opintojen tavoitteita määrittää Opetushallitus, joka ohjeistuksessaan suuntaa huomion samoihin kasvatuksellisiin päämääriin, joihin esimerkiksi perusopetuksessa pyritään. Ihanne suorituskeskeisestä opiskelusta on jäämässä taka-alalle, ja päähuomio koh-

distuu nykyisin oppilaan hyvän taidesuhteen kehittämiseen (1). Tällaista opetuksen laadullisen painopisteen muuttumista systemaattinen arviointiprosessi auttaa havainnoimaan ja tarkentamaan vaihe vaiheelta. Arvioinnissa saatuja tuloksia käytetään määrittämään seuraavia toiminnan kehittämistä edistäviä tavoitteita (kuva 1).



Kuva 1. Arviointiprosessin avulla kohti pitkän tähtäimen tavoitteita (2)

Metropolian ylempien AMK-opintojeni tavoite oli syventää tietojani ja taitojani oppilaitosarvioinnin parissa. Vetovastuu oman oppilaitokseni arvioinnista paransi omaa ymmärrystäni monivuotisen prosessin läpiviemisestä. Arvioinnin myötä havahduin huomaamaan, miten taideopetus osana suomalaista yhteiskuntaa on muutoksen tilassa. Muutos näkyy tulevaisuuden tavoitteissa, joissa työntekijän ja organisaation odotetaan olevan jatkuvasti oppivia, joustavia, liikkuvia ja verkostoituvia. Samat tavoitteet nousevat esiin myös Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa (5). Muutosten keskelläkin uskoni taiteen perusopetusta tarjoavan oppilaitoksen ja siellä toimivan opettajan työn tarpeellisuudesta on yhä vahva. Taideopiskelun merkitys yksilön hyvinvoinnille tulee jatkossa varmasti korostumaan niin sanotun tietotyön yleistyessä.

OPISKELU YAMK-TUTKINTO-OHJELMASSA

Opiskelu musiikin YAMK-tutkinto-ohjelmassa on suunniteltu niin, että sen voi suorittaa työn ohessa. Opiskelusta syntyi minulle kiinnostava kokemuksellinen prosessi, jossa vuorottelivat työarki ja lähiopiskelujaksot. Opiskelu työn ohessa oli minulle tuttua entuudestaan ja oletin sen perusteella YAMK-opintojenkin olevan luennointia, jossa opiskelukaverit jäävät kasvottomiksi hahmoiksi ja jossa opiskelu olisi sitä kautta vain

minun yksityinen ponnistukseni. Näin ei kuitenkaan käynyt.

Ensimmäisestä opintopäivästä lähtien kaikki musiikin 20 opiskelijaa saivat tilaisuuden tutustua toisiinsa. Aikuiset, eri ikäiset ja erilaisista musiikillisista taustoista tulevat opiskelijat kertoivat tavoitteistaan ja opiskelusuunnitelmistaan. Opiskelijan roolissa oli mahdollista antautua ei-tietämisen tilaan ja olla vastaanottavainen muutokselle, uuden suunnan etsimiselle. Ryhmäni opiskelijoiden kanssa huomasin, kuinka ajatuksia rikastuttavaa oli eläytyä toisten työkokemuksiin. Keskusteluissa vallinnut arvostava vuorovaikutuksellinen ilmapiiri oli minulle opiskelijana voimaannuttava kokemus.

Etsiminen rohkaisi minua heittäytymiseen ja uuden kokeiluun, antoi uskallusta loikata uuteen tuntemattomaan. Vastaavaa tiivistä ryhmässä jaettua osallistavaa kokemusten vaihtoa ja opiskelua en ollut kokenut koskaan aikaisemmin. Kullakin opiskelijalla oli jokin ammatillinen kehittämishanke, joka haastoi pohtimaan aikaisempaa osaamista suhteessa siihen, mitä uutta oli kehittymässä. Opintojen myötä meistä opiskelijoista muodostui tiivis toisiaan kannustava lämminhenkinen ryhmä, joka pyrki määrätietoisesti yhteiseen tavoitteeseen: valmistumiseen.

JÄLKITUNNELMAT

Aloittaessani opinnot syksyllä 2013 en aavistanut, miten monella tavalla tuleva talvikausi tulisi kehittämään ajatusmaailmaani. Nyt neljä vuotta YAMK-opintojen jälkeen voin todeta, että opiskelu oli uusi vaihe omassa kehitymispolussani. Opintojen myötä löysin itsestäni vahvuuksia ja osaamista, joita en arkityössäni ollut tiennyt olevan olemassa. Metropolian YAMK-opintojen jälkeen keskityin viimeistelemään väitöstutkimustani yläkouluikäisten nuorten opiskelumotivaatiosta musiikki- ja kouluai-neissa. Oman asiantuntijuuteni sanallistaminen on merkinnyt muutosta ja uusiutumista niin, että eteeni on avautunut täysin uusia ja ennalta arvaamattomia työtehtäviä.

Arviointityö ja jatko-opiskelu ovat johtaneet minut musiikkioppilaitoksen uusien kehitystehtävien ideointiin ja hallinnointiin opetustyön rinnalla. Tällä hetkellä jaan aikani kahden oppilaitoksen välillä. Työni musiikkiopistossa keskittyy opetussuunnitelmauudistuksen mukanaan tuomien käytäntöjen vakiinnuttamiseen opettajien ja oppilaiden arjessa. Metropolian musiikin YAMK-tutkinto-ohjelmassa saan olla ohjaamassa opinnäytetöinä toteutettavia kehityshankkeita. Koen kehittäjän ja ohjaajan roolit toisiaan täydentävinä ammattipersonan eri puolina. Tutkimustyö, kehittämistyö ja käytännön opettaminen eri koulutustasolla rikastavat omaa ammatillisen kasvun polkuani. Samalla voin käytännössä

toteuttaa opettamisen ja oppimisen uusia menetelmiä eri koulutusasteilla ja jakaa hyviksi kokemiani käytäntöjä eteenpäin.

Toimenkuvani on vuosien kuluessa laajentunut vähitellen opettajasta työyhteisön kehittäjäksi ja YAMK-opinnäytetöiden ohjaajaksi. Tärkeitä tukijoita polkuni varrella on ollut monia, heitä on ollut sekä työyhteisössäni että opiskelupaikoissani, puhumattakaan perheeni tuesta. Kaiken taustalla vaikuttaa yhteiskuntamme, jossa jatkuva oppiminen nähdään arvokkaana. Toivottavasti voin oman kokemukseni kautta rohkaista niin muita opettajia kuin myös opiskelijoita havainnoimaan omia vahvuuksiaan laajemmin ja pyrkimään kohti uusia kiinnostavia päämääriä.

Kirjoittaja:

Helena Tuomela

Musiikkipedagogi (ylempi AMK) valmistunut 2014, FT

Metropolian YAMK-alumni, tutkija, Itä-Helsingin musiikkiopiston

opettaja, musiikin YAMK-tutkinnon opinnäytetöiden ohjaaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

helena.tuomela@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Koivisto-Nieminen, J. & Holopainen, K. 2012. Virvatuli-malli. Itsearviointiopas taiteen perusopetusta antaville oppilaitoksille. Helsinki: Taiteen perusopetusliitto TPO ry.
2. Tuomela, H. 2014. Arviointihanke musiikkiopistossa. Oppimista ja opettelua. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Musiikin tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/77102>.
3. Laki taiteen perusopetuksesta 1998/633.
4. Tuovila, A. 2003. ”Mä soitan ihan omasta ilosta”: pitkittäinen tutkimus 7–13-vuotiaiden lasten musiikin harjoittamisesta ja musiikkiopistopiskelusta. Helsinki: Sibelius-Akatemia. *Studia Musica* 19.
5. Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Helsinki.

Annu Tuovila

YAMK-KOULUTUS MAHDOLLISTAJANA

Taiteen perusopetusta on uudistettu voimakkaasti viime vuosina. Toimintaa on ollut tarve muuttaa aiempaa oppijalähtoisemmäksi ja entistä enemmän koko yhteiskuntaa palvelevaksi konseptiksi. Parin viime vuosikymmenen aikana musiikkioppilaitosten toimintaperiaatteita ja musiikki-pedagogiikkaa onkin läpivalaistu, sanallistettu ja arvioitu uutterasti, ja tämä teema näkyy vahvasti myös musiikkialan opinnäytetöissä sekä musiikin YAMK-tutkinnon opinnoissa. Eräs kehitystyon tulos on se, että syksyllä 2017 julkaistiin uudet Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet (1), joissa musiikin osalta korostuvat oppijan monipuoliset luovat musiikin harjoittamisen taidot, muun muassa improvisointi ja säveltäminen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskuvasa taiteilijat ja luovat palvelut, jotka tavoittavat oman alueensa ihmiset, ovat merkittäviä yhteisöjen hyvinvoinnin edistäjiä (2). Kulttuuri on olennainen osa arkea, taito- ja taideaineilla on yhteiskunnassa vankka asema, ja taiteen perusopetus tavoittaa laajalti eri-ikäisiä ihmisiä (3). Luova työ ja aineettomat arvot nähdään entistä keskeisimpinä lisäarvoa luovina asioina (4). Myös kuntien kulttuuritoimintaa ohjaavat säädökset ovat uudistumassa. Kulttuurin tulisi olla kuntalaisten lähellä ja saavutettavissa (5, 6). Nämä näkymät vaikuttavat paitsi kulttuuri- ja taidealojen korkeakouluopintojen sisältöön myös taideoppilaitosten toimintaedellytyksiin ja pedagogiikkaan. On entistä tärkeämpää kohdata oppijat heille mielekkäällä tavalla, heidän valitsemassaan paikassa. Jotta voidaan antaa hyvin erilaisille asiakasryhmille elämyksellisiä hyvinvoinnin kokemuksia, tarvitaan uudenlaista toimialojen välistä yhteistyötä (7, 8). Toisaalta on tärkeää myös etsiä uusia toimintatapoja oppilaitoksissa vakiintuneiden toimintarakenteiden sisällä.

ARVIOINTITYÖ NÄKYVIIN

Helena Tuomelan opinnäytetyö “Arviointihanke musiikkiopistossa. Oppimista ja opettelu” (9) osuu yhteen taiteen perusopetuksen kehittämisen nivelkohtaan, Virvatuli-itsearviointimalliin. Malli otettiin käyttöön taiteen perusopetusta antavissa oppilaitoksissa muutama vuosi sitten. Virvatuli tarjoaa oppilaitoksille aineistoja ja työkaluja, joiden avulla ne voivat kat-

tavasti arvioida arvojaan ja toimintansa vaikuttavuutta. Lisäksi arviointi ohjaa osallistamaan arviointityöhön kaikki oppilaitoksen toimijat. (10.)

Helena Tuomela kuvaa arvioinnista vastaavan opettajan näkökulmasta, miten Virvatuli-itsearviointi hänen työpaikallaan käynnistyi ja mitä se tarkoitti arviointivastaavan työssä. Opinnäytetyö avaa kiinnostavan näkökulman arviointityön taustaan, itsearvioinnin edellyttämään työn määrään ja itsearvioinnin eri vaiheisiin. Näin päästään näkemään sellaista arvioinnin maailmaa, joka helposti saattaa jäädä arviointiraporteissa katvealueelle. Jotta itsearviointi pysyisi uskottavasti yllä, jonkun pitää jäsentää tämä prosessi työnään ja edistää sitä suunnitelmallisesti. Vaikeutta lisää se, että itsearviointia ei voi pysähtyä suorittamaan, vaan se rakennetaan oppilaitoksen päivittäisten rutiinien ja vaikutelmien keskellä. Tämän itsearviointiin keskeisesti sisältyvän piilevän työn rakenteen kuvaaminen näyttäytyy minulle Helena Tuomelan opinnäytetyön hienoimpana tuloksena.

YAMK-KOULUTUKSESTA UUTTA VIRTAA TYÖHÖN

Olennaista musiikin YAMK-koulutuksessa ovat kohtaaminen, musiikin eri genreistä ja työtehtävistä tulevien ammattilaisten välinen keskustelu, luova taiteellinen työskentely ja yhdessä tekeminen. Osaaminen ei jää yksilöön vaan siirtyy ryhmän asiantuntijuudeksi, mitä voitaneen pitää yhtenä ammattikorkeakoulun YAMK-pedagogiikan ydinprosessina (11).

Musiikin YAMK-koulutuksen opiskelijat tulevat muualtakin kuin pääkaupunkiseudulta, ja heidän kehittämishankkeensa näkyvät, kuuluvat ja vaikuttavat alueellisesti ympäri Suomea. Jo työelämässä olevilta opiskelijoilta saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä musiikissa ja kulttuurialalla tapahtuu. Myös kouluttajien on mahdollista pysyä ajan hermolla, jos kuulumme YAMK-opiskelijoiden ja alumniin verkostoon. Ylemmän AMK-tutkinnon ja työkentän välinen vuoropuhelu takaa sen, että koulutus on samaan aikaan sekä työelämälähtöistä että työelämää uudistavaa.

Helena Tuomela kirjoittaa, että hän koki YAMK-koulutuksessa asioita, joita hän ei ollut osannut koulutukselta odottaa: ei-tietämisen tilaa, arvostavaa vuorovaikutusta ja uuteen heittäytymistä. Minulle nämä Helenan kertomat asiat kytkeytyvät prosessiksi. Ajattelen, että arvostava ammatillinen luova vuorovaikutus on se keskeinen asia, joka musiikin YAMK-koulutuksen tulee mahdollistaa. Sen siivittämänä voimme sallia itsellemme ja toisille, sekä opettajille että opiskelijoille, ei-tietämisen tilan, sen, että saa kokeilla, oppia ja kehittää. Silloin rohkaistutaan huomamaan itsestä ja maailmasta asioita, jotka muuten jäisivät piiloon. Tämä synnyttää vapaasti virtaavaa ilmaisua, voimaa ja yhteistyötä, sisäisen motivaation (12), jonka voi suunnata vaikkapa opinnäytetyön tekemiseen tai



Kuva 1. Vuoden 2018-2019 musiikin YAMK-opiskelijoita ja opettajia.

sen ohjaukseen.

Yhden vuoden YAMK-opintohippy voi saada aikaan laajenevia työelämän ja kehittämisen renkaita. Alumnit jatkavat niitä kehittämisprosesseja, joihin YAMK-opinnot ovat olleet yksi ikkuna. Helena Tuomelalle Metropolian opinnot olivat yksi vaihe, ja sitten vuorossa oli väitöskirjan tekeminen (13). On mainiota, että Helena Tuomela on rautaisena ammattilaisena ja jatkuvan oppimisen esikuvana saatu mukaan musiikin YAMK-opinnäyteohjaajien tiimiin.

Kirjoittaja:

Annu Tuovila

MuT

Lehtori, tutkija, musiikin YAMK-tutkinnon vastuuopettaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

annu.tuovila@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Taiteen perusopetuksen yleisen oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2017. Opetushallitus: määräyksiä ja ohjeita 2017: 11a. Helsinki. Saatavana osoitteessa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/taiteen_perusopetus.
2. Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä 2018. Näkymä vuoteen 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018: 20. Helsinki.
3. Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017: 20. Helsinki.
4. Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017: 18. Helsinki.
5. Kuntien kulttuuritoiminnasta annetun lain uudistaminen 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018: 23. Helsinki.
6. Myllynen, T. 2017. Kulttuuri pelastaa pienen kunnan. Teoksessa Strandman, P. & Vartiainen, P. (toim.): Kutu YAMK: Kulttuurituotannosta kirjoitettua. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki. 25–27. Saatavana osoitteessa: https://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/TK/Julkaisut/pdf/2018_strandman_vartiainen_kutuyamk2018_Kulttuurituotannosta_kirjoitettua_erillisjulkaisu.pdf
7. Unkari-Virtanen, L. (toim.) 2014. Musiikki kuuluu kaikille. Musiikin Yamk muuttuvan musiikkipedagogiikan tiennäyttäjänä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Aatos-artikkelit 18/2014. Helsinki.
8. Laes, T. & Juntunen, M. & Heimonen, M. ym. (toim.) 2018. Saavutettavuus ja esteettömyys taiteen perusopetuksen lähtökohtana. ArtsEqual Policy Brief 1/2018. Saatavana osoitteessa: <https://sites.uniarts.fi/documents/14230/0/Saavutettavuus-+toimenpidesuositus+%28PDF%29/9143ee82-6222-433f-9538-0a91009c08ba>

9. Tuomela, H. 2014. Arviointihanke musiikkiopistossa. Oppimista ja opettelua. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Musiikin tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/77102>.
10. Marsio, L. 2014. Virvatuli. Kokemuksia taiteen perusopetusta antavien oppilaitosten itsearvioinnista. Helsinki: Taiteen perusopetusliitto.
11. Lehtinen, E. & Palonen, T. & Tynjälä P. & Klemelä K. & Merenluoto S. & Pohjola K. & Veermans K. 2012. Korkeakoulutettujen jatkokoulutuksen haasteet ja ehdotus järjestelmän kehittämiseksi – KYTKÖS-hanke. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012: 22. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75322/okm22.pdf>
12. Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
13. Tuomela, H. 2017. Soittavat nuoret koulussa. Tapaustutkimus musiikkipainotteista koulua käyvien 6.–9.-luokkalaisten musiikkiaineiden opiskelumotivaatioon ja soittajaidentiteettiin liittyvistä arvostuksista. University of Eastern Finland. Savonlinna. Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 100. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2428-5>.

OSA IV

ASiantuntija-artikkeleita ja kokemuksia oppimisesta: toimintamalleja yritysten toiminnan kehittämiseen

Tässä osassa tutustutaan ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa syntyneiden opinnäytetöiden kautta erilaisiin kehittämisprosesseihin, alojen ajankohtaisiin näkökulmiin niihin liittyen sekä opiskeluun ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa.

Osa sisältää YAMK-tutkinnoista valmistuneiden alumnien sekä YAMK-tutkintojen opettajien artikkeleita seuraavista aihepiireistä:

Master´s Degree Programme in Industrial Management
**Business Intelligence in Daily Decision Making and
Business Development**

Artikkelien kirjoittajat: Henri Remes, Thomas Rohweder &
Zinaida Grabovskaia

Master´s Degree Programme in Industrial Management
(specializing in Logistics Management)
Strategic Inventory Management

Artikkelien kirjoittajat: Jing (Cherry) Zhang, Juha Haimala
& Zinaida Grabovskaia

Hankintatoimen tutkinto-ohjelma
Kehittämistyönä riskienhallintaprosessi

Artikkelien kirjoittajat: Jukka Suuronen & Erja Turunen

Vaatetuksen tutkinto-ohjelma
Vaatetusalan vastuullisuus kiinnostaa

Artikkelien kirjoittajat: Titta Nyman & Raija Hölttä

Business Intelligence in daily decision making and business development

Industrial Management Master's degree program started in 2006 as a forerunner of Metropolia's Master's level education. The program has been developed in collaboration with leading industrial companies and is updated annually. In 2018, Industrial Management Master's has grown to 70 student places. The Program continues for 1 year and can be combined with a full-time job.

Alumni of the Master's Degree Programme Henri Remes, Principal Lecturer Thomas Rohweder and Head of Master's Degree Programme in Industrial Management Zinaida Grabovskaia discuss in the following articles about topical issues in the field of industrial management and Master's degree.

Henri Remes

BUSINESS INTELLIGENCE HELPS START-UPS SUCCEED

My thesis (1) was conducted for Eniram, a marine business company I work for and which was established in 2005. During the past 13 years, the company has expanded from a start-up to a successful international middle-sized enterprise. As a start-up, the company gathered many different tools and systems for its different functions and roles.

FROM EXCEL FILES TO WELL-STRUCTURED BI

In the beginning, data and analyses (measurements, forecasts, reports) gathered from the internal functions and roles in the company played the role of 'business intelligence' (BI) - but they were reported separately to the CEO* who then had to consolidate them to make sense of the big picture. All these data streams were not automated or integrated from the existing systems, so the vital reports were created manually and compiled in Excel sheets and Word files.

For effective reporting, a good reporting tool was needed so that it would bring all internal reporting together systematically. In the thesis, I strived to merge all these different functions and data streams together for effective reporting. When the outline of the solution was clear, it evolved into the discussion of how to get this tool – develop it internally ourselves, or buy it from somewhere. The thesis managed to resolve the problem regarding the choice between optimizing an internal existing tool or relying on an external provider. It made a clear proposal to the company based on the comparison of the internal tool and one selected external solution. The company adopted the proposal and implemented it.

GOOD BI IS HOT, BUT ALSO CHALLENGING FOR START-UPS

What are internal customers in a company looking for in its own data? They are looking for business-critical information by analyzing both

internal and external data. (2). Business Intelligence (BI) gives a good view to both sides. From the internal data, the company knows what it is doing and how effectively, and how the projects are doing. From the external data, the company can reflect its situation against the market and plan effectively. It can also learn the cost structure, KPIs*, and so forth. This is common usage for BI tools (3).

Reflecting on how your KPIs look against the global environment is something new and hot for a ‘start-up-oriented’ growing business. This is a field where small players are typically helpless and left out, as it is too expensive for smaller companies, and minor improvements in systems and software can hardly help. Yet, in my thesis, a BI tool was developed by a small company for a small company to help adapt to the needs of internal and partially external customers, and it was successful. This makes the outcome significant and, in a way, unique.

APPROPRIATE BI MAKES CHANGES SMOOTHER

The thesis showed that it was possible to grow as a business that takes its internal data seriously. Moreover, as a business, it was critical to have an ecosystem that integrates all data into a single point of output.

The importance of the outcome was noticed especially after Eniram was bought by Wärtsilä during the summer of 2016, right after my graduation. Wärtsilä has its own SAP system which is very hierarchical and stiff in terms of adapting into new businesses like Eniram. All the preliminary work done for the thesis - harmonizing data, unifying terminologies, figuring out the reporting functionality – all these efforts paved the way to a successful integration plan with Wärtsilä’s SAP system. As a result, we were able to put the reporting tool into truly effective use while planning to integrate with Wärtsilä’s systems.

LEADERSHIP IS A KEYWORD FOR FUTURE

When I learnt that my thesis was downloaded from Theseus more than 4000 times, I thought that maybe it was due to the topic and keywords that were applied. As it turns out, BI is a key driver of change in businesses and it is highly searched on the Internet. The growing importance of business intelligence is evident in any business (4). Many companies have started digitalization, but many have also failed on that road. In the era of digitalization, business intelligence, artificial intelligence (AI), machine learning, and similar topics are becoming ever more important.

The future will be closely related to these innovations. Nowadays, development is going more towards technological solutions – cloud,

digital twins, solutions for more transparency and more integration. But the practicalities for them, the actual ‘hard stuff’, will enter the arena with a delay. In big traditional companies especially, there may be different business lines that cannot immediately adapt to the new ways. Therefore, creating ecosystems due to these hindrances will be quite problematic. In marine business, which is a very traditional industry, there are early adopters who are open to new ideas and new solutions can be taken into use. But there are also some old-fashioned departments and units with fax machines still in use. This is how things may ‘lag behind’ and will surely have consequences in the short-to-mid-term.

Although technology is important, the leadership of companies is even more important. They cannot just rely on technology that will supposedly save the day. Big traditional companies have always relied on tangible deliverables (goods such as a computer or an engine, for example). This is technology for them. In this sense, the change will be really technology-led – to the age of future digital ecosystems. There is a risk that digitally provided added value through applications and software will have a slightly secondary focus for too traditional ways of thinking, especially from the ecosystem point of view. Because of this, I hope I can be a part of the change and nurture it from the people and leadership perspective, backed up by my studies at Metropolia, which I fully enjoyed.

MASTER’S STUDIES AS A PERSONAL AND PROFESSIONAL PATH

My Master’s studies in Industrial Management became true as a result of my long and deliberate search. I had a clear picture in mind that I needed tools to understand business in general – understand customers, strategies and business development. I had already worked for some time in a managerial role and felt a need for effective practical tools. I managed to get them from the Master’s Program, and I also expanded my understanding of business to various other perspectives beyond technology and processes. For example, my Master’s thesis gave me a chance to interview my whole company. From that perspective, I also got what I wanted – and now, reflecting on the whole experience, it was very much worth it.

The perception of studies changes from student to student. For me, doing my Master’s studies was just day-to-day work, although it was a very tight one year of studies while working full-time. It was intensive, but I did not consider it as a sweat shop. It was great to come to classes; there was plenty of new substance every time and everyone was speaking

the same 'business language'.

The studies were a game-changer for me. My career also had a boost and my current title is Head of Operations Support. My team's primary mission is to help operational functions and the people in them to do their job efficiently and systematically while enjoying it.

*CEO = Chief Executive Officer

*KPI = Key Performance Indicators

Author:

Henri Remes

Master of Engineering graduated in 2016

Head of Operations Support, Eniram Oy

henri.remes@eniram.fi

www.linkedin.com/in/henri-remes-99b80236

REFERENCES

1. Halonen, H. 2016. A Proposal for Business Intelligence Solution Based on Systems Integration and Enhanced Reporting Functionality. Master Thesis. Metropolia University of Applied Sciences. Master´s Degree Programme in Industrial Management. Helsinki. Available from: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016062813395>.
2. Rouse, M. 2014. DIY BI: A Guide to Self-service Business Intelligence Implementation. TechTarget: Search Business Analytics. Available from: <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/essentialguide/DIY-BI-A-guide-to-self-service-business-intelligence-implementation>.
3. Few, S. 2013. Information Dashboard Design: Displaying Data for At-a-glance Monitoring. Burlingame: Analytics Press.
4. McKinsey Analytics 2018. The New Analytics Translator – From Big Data to Big Ideas: Interview with P. P. Grandes. McKinsey. Available from: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/four-experts-show-how-ai-solves-real-world-problems>.

Thomas Rohweder & Zinaida Grabovskaia

BUSINESS INTELLIGENCE NEEDED IN EVIDENCE-BASED DECISION

Business intelligence (BI) is as important as ever for the field of industrial management and evidence-based decision making in general. There are two main reasons behind it. First, competition is getting tougher, and companies need to understand their own operations, as well as their customers and competitors, much better. All these core business concerns - reliable, evidence-based knowledge of own operations, awareness of competition, and deep, intimate understanding of customers - are driven by data. Secondly, the latest web-based technological advancements allow for greatly improving this understanding.

MASSIVE LEAP FOR BI IS STILL COMING

As a result, there is huge interest toward the topic of Business intelligence and many papers are published within this big and broad topic of BI (1,2). Also Henri Remes's (former Halonen) Master's thesis project (3), when it started in 2015, took up a practical need of the company for creating an internal BI tool for the case company in question and resolved it. Now only three years later, we have advanced a great deal in this highly dynamic field, especially from the technology perspective (4). However, the guiding mind-set of Business intelligence remains pretty much classic: A data-driven evidence based analysis of the dynamics of a business enterprise's internal and external operating environment in order to improve the quality of decision making.

What is worth stressing here, amidst the buzz and fast development of the field, is that we have not seen but the very beginning of a data-based revolution. Currently multiple tools and methods are appearing, web and internet based ways of tracking business stakeholders (not only customers) and their behaviours and various patterns. It is our strong belief that the massive leap in this area is still coming. When it comes, digitalized intelligence, continuous tracking of data and its continuous analysis and application for decision-making will allow almost endless development, especially for the areas influenced by Business intelligence.

DEVELOPMENT OF BUSINESS INTELLIGENCE

At the end of the day, the bigger picture to Business intelligence is BIG DATA. So far “big data” has been able to develop in quite a liberal way. But lately, especially on the political arena we have seen this area “getting on the radar” and emerging attempts to control the collection and use of individually or collectively confidential data. Our estimate is that a liberal development will not continue forever, and it will be interesting to see the impacts of increased governance on Business intelligence.

In the 1970's, Business intelligence - if we broadly take this area as a field - was pretty much dreaming about “cracking the code”, to understand the dynamics of the operating environment of businesses through holistic mathematical systems modelling. As a result of a succession of oil crises and other hard to forecast phenomena, the urge to model everything was laid back for a while. Nevertheless, recent major advances in computing power have brought the topic of a holistic understanding of the business operating environment back in a powerful way, in a “Big Data” way (5).

What does it mean for business that we have all this refined big data? It means, first of all, that there is huge potential for improving the quality of decision making. Secondly, there will be a time of transition when the first companies to master this field will gain significant benefits. But over the time, more and more players will understand how to capture and utilize big data and the initial competitive advantage - as would be the case with any competitive asset - will gradually diminish.

A more interesting issue arises: the dream of eliminating risk of business decision-making. For obvious reasons, this dream will still not materialize, whatever big data is available. Why? Because business decisions are concerned with future, and the future is not a pre-destined foreseeable entity, but instead is something that unfolds gradually, step by step through the actions of the business players involved. In other words, longer term future will remain more or less random, and therefore, the risk will always be there. But for the short to medium-term decision making, BI definitely has great potential to improve decision making. In this sense, big data marks a game-changing transition.

BI AT THE HEART OF MASTER'S PROGRAM

The topic of access to quality data and use of data in business decision making has a very strong influence on our Master's studies at Metropolia University of Applied Sciences. In effect, the whole Master's program in Industrial Management Master is based on trying to engage students

in evidence-based decision making and evidence-based business development. In other words, the topic of Business intelligence - by definition - lies at the heart of our Master's training.

More broadly speaking, recent data-technical developments have a continuous influence on all sides of business and society. Metropolia's Master's programs have taken this issue seriously from the start. But for the future, we have to increasingly incorporate the rapidly advancing big-data aspect into our programs.

We need to be clear on one thing, however. The very technical aspects of business intelligence will continue to stay in the hands of highly focused specialists. What our Master's students will need to fully understand is the immense potential of modern business intelligence and how to apply it in daily decision making and business development. The Master's Thesis by Henri Remes is a good example of utilising this information.

Authors:

Thomas Rohweder

D.Sc. (Econ.)

Principal lecturer

Metropolia University of Applied Sciences

thomas.rohweder@metropolia.fi

Zinaida Grabovskaia

PhL

Senior lecture, Head of Master's Degree Programme in
Industrial Management

Metropolia University of Applied Sciences

zinaida.grabovskaia@metropolia.fi

REFERENCES

1. Chen, H. & Chiang, R. H. L. & Storey, V. C. 2012. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly* 36 (4). 1165–1188.
2. Davenport, T. H. & Harris, J. G. 2017. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Publishing.
3. Halonen, H. 2016. A Proposal for Business Intelligence Solution Based on Systems Integration and Enhanced Reporting Functionality. Master Thesis. Metropolia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Industrial Management. Helsinki. Available from: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016062813395>.
4. Nelson G. S. 2018. *The Analytics Lifecycle Toolkit: A Practical Guide for an Effective Analytics Capability*. New Jersey: John Wiley & Sons.
5. McAfee, A. & Brynjolfsson, E. 2012. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, October.

Strategic Inventory Management

Logistics Management, since 2017, has become a **specialization of Industrial Management Master's program**.

It focuses on the development of competitive advantage with the help of logistics and related functions. The studies rely on combining existing technical competence of the students with new management competences and understanding of logistics processes. The Program continue for 1 year in the evening hours, and can be combined with a full-time job.

Alumni of the Master's Degree Programme Jing (Cherry) Zhang,
Head of Industrial Management Department Juha Haimala and
Head of Master's Degree Programme in Industrial Management
Zinaida Grabovskaia discuss in the following articles about topical
issues in the field of industrial management (logistics management)
and Master's degree.

Jing (Cherry) Zhang

SPEED VS. INVENTORY: HOW TO FIND A PERFECT BALANCE?

The problem that I tackled in my Master's thesis (1) related to finding the right balance between the need of reducing the inventory and increasing the service level for the customers of the case company. As an outcome, I proposed a practical, step-by-step approach for the company in terms of how to refine the inventory so as to keep stock levels as low as possible without sacrificing customer service.

FIREFIGHTING OR GOOD INVENTORY MANAGEMENT?

During my Master's thesis, I worked as a purchaser in a fairly large manufacturing company. While working with several other colleagues in the same department, I noticed that each purchaser had their own way of managing make-to-stock items, and oftentimes the decisions were made based on a hunch. As a result, every time the inventory level became too high, we had to find a way to reduce it – like firefighters.

At that time, we had SAP in place, which should have helped us optimize purchases, avoid manual counting and ultimately keep the inventory level well under control. However, the system was not configured properly to do this, not to mention integrating inventory management best practices to SAP (such as 2, 3).

In my Master's project, I explored the best inventory management practices from various sources (3, 4, 5, 6) and turned them into my own framework. Further, I studied the technical part of SAP and discovered the proper configuration that would allow my theory-based framework to work with SAP. My goal was to fully utilize SAP's inventory management function in order to automate the purchasing process, and ultimately keep the inventory at the optimal level.

THESIS CONTRIBUTION TO THE ORGANIZATION

There are many approaches to inventory management, and it can be viewed from different perspectives. Therefore, I first needed to investigate the existing knowledge in inventory management and, based on these most recent best practices, I analyzed how things had been

done in the case company.

This was a very exciting part! I learnt really a great deal at that time. The combination of literature that I discovered and the somewhat narrow understanding of the SAP functions in current company practices showed me the way how inventories can be tackled in the company. It was, therefore, a combination of both, studies and analysis of the practices in the company, which pointed to the need for a very visual and structured process that would help the purchasers.

The proposed approach contained a three-step process:

- Step 1: to categorize inventory
- Step 2: to select the type of inventory control system
- Step 3: to define the replenishment process

This logic embodies the steps that the purchaser needs to take in a structured way. The proposal was detailed on the level of mathematical formulas for optimizing the re-order point, and the optimal safety stock correlated to the defined service level. The most valuable part - as I see it - was the proposal regarding how to incorporate this three-step process into the SAP system.

This project was done specifically to facilitate decision-making and refining the inventory management in the case company. However, as a general approach, it can also be applied by companies that are looking for a similar cost-effective total solution for managing inventory.

I think I was able to help the company by showing that although the inventory management concept is nothing new, there is a way to help the company with a practical approach by fully utilizing SAP and automating the purchasing process. Most importantly, when doing automation, the goal is to achieve the optimal inventory level in a sustainable way.

There is always room for improvement in any company. My Master's thesis project taught me a systematic approach for problem solving and process improvement. I learnt that any improvement starts with determining why it is needed in the form of a clear objective.

NEXT STEP IN CAREER

My studies made a turning point in my life in the sense that after completing my Master's thesis on inventory management, I have moved on to new roles. Soon after the completion of my Master's thesis, I joined one of the world's largest logistics company, as a part of the pricing team that serves all our customers in Finland. There has hardly been a boring day. I also love the fact that I am able to make use of

my analytical and technical skills at my work, and knowing there are no limits to what one can do to add value to customers.

Earlier, I used to work in procurement and now my role is totally switched, as I am currently in the world of pricing and work for the largest logistics company in the world. In other words, I used to be a customer of my current company when I made purchasing decisions regarding logistics services.

My previous experience as my current company's customer is definitely beneficial, as I understand the customer expectations. Since pricing as a job means working closely with sales, and the sales persons are working with customers (which is actually "previous me"), I am able to think from a customer perspective and structure an offer that meets the customer expectations and eventually helps our sales close the deal.

PROBLEM SOLVING APPROACH FROM STUDIES

In my studies, I learned the ability to approach problems. I have learnt that it is the problem solving approach that matters. Here, I am definitely thankful to my Master's studies and especially the final project that taught me to select and adopt a clear, systematic approach to all kinds of problems.

Also, in the recruitment process, I felt that it helps to have a good Master's thesis project completed. I felt that the recruiters are very particular in terms of selecting the right person, and their requirements are pretty high. They are not looking for just any kind of graduates, but they are looking for the ones that stand out, I would say. They noted that the thesis was graded excellent and awarded by the school, so they were positively impressed. The thesis project definitely helped in this sense.

Driven by the company's deeply customer-centric culture, my colleagues and I work together to keep our customers happy. We share common objectives and constantly inspire each other. Not every day is a perfect day, and when a hard day hits, I remind myself why I am here and do what I do. Logistics is all about facilitating material flow, one of the three essential flows of our lives - the other two being finance and IT. Without logistics, the world will not run.

Author:

Jing (Cherry) Zhang

Master of Engineering

Graduated in 2017

Pricing, DHL Express (Finland) Oy

<https://www.linkedin.com/in/cherryzhangfi>

REFERENCES

1. Zhang, J. 2017. Proposing Inventory Management Framework for Make-to-Stock (MTS) Products. Master Thesis. Metropolia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Logistics Management. Helsinki. Available from: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705199002>
2. Agrawal, P. 2016. SAP MM Consumption-based MRP: Technical Reference and Learning Guide. 1st ed. PHI Learning Pvt. Ltd.
3. Agrawal, P. & Pattanayak, B. 2014. SAP MM Inventory Management: Technical Reference and Learning Guide. 1st ed. PHI Learning Pvt. Ltd.
4. Ravinder, H. & Misra, R. B. 2014. ABC Analysis for Inventory Management: Bridging the Gap between Research and Classroom. *American Journal of Business Education*, Third Quarter 7 (3). 257–264. Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1053624.pdf>.
5. Douissa, M. & Jabeur, K. 2016. A New Model for Multi-criteria ABC Inventory Classification: PROAFTN Method. *Procedia Computer Science* 96. 550–559. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916320439>.
6. King, P. 2009. Crack the Code: Understanding Safety Stock and Mastering Its Equations. *APICS magazine – The Performance Advantage* 21 (4). 33–36. Available from: http://web.mit.edu/2.810/www/files/readings/King_SafetyStock.pdf.

Juha Haimala & Zinaida Grabovskaia

EFFECTIVE CONTROL OF THE STOCKS - A PROFITABILITY CHALLENGE

INVENTORY MANAGEMENT AND CONTROL OF THE STOCKS

Inventory management and good control of the stocks will always be a struggle, and business has always experienced this challenge. This is why companies need to find a compromise between the service level to their customers and the amount of capital tied in stocks. In this sense, the service level vs. the inventory level compromise makes a profitability question, and it will need a strategic decision (1, 2). Jing (Cherry) Zhang's Master Thesis project (3) provides a good example of a study tackling this problem.

DIFFERENT APPROACHES TO PROVIDING SERVICES TO CUSTOMERS

One strategy is that the company does not provide all types of customers the same speed of delivery and short lead times. Only clearly defined big customers, for example, will enjoy these services. This is a strategic choice in order to stay profitable and attractive to these customers. Otherwise this business will not be profitable, nor sustainable.

Alternatively, some other business may decide to offer the same level of customer service (speed, price, etc.) to all types of customers. In this case, this is their strategic decision and a competitive advantage that this particular business offers to its customers. It is not by chance this is their policy. In this situation, businesses realize the penalty that comes with extra levels of stock, but this is their way to compete in the market.

For both types of businesses, it is a strategic choice, and this struggle has always been part of business. However, the compromise between profitability and the level of customer service is very much dependent on the business context - the industry, type of business, competition, and the type of products or services provided.

Each company needs to decide the strategy specifically for their own business. In certain types of businesses, you cannot even make anything to stock, and these businesses compete with the speed for designing and

producing the goods. In more traditional businesses, such as consumer markets and consumer-related supply chains, as well as in B2B components delivery business, there needs to be a clever balance, carefully designed, between the stocks and the speed. The balance is never easily found, and will always need clever adjustment.

THE PRESENT OF INVENTORY MANAGEMENT AND THE STOCK CONTROL

Since Cherry's graduation in 2017 and completion of her Master's thesis project in inventory management, there has been further development in business, especially in e-commerce. E-commerce has been increasing significantly, and it has also led to further changes in inventories (4).

Nowadays, inventories and supply chains can be designed in such a way that they can come from anywhere (5). Thus, inventories nowadays go very much beyond the classic type of a local or national inventory waiting for customers in a warehouse in a certain specific location. Instead, modern supply chains may be designed to order and deliver products from anywhere.

For example, car manufactures have established such supply chains for spare parts. Car manufacturers often treat the whole Europe as one market area, and do not keep any national inventories any more. In other words, all their spare parts come from one centralized location to anywhere within this market area.

But even for this one centralized location, we still come back to the same problem - optimizing the amount of stock vs. the ability to service the customer and deliver the spares quick enough and with a good price.

This trend for big centralized inventories is coming very visibly today. It is not possible for all types of businesses, but for some - big business, e.g. in consumer goods - it comes as a rule nowadays.

THE FUTURE OF INVENTORY MANAGEMENT AND THE STOCK CONTROL

The development of e-business will continue increasing and growing. It will definitely challenge the traditional, 'old type' of businesses. They will need to decide how they will compete in the new situation. What can be done in this situation? In some cases, businesses may decide to increase their capability to serve their customers faster from stock. They may find it a positive, good response to the challenges of competition from massive e-commerce. This choice also very much depends on the type of customers in a particular business, i.e. if they can or cannot wait for the goods. In this traditional way of servicing customers from stock, inventories may well pay off.

However, even if the business aims for ‘no stock’, and even if the stocks in some business will reduce, inventories will still have to be somewhere! Imagine, you are ordering something for yourself, some popular consumable product from the market. Such a product can hardly be produced in a series of one. Therefore, inventories are NOT going to disappear. But the location of the inventories may shift somewhere, to other areas from our traditional understanding - most likely, to the centralized, one point location. Finding this right location is the question of optimization for this particular type of business and inventory. For example, where to locate a distribution centre so that to find the optimum between the cost and service level becomes a profitability issue in the end.

We see no dramatic changes - so far - in the horizon for inventories, but the same trends that have started 10-20 years ago will continue. Traditional retailers (one could call them ‘brick and mortar’) will continue seeking to leverage their stocks to better compete against e-commerce retailers.

THIS TOPIC IN MASTER’S TEACHING AND LEARNING

Inventory management is one of very important substance areas for anyone who deals with SCM* or logistics. As such, it is one of the central topics in the Industrial Management Master’s program and it will definitely stay there, and most likely grow in importance. The focus may shift as new developments keep emerging. Automation and digital technologies continue to change the ways in which supply chains and logistics operate, and this development will naturally shape the education, as well.

*Supply Chain Management

Authors:

Juha Haimala
D.Sc. (Tech.)
Head of Industrial Management Department
Metropolia University of Applied Sciences
juha.haimala@metropolia.fi

Zinaida Grabovskaia
PhL
Senior lecture, Head of Master’s Degree Programme in
Industrial Management
Metropolia University of Applied Sciences
zinaida.grabovskaia@metropolia.fi

REFERENCES

1. O'Brien, J. 2015. *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. London: Kogan Page.
2. Hines, T. 2014. *Supply Chain Strategies: Demand Driven and Customer Focused*. New York: Routledge.
3. Zhang, J. 2017. *Proposing Inventory Management Framework for Make-to-Stock (MTS) Products*. Master Thesis. Metropolia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Logistics Management. Helsinki. Available from: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705199002>
4. Shaw, M. J. (ed.) 2015. *E-Commerce and the Digital Economy: New York: Routledge*. Available from: <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781317472704>.
5. Mussomeli, A., Gish, D. & Laaper, S. 2016. *The Rise of the Digital Supply Network: Industry 4.0 Enables the Digital Transformation of Supply Chains*. Deloitte Press. Available from: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/digital-transformation-in-supply-chain.html>.

Kehittämistyönä riskienhallintaprosessi

Hankintatoimen ylempi AMK -tutkinto-ohjelmassa vahvistat osaamistasi strategisen hankintatoimen ammattilaisena. Syvennät hankintojen johtamisessa tarvittavaa ammattitaitoasi. Opit analysoimaan ja kehittämään organisaatiosi hankintaintoa niin, että se palvelee yrityksen kokonaisstrategiaa ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Hallitset hankintoihin kuuluvat toiminnot eri toimintaympäristöissä. Monialaisessa ryhmässä syntyy hedelmällistä vuoropuhelua, ristiin oppimista ja hyödyllisiä verkostoja.

Tutkinto-ohjelman alumni Jukka Suuronen ja yliopettaja Erja Turunen pohtivat seuraavissa artikkeleissaan alan ajankohtaisia näkökulmia sekä YAMK-koulutusta.

Jukka Suuronen

RISKIENHALLINTA TUKEE TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN LAADUN KEHITTÄMISTÄ

Kuuluvatko laatu ja riskienhallinta yhteen? Laaturiskeistä on puhuttu jo pitkään, mutta laadunhallinnan ja riskienhallinnan liitto sai kuitenkin vasta vuonna 2015 virallisen muodon, kun laadunhallintastandardi SFS EN ISO 9001 päivitettiin. Standardin merkittävin uusi vaatimus liittyy riskien ja mahdollisuuksien huomioon ottamiseen organisaation toiminnassa. (1, 2.) Mitä käytännön merkitystä tällä on? Miksi riskiarviointeja kannattaa säännöllisesti suorittaa? Miten riskienhallintaa tulisi yrityksessä kehittää?

Riski ei välttämättä ole pelkästään haitallinen tapahtuma, vaan siihen voi liittyä myös mahdollisuuksia, jotka kannattaa hyödyntää (3, 4). Riskikartasta (kuvio 1) selviää kokonaiskuva teollisuusyrityksen toimintaan liittyvistä uhista ja mahdollisuuksista (6). Asiakkaille laadunhallinnan ja riskienhallinnan liiton tulisikin jatkossa näkyä luotettavampina tuotteina ja palveluina, koska laadunhallintajärjestelmästandardin vaatimuksia toteuttavat tuhannet eri alojen yritykset maailmanlaajuisesti.



Kuvio 1. Riskikartta (6)

Positiivisen muutoksen toteutuminen edellyttää kuitenkin, että yrityksissä aidosti sitoudutaan riskienhallinnan kehittämiseen. Hyvin toteutetulla riskienhallinnalla on samanlaisia myönteisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan kuin laadunhallinnallakin: toiminnan tehokkuus kasvaa, häiriöt toiminnassa vähenevät ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. Tehokkaalla riskien kontrolloinnilla voidaan estää osa riskeistä kokonaan toteutumasta tai ainakin vähentää riskien negatiivisia vaikutuksia. (3.)

Keinoja riskien hallintaan on useita (5, 6). Olennaista on sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön ymmärtäminen sekä olennaisten sidosryhmien ja niiden toiveiden ja vaatimusten täyttäminen (2).

Organisaation ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä ovat henkilöstö, asiakkaat, omistajat, toimittajat, viranomaiset ja erilaiset yhteistyökumppanit. Muutoksen myötä organisaation toiminnan kannalta olennaiset sidosryhmät tulisi määritellä entistä kattavammin ja pitää niihin liittyviä tietoja yllä. Toimintaympäristön muutosten seurannan ja analysoinnin merkitys liiketoiminnan ja strategian suunnittelussa korostuu laadunhallinnassa entistä voimakkaammin. (1, 2.)

RISKIENHALLINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOIMITUSKETJUN HALLINNASSA

Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyöni (7) tavoitteena oli kehittää riskienhallintaprosessia (5) kansainvälisen teollisuusyrityksen toimitusketjun hallinnassa siten, että riskien arvioinnit toteutetaan järjestelmällisesti ja säännöllisesti. Riskienhallintaprosessia kehitettiin laatujohtamisen näkökulmasta, standardi EN ISO 9001:n vuoden 2015 päivityksen mukaisesti. Yhden maailman käytetyimmän standardin uusien vaatimusten täyttäminen oli maailmanlaajuisesti ajankohtainen ja kiinnostava aihe, johon halusin tarttua.

Valitsin kehittämismenetelmäksi toimintatutkimuksen. Tutkimusta uuden standardin tiimoilta oli tehty aika vähän, joten valmiita käytännön malleja oli vaikea löytää. Niiden kehittäminen soveltaen nousikin työssäni keskeiseksi teemaksi. Oli löydettävä soveltuvat tekniikat riskien analysointiin riskien hallinnan eri vaiheisiin (4). Toteuttamisessa hyödynnettiin Lean-johdantamisen periaatteita: kohdeyrityksessä tehtiin paljon pieniä parannuksia, joiden tulokset olivat nopeasti nähtävissä (8).

Merkittävin johtopäätös oli, että järjestelmällinen ja säännöllinen riskienarviointimenettely vaatii selkeät vastuiden määrittelyt sekä korjaavien toimenpiteiden seurannan. Kattavasta riskienhallinnasta huolimatta osa vakavista riskeistä voi silti toteutua ja aiheuttaa jopa yrityksen toiminnan keskeytymisen. Tähän tilanteeseen tulisi jo ennalta varautua toipumissuunnitelman avulla (3).

OPINNÄYTETYÖN MERKITYS YRITYKSELLE JA TYÖELÄMÄLLE

Opinnäytetyöni (7) tulos auttoi osaltaan kohdeorganisaatiota saamaan päivitetyn 9001:2015-sertifikaatin (2) laadunhallintajärjestelmälle ensimmäisten suomalaisyritysten joukossa vuonna 2016. Vielä tärkeämpää oli, että kohdeyrityksen riskienarviointimenettelyitä kehitettiin merkittävästi toimitusketjun hallinnassa. Jatkossa onkin suunnitteilla selvittää, kuinka menettelyt ovat sovellettavissa myös yrityksen muissa toiminnoissa.

Vaikka opinnäytetyö tehtiin ensisijaisesti kohdeorganisaatiolle, uskon, että siinä kuvaamiani toimintamalleja on mahdollista soveltaa muissakin organisaatioissa. On helppo löytää esimerkkejä puutteellisesti toteutetuista riskienarvioinneista, jotka ovat johtaneet keskeytyksiin tuotteiden toimittamisessa tai häiriöihin palvelujen toiminnoissa. Riskienhallinta on tärkeä ja ajankohtainen asia, jossa on paljon kehitettävää.

OPINNÄYTETYÖSTÄ UUSILLE URAPOLUILLE

Opinnäytetyölläni oli merkitystä alamme kehittymisen kannalta, mutta myös minulle ammattilaisena. Oman urani näkökulmasta suurin merkitys opinnäytetyölläni ja YAMK-opinnoilla oli merkittävä oman asiantuntijuuteni lisääntyminen riskienhallinnan alueelta, joka ei ollut minulle entuudestaan erityisen tuttu. Toimin asiantuntijatehtävissä, ja työn luonteeseen kuuluu, että osaamista on säännöllisesti päivitettävä, jotta asiantuntijuus säilyy.

Opinnäytetyössä pääsin tutkimaan riskienhallintaa laajemmin kuin olisi muuten ollut mahdollista tavallisen työelämän kehitysprojektin yhteydessä. Olen esitellyt opinnäytetyötäni eri yhteyksissä myös riskienhallinnan ammattilaisille esimerkkinä siitä, kuinka laajasti olemme omalla työpaikallani perehtyneet aiheeseen.

Sain opinnäytetyöstäni stipendin, joka oli minulle erittäin suuri kunnia. Se myös rohkaisi jatkamaan opintojani: YAMK-tutkinnon jälkeen päätinkin jatkaa työn ohessa opintojani ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Toivon, että voin omalta osaltani olla esimerkkinä muille siitä, mitä elinikäinen oppiminen tarkoittaa. Tutkintoon johtavia opintoja voi suorittaa vielä myöhemmälläkin iällä. Omalla kohdallani opinnot ovat auttaneet minua pysymään edelleen aktiivisesti mukana työelämässä ja vieläpä etenemään päälikkötason tehtäviin.

Kirjoittaja:

Jukka Suuronen

Insinööri (ylempi AMK), valmistunut 2017

Laatupäällikkö: vastuualueena laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja kehittäminen

www.linkedin.com/in/jukka-suuronen-8156875b

LÄHTEET

1. ISO 2015. International Organization for Standardization, What are the main differences in content between the old and new version? Saatavana osoitteessa: <http://www.sfs.fi/files/7870/ISO9001FAQs.pdf>.
2. SFS 2018. EN ISO 9001: 2015 Laadunhallintajärjestelmä. Standardi. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS Oy.
3. Juvonen, M. & Korhonen, H. & Ojala, V. & Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.
4. SFS 2013. SFS-EN 31010. Riskien hallinta. Riskien arviointimenetelmät. Risk management – Risk assessment techniques. Standardi. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
5. Tuominen, K. & Moisio, J. 2015. Laatua, luotettavuutta ja varmuutta. ISO/DIS 9001:2015. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking.
6. Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uud. painos. Helsinki: WSOY.
7. Suuronen, J. 2017. Riskienhallintaprosessin kehittäminen toimitusketjun hallinnassa. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Hankintatoimen tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704265426>.
8. Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.

Erja Turunen

RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMINEN TOIMINTATUTKIMUKSENA: URAKEHITYSTÄ JA ORGANISAATION OPPIMISTA

Hankintatoimi on yksi yritystoiminnan keskeisiä funktioita. Onnistuneelle hankintatoimelle on hyödyllistä hyvien käytänteiden jakaminen toimijoiden välillä. Esimerkiksi monia yrityssektorin käytänteitä on voitu hyödyntää julkisen sektorin hankintatoimessa, joka on viime aikoina noussut keskusteluun erityisesti sote-uudistuksen myötä (1, 2).

Jukka Suurosen riskienhallintaa käsittelevän ylemmän AMK-opinnäytetyön (3) voi liittää tähän hyvien käytänteiden kirjoon. Suuronen pohtii oman kehittämishankkeensa soveltuvuutta muiden yritystoimialojen kuin hänen edustamansa teollisuuden alan käyttöön. Opinnäytetyöhön kannattaa tutustua myös julkisella sektorilla: riskienhallinta on osa kuntasektorin sote-keskustelua, kun mietitään vaikkapa palveluasumiseen liittyviä hankintaratkaisuja.

Tässä artikkelissa pohdin Suurosen ansiokkaan työn kautta YAMK-opinnoissa tehtävien kehittämistöiden merkitystä YAMK-opiskelijan työpaikalle sekä kehittämistöiden vaikuttavuutta koko alan näkökulmasta.

TOIMINTATUTKIMUS OSALLISTAA ORGANISAATION TOIMIJOITA

Metropolian liiketalouden YAMK-tutkinnoissa on valittu opinnäytetyönä toteutettaville tutkimus- ja kehittämistöille toteuttamistavaksi toimintatutkimus. Tutkimusstrategiana toimintatutkimukselle ovat keskeisiä kokeilut ja pilotoinnit, ja siten toimintatutkimus tuottaa perusteltuja ratkaisuja yritysten ja muiden kumppaniorganisaatioiden aitoihin kehittämistarpeisiin.

Keskeinen elementti toimintatutkimuksessa on myös kumppaniorganisaation henkilöstön osallistaminen ja kulloinkin tarvittavan ydinjoukon sitouttaminen konkreettiseen kehittämistyöhön. Tällainen osallistava ja konkreettinen työskentelytapa kantaa usein pitkälle ja sekä opinnäytetyön

tekijän että opinnäytetyön tilaavan yrityksen osaamis pääomaksi myös tulevaisuudessa.

PIIRRETÄÄN TILANNEKUVA, ANALYSOIDAAN SITÄ, JA SITTEN VASTA KEHITETÄÄN!

Opiskelija toimii muutosagenttina ja toimintatutkijana, jolloin hänen on saatava työlleen riittävät toimintavaltuudet. Esimerkiksi Jukka Suuronen sai kolmikantasopimuksen (oppilaitos, työnantaja, opiskelija) vahvistamana riittävät toimintavaltuudet tutkia teollisuusyrityksen riskienhallinnan nykytilaa ja soveltaa erityisesti hankintatoimen syventävillä opintojaksoilla opittua hankintastrategiaa, hankintaprosessia sekä hankintojen ohjausta ja kehittämistä koskevaa tietoa.

Edellisten lisäksi hän hankki laatujohtamisen ja riskienhallinnan tietoa, jotta tietoperusta olisi tukeva ja ohjaisi hänen kehittämishankettaan. Suuronen työn kaltainen aihe ei olisikaan voinut onnistua ilman perusteellista nykytilan analyysiä, yhtä toimintatutkimuksen keskeistä vaihetta. Jo alkuvaiheessa on tärkeää päästä kriittisen informaation lähteille, ja siihen Suuronen näyttää saaneen täydet valtuudet työnantajaltaan.

TOIMIJUUS OPISKELUN KULMAKIVENÄ

Mikä tärkeintä, Suuronen uskalsi ottaa vahvan kehittäjäroolin ja toteuttaa sitä. Toimijuus (agency, human agency) onkin ilmiö, jonka haltuun ottamista ammattikorkeakoulut voivat juuri ylempi AMK-opinnäytetöitä ohjattaessaan tukea ja vahvistaa. Työelämä odottaa ja tarvitsee uusia ratkaisuja ja sellaisten rohkeita tekijöitä.

Toimijuuden käsitettä on toistaiseksi käytetty harvoin – jos lainkaan – ylemmän ammattikorkeakoulutuksen ja sen opinnäytetyöskentelyn kontekstissa, vaikka samasta ilmiöstä on kyse. Banduran mukaan (4) toimijuus merkitsee tarkoituksellista vaikuttamista omaan toimintaan ja elinympäristöön tai olosuhteisiin: ”To be an agent is to influence intentionally one’s functioning and life circumstances.”

Toimijuudessa on Banduran mukaan (4, s. 164–165) keskeistä:

1. tarkoituksellisuus (intentionaalisuus),
2. ennakkosuunnittelu,
3. itsesääätely ja
4. itsereflektio.

Tärkeimpänä henkilön toimijuutta selittävänä tekijänä Bandura pitää yksilön uskomusta omasta pystyvyydestään (self-efficacy, minäpystyvyyys) (4, s. 165).

Eteläpelto (5) korostaa toimijuuden käsitteen täsmentämistä, sillä ilmiö on moniulotteinen ja abstrakti. Onko kyseessä näennäistoimijuus vai aito toimijuus? Saako yksilö (ylempi AMK-opiskelija) riittävästi valtaa toimiakseen intentionaalisesti, ennalta suunnitellen, omaa toimintaansa säädellen ja sitä koko (opinnäytetyöprosessin) ajan reflektoiden?

Toimijuuden tarkastelu ja toimijuuden toteutuminen kohdeorganisaatiossa on kriittistä, kun opinnäytetyön arviointikriteereihin kuuluu saavutettujen tulosten arviointi. Millainen muutos tapahtui organisaatiossa, ja missä määrin aikaansaannos on juuri muutosagenttina toimineen opiskelijan toiminnan vaikutusta?

HYÖTYÄ TYÖELÄMÄLLE HANKKEEN AIKANA JA SEN JÄLKEEN

On myös mielenkiintoista pohtia opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeen laajempaa vaikuttavuutta. Suuronen kertoo esitelleensä opinnäytetyötään ”eri yhteyksissä myös riskienhallinnan ammattilaisille esimerkkinä siitä, kuinka laajasti olemme omalla työpaikallani perehtyneet aiheeseen.” Huomaathan eron? Hän ei kirjoita, että olisi vain itse perehtynyt, minkä hän toki myös tuo esiin mittavana oppimiskokemuksena, vaan hän antaa kunnian yrityksessä laajemmalle joukolle. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvän toimintatutkimuksen voi yrityksissä nähdä upeana maineen rakentamisen keinona!

”Opinnäytetyössä pääsin tutkimaan riskienhallintaa laajemmin kuin olisi muuten ollut mahdollista tavallisen työelämän kehitysprojektin yhteydessä,” kirjoittaa Suuronen oheisessa artikkelissaan. Yritysten onkin lupa odottaa hyvin suunniteltuja, ammattimaisesti johdettuja ja tuloksellisia tutkimus- ja kehittämishankkeita, joiden vaikuttavuus ei pysähdy siihen hetkeen, kun hankeraportti on valmis.

Jukka Suurosen ansiokas opinnäytetyö toimintatutkimuksellisenä prosessina avasi hänelle uuden vastuullisen position omassa työorganisaatiossa. Opiskelun imukaan ei ole hellittänyt.

Riskienhallintaa alansa kärkeen kuuluvassa teollisuusyrityksessä kehittäneen Jukka Suurosen opinnäytetyö, sen tulosten mahdollinen siirrettävyys samoin kuin tuore Esa Väänänen (1) hankintatoimen parhaita käytänteitä ja niiden siirrettävyyttä yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille tarkasteleva väitös innostavat koulutuksen vastuuhenkilöitä käynnistämään hankintatoimeen liittyviä yhteistyöhankkeita yksityisen ja julkisen sektorin kanssa.

Osaamisen kehittymisen kolmikantaan (6, s. 67) tarvitaan sekä laajuutta että syvyyttä. Osallistava aluekehittäminen on maisteritasoisen ylempi AMK-koulutuksen suuri mahdollisuus, ellei peräti velvollisuus.

Kirjoittaja:

Erja Turunen

KTL

Yliopettaja, tiimi- ja tutkintovastaava

Metropolia Ammattikorkeakoulu

erja.turunen@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Väänänen, E. 2017. Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities. The case of housing services for the elderly. Aalto University. Department of Information and Service Economy. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 46/2017.
2. Väänänen, E. & Turunen, E. 2017. Hankintaosaaminen auttaa sote-uudistuksen onnistumista. AMK-lehti/UAS journal. Vol. 2017: 2. Saatavana osoitteessa: <https://uasjournal.fi/2-2017/hankintaosaaminen-auttaa-sote-uudistuksen-onnistumista/>.
3. Suuronen, J. 2017. Riskienhallintaprosessin kehittäminen toimitusketjun hallinnassa. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Hankintatoimen tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704265426>.
4. Bandura, A. 2006. Towards a Psychology of Human Agency. In Perspectives on Psychological Science. Vol. 1: 2. 164–180. Saatavana osoitteessa: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>.
5. Eteläpelto, A. 2011. Mitä on toimijuus ja mihin sitä tarvitaan? Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavana osoitteessa: <https://www.jyu.fi/hankkeet/interaktiivinen/yleisluentodiat/etelapelto>
6. Sandelin, P. & Korhonen, T. & Kiviniemi, L. ym. 2015. Kohti todellista kolmikantayhteistyötä. Teoksessa Lampinen, M. & Turunen, H. (toim.): YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. Hämeen Ammattikorkeakoulu. HAMKin julkaisuja 14/2015. Hämeenlinna

Vaatetusalan vastuullisuus kiinnostaa

Vestonomeja koulutetaan Suomessa ainoastaan Metropoliaassa. **Vaatetusalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto**, Vestonomi (ylempi AMK) kouluttaa vaatetusalan kansainväliselle toimintakentälle asiantuntijoita ja esimiehiä. Valmistuvilla on valmiudet ohjata ja hallinnoida alan brändejä sekä niihin liittyviä tuote- ja laadunhallintaprosesseja.

Tutkinto-ohjelman alumni Titta Nyman ja yliopettaja Raija Hölttä pohtivat seuraavissa artikkeleissaan alan ajankohtaisia näkökulmia sekä YAMK-koulutusta.

Titta Nyman

VASTUULLISUUSVIESTINTÄ KASVAVASSA LASTENVAATEYRITYKSESSÄ

Lastenvaatemarkkinoilla vastuullisuus nostaa päätään. Vaatteiden halutaan kestävän hyvin ja materiaaleilta odotetaan laatua. Ekologisuus ja luomumateriaalit ovat suosittuja. Yhä useampi vanhempi peräänkuuluttaa eettisyyttä ja kohtuullisen korvauksen takaamista myös vaatteen valmistajalle. (1.)

Viime vuosien aikana Suomessa on perustettu kymmenkunta uutta lastenvaatemerkkiä, jotka vetoavat asiakkaisiin vastuullisemmilla tuotteilla. Vimma-brändi on yksi näistä uuden aallon lastenvaatemerkeistä. Suomessa suunnitellut tuotteet valmistetaan lähellä Baltiassa, luotettavilla yhteistyökumppaneilla. Yrityksen ydinarvoja ovat rehellisyys ja avoimuus. Yrityksen kasvaessa voimakkaasti on hyvä tarkistaa suuntaa ja varmistaa yrityksen alkuperäisten ajatusten ja arvojen säilyminen. (2.)

Vestonomi (ylempi AMK) opinnäytetyöni (3) tavoitteena olikin selvittää, kuinka kasvava lastenvaateyritys voi tarjota lisäarvoa asiakkailleen vastuullisuusviestinnällä. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen



yhdistelmä tutkimus. Kvalitatiivinen osuus sisälsi Vimmacompanyn toimitusjohtajan haastattelun sekä benchmarking-osuuden kilpailijoiden vastuullisuusviestinnästä. Kvantitatiivisen osuuden muodosti asiakkaille suunnattu verkkokysely, johon saatiin 290 vastausta.

ASIAKASLÄHTÖISTÄ VASTUULLISUUSVIESTINTÄÄ

Vastuullisuusviestinnässä kannattaa tarkoin miettiä, kenelle viestiä rakennetaan, sekä valita soveltuvin kanava ja tyyli. Vastuullisuus ja vastuullisuusviestintä linkittyvät yhteen toisiaan kehittäen. Molemmissa osallistaminen ja sidosryhmien mukaan ottaminen mahdollistavat vuorovaikutteisen, tiiviin suhteen ihmisten ja yrityksen välille. (4, s. 240–244, 5.)

Toimitusjohtajan haastattelussa tuli esille, että Vimmacompanyssa vastuullisuus on huomioitu monessa asiassa lähtien tuotesuunnittelusta ja materiaaleista ja ulottuen lähituotantoon, pakkauksiin ja logistiikkaan. On kuitenkin vielä osa-alueita, joita voisi kehittää ja syventää. Vastuullisuusviestinnässä yritys haluaisi tuoda esille tuotantoketjua sekä koko toiminnan ytimen. Viestinnässä, kuten koko toiminnassaan, Vimma ottaa huomioon asiakkaat ja toimii asiakaslähtöisesti. Asiakaskunnan kasvu on haastanut viestintää. Asiakkaat haluavat paljon vuorovaikutusta, ja eri asiakasryhmien tarpeita haluttaisiin palvella mahdollisimman hyvin. Kuluttaja-asiakkaiden lisäksi tulisi huomioida myös alihankinta ja jälleenmyyjät. (2.)

VASTUULLISUUSVIESTINTÄÄ SOPIVASSA MÄÄRIN

Asiakaskyselyllä selvitettiin Vimman asiakaskunnan rakennetta, ostotottumuksia sekä vastuullisuuteen ja vastuullisuusviestintään liittyviä arvostuksia. Tyypillisin asiakaskyselyn vastaaja oli kolmissakymmenissä oleva, kotona lapsia hoitava tai työssäkäyvä nainen, joka käytti lastenvaateostuksiin 51–100 euroa kuukaudessa lasta kohti. Valtaosa osti tuotteita verkkokaupasta, mutta lähes kaikki vastanneista myös myymälöistä ja kierrätettynä. Asiakkaille tärkeimpiä ostokriteerejä olivat materiaali ja laatu sekä design ja ulkonäkö. Näiden jälkeen tulivat hinta ja vastuullisuusnäkökohdat.

Ekologisuus ja eettisyys olivat tärkeitä vastaajille. Vastuullisuuden osalta kiinnostivat eniten tuotanto, materiaalit ja toimitusketju. Tiedonlähteinä tyypillisimmät olivat www-sivut ja Facebook, ja ne olivat myös mieluisimpia vastuullisuusviestinnän tiedotuskanavia. Tutkimuksen sivutuloksena nousivat esille asiakkaiden toiveet laadun parantamisesta sekä verkkokaupan ja myymälän palvelujen saattamisesta samalle tasolle.

Benchmarking tuotti useita vastuullisuusviestinnän kehittämiskohteita. Vimman vastuullisuusviestintä oli ollut pienimuotoista ja pintapuolista verrattuna siihen, että yritys toteuttaa toiminnassaan paljon vastuullisuutta.

Vastuullisuudesta ei kuitenkaan haluta tehdä näkyvintä osaa markkinoinnissa, itse tuote on tärkeintä niin yrityksen kuin asiakkaidenkin mielestä. Viestintää kehittäessä haasteena olivat viestinnän määrän ja syvyyden oikean tason löytäminen sekä eri asiakasryhmien huomioiminen. Vastuullisuusviestinnän kehittämissuunnitelman tueksi ehdotettiin pohjustavia toimenpiteitä. Nämä koskivat vastuullisuutta, alihankintaa, laatua ja valikoimaa, ja niillä oli selvä side vastuullisuusviestinnän kehittämiseen.

TARINALLISUUS VASTUULLISUUSVIESTINNÄSSÄ

Kiehtova, onnistunut vastuullisuusviestintä pohjaa vilpittömiin tarinoihin, osuviin esimerkkeihin ja tiheään tiedottamiseen, joiden avulla luodaan vahva tunneside. Ihmiskohtalot, heidän tarinansa ja kuvansa kiinnostavat (4, s. 240–244, 5). Yrityksen kehittämissuunnitelmassa suuri painoarvo olikin tarinoilla ja kuvilla. Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin myös yrityksen ydintarkoitus ja arvot. Kanavana olivat yrityksen verkkosivut, ja Facebook nähtiin soveltuvimpina sekä yrityksen että asiakkaiden suunnalta. Verkkosivuilla viestinnän rakenne suunniteltiin niin, että vastuullisuustietoa hakeva löytää sen helposti.

Facebook toimii käsi kädessä verkkosivujen vastuullisuusviestinnän kanssa sekä itsenäisesti päivittäisenä, nopeatahtisempana tiedotuskanavana. Viestintää tukevat myös muut sosiaalisen median kanavat, kuten Instagram ja YouTube. Asiakkaat, jotka eivät käytä internetiä, pyrittiin huomioimaan perinteisellä painetulla materiaalilla ja korostamalla yrityksen sisäisen tiedottamisen ja koulutuksen merkitystä vuorovaikutustilanteissa.

YAMK-KOULUTUKSESTA KOHTI YRITTÄJYYTTÄ

Hakeuduin YAMK-vestonomikoulutukseen täydentääkseni osaamistani vaatetusalalla. Tähtäimessä oli oman yrityksen perustaminen. Kaipasin enemmän tietoa alan ostotoiminnasta ja hankintaprosesseista. YAMK-koulutuksessa sainkin merkittävää alakohtaista tietoa perustettavaa yritystäni ajatellen. Vuonna 2018 pitkäaikainen unelmani toteutui ja perustin oman yrityksen, TINY TINGESin.

Kirjoittaja:

Titta Nyman

Vestonomi (ylempi AMK), valmistunut 2017

LÄHTEET

1. Törnroos, H. 2016. Eettiset kysymykset nousevat lastenvaatevalmistuksessa esille entistä enemmän. Yle, Uutiset 23.7.2016. Saatavana osoitteessa: <http://yle.fi/uutiset/3-9045690>.
 2. Rahkola, M. 2017. Toimitusjohtaja. Vimmacompany Oy. Marjut Rahkolan haastattelu 31.1. 2017 (haastattelija Titta Nyman).
 3. Nyman, T. 2017. Vastuullisuusviestintä kasvavassa lastenvaateyrityksessä. Case: Vimmacompany Oy. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vaatetusalan tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053111565>.
 4. Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
 5. Taskut 2014. Vastuuviestinnällä lisäarvoa kestäväälle liiketoiminnalle. Mainostoimisto Taskut Oy – Ajankohtaista 5.5.2014. Saatavana osoitteessa: <http://taskut.fi/vastuuviestinnalla-lisaarvoa-kestavasta-liiketoiminnasta/>.
- Artikkelin kuva: Vimman LETTI-teeppamekko neonvärisenä (VIMMA 2017).

Raija Hölttä

VASTUULLISUUS MUOTIBISNEKSESSÄ

Vaatetusalan yritykset ovat kehittämässä omaa bisneslogiikkaansa. Vastuullisuus, kiertotalous ja kestävä kehitys ovat avainsanoja tänä päivänä. Muotibisneksen paradoksaalisuus ilmenee tarpeena tuottaa jatkuvasti lisämyyntiä ja liiketaloudellista kasvua, mutta samalla hillitä kuluttajien ostohysteriaa ja kuluttamista. Miten sitoa yhteen korkeatasoinen vaatetusalan koulutus sekä alan vastuullisuus- ja bisnesnäkökulmat?

Titta Nyman käsitteli ylempi AMK-opinnäytetyössään ansiokkaasti vastuullisuutta erityisesti viestinnän näkökulmasta. Tässä artikkelissa pureudun hieman syvemmin siihen, mitä vastuullisuus ylipäänsä vaatetusalan yrityksille, kuluttajalle ja yhteiskunnalle tarkoittaa.

VASTUULLISUUS ON TIETOINEN VALINTA

Yritykselle vastuullisuus on tärkeä osa tämän päivän liiketoimintaa hyvän johtamisen ja riskienhallinnan ohella. Vastuullisuuteen liittyy myös vaatimus läpinäkyvyydestä. Yritysten odotetaan tietävän valmistamiensa ja markkinoimiensa tuotteiden koko tuotantoketju aina raaka-aineiden hankinnasta lähtien. Lisäksi yritysten odotetaan kertovan oma-aloitteisesti hankintaketjusta kuluttajille ja muille sidosryhmille. (1.) Tämä näkökulma tuli esille myös Titta Nymanin opinnäytetyössä (2).

Valmisvaate syntyy monen toimijan yhteistyönä. Eri toimijoilla on oma, tärkeä roolinsa prosessissa. Johtaminen luo viitekehyksen vastuullisen toiminnan systemaattiselle kehittämiselle. Tuotteen suunnittelussa kiinnitetään huomiota muun muassa kestävyyskysymyksiin, joita ovat esimerkiksi materiaalivalinnat, kaavoitus ja valmiin tuotteen pesu- ja hoitotavat. (1.) Suunnittelun muita tärkeitä lähtökohtia ovat kohderyhmän tuntemus, sesonkilähtöisyys sekä esteettiset näkökulmat.

Brändiyritysten tärkeimpiä vastuullisuus päätöksiä on yhteistyökumppaneiden valinta. Tämä ei ole helppoa, koska tekstiili- ja muotialan tuotantoketjut ovat tyypillisesti pitkiä ja globaaleja. Hankintaketjuja on ollut vaikea kontrolloida alihankintaketjutuksen takia. Suomessa tuotannollinen toiminta painottuu pääasiallisesti ketjun ääripäihin: tuotekehitykseen, suunnitteluun, hankintaan sekä myynnin ja markkinoinnin johtamiseen. (1.)

VASTUULLISUUS HAASTAA MUUTOKSIIN

Maailman suurin tekstiilien ja vaatteiden tuottajamaa on Kiina. Se on useiden vuosien ajan kasvattanut kansantalouttaan toimimalla länsimaisten vaatealan yritysten tuotantomaana. Vuonna 2017 tekstiilien ja vaatteiden tuonin arvo Kiinasta oli 740 miljoonaa euroa, mikä on lähes kolmannes koko tekstiilien ja vaatteiden tuonnista Suomeen. Kiinan tekstiili- ja vaateollisuus kattaa tuotannon aina kuitujen tuotannosta tuotteiden valmistukseen. Alalla toimii yli 37 000 yritystä, ja se työllistää suoraan ja välillisesti arvioiden yhteensä noin 46 miljoonaa henkilöä. (3.)

Kiinan kansainvälinen kilpailuetu tekstiili- ja vaatealalla on perustunut pitkälti mataliin yksikkökustannuksiin. Nyt kiinalaisen tekstiili- ja vaatealan haasteena on raaka-aineiden, työvoiman ja energian kustannusten kasvu, joka on saanut länsimaiset yritykset pohtimaan tuotannon siirtämistä muihin Aasian maihin, Afrikkaan tai lähemmäs yritysten kotimaata. Toisaalta moderni tuotanto ja korkea tuottavuus pitävät Kiinan edelleen mielenkiintoisena tekstiili- ja vaatealan hankintamaana. Vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ovat nostaneet päätään viime vuosina, mutta kehitys on edelleen alkuvaiheessa ja alueelliset erot suuria. (3.)

Suomessa käytöstä poistetaan vuosittain noin 70 miljoonaa kiloa tekstiiliä, joka hyödynnetään pääasiassa energiana. Ympäristön näkökulmasta nykyinen toiminta ei ole kestävää. Toimintamalli jättää runsaasti taloudellisia mahdollisuuksia hyödyntämättä, kun arvokkaat materiaalit päätyvät lyhyen käyttöiän jälkeen energiaksi. (4.)

Esimerkiksi ruotsalaisen Hennes & Mauritz -pikamuotiyhtiön polku vastuullisuuteen on ollut pitkä. Yritys on perustettu 1947, ja se on kasvanut yhdeksi maailman johtavista muotialan yrityksistä. Verkkosivuillaan se kertoo liikeideanaan olevan tarjota muotia ja laatua parhaaseen hintaan, vastuullisesti. (5.) H&M-yhtiön konsepti perustuu myynnin maksimimiseen mahdollisimman nopealla kierrolla. Vähittäiskauppaa suosiva bisnesmalli edistää kertakäyttökulttuuria, joka lisää ympäristökuormitusta. Nyt myynti on hidastunut ja sijoittajat ovat heränneet vaatimaan muutoksia osakekurssin laskiessa. Analytikot arvioivat syyn olevan varastonhallinnassa ja kyvyssä pärjätä verkkokaupassa. Toisaalta pikamuodin imago haittaa brändiä. Yhtiö onkin lähtenyt kehittämään toimintaansa kiertotalouden ja uusien materiaalien ehdoilla, mutta varoo saamasta viherpesumarkkinoinnin leimaa. (6.) Onko H&M reagoanut tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti tuotannon läpinäkyvyyksivaatimuksiin osakekurssin reilusti laskiessa 2017?

Aalto yliopiston muotiprofessori Kirsi Niinimäki arvioi, että H&M:n kaltainen jättiläisen bisneslogiikan merkittävä muuttaminen on vaikeaa, sillä nopeita ratkaisuja ei ole tarjolla lyhytnäköiseen bisnekseen. Kestävän muodin voittajat ovat todennäköisesti pienemmät, ketterämmät yritykset. (6.)

ASiantuntijoita muotibisnekseen

Vaatetusala ja muotibisnes ovat maailmalla suurta liiketoimintaa. Tämä asia on oivallettu esimerkiksi Britanniassa, jossa muodin osuus on noin 36 miljardia euroa ja jossa muotiala työllistää suoraan tai välillisesti 890 000 henkilöä. (7.) Suomessakin tulisi ymmärtää alan merkitys taloudellisena mahdollisuutena kasvattaa bruttokansantuotetta.

Vaatetusalan YAMK-tutkinnon työelämäyhteistyössä toteutettavat tutkimukselliset kehittämistyöt tuovat merkittävän yhteiskunnallisen panoksen muun muassa alan erilaisten alan prosessien kehittämiseen. Nymanin opinnäytetyö (2) on hyvä esimerkki tästä. Vimmacompany arvioi lopputuloksen erittäin onnistuneeksi ja arvioi sen antavan yritykselle paljon tärkeää tietoa, joka auttaa sitä niin kuin muitakin yrityksiä kehittämään toimintaansa vastuullisuusviestinnässä (8).

Kehittämistyönä toteutettava opinnäytetyö on tärkeä osa opiskelijan urakehitystä. Titta Nymanin kehittämistyön keskeinen sisältö kohdistui vastuullisuuteen ja vastuullisuusviestintään. Vastuullisuusasiat ovatkin olleet monissa vestonomi (ylempi AMK) -tutkinnon opinnäytetöissä suuren kiinnostuksen kohteena. Titta Nyman kertoo, että ”opinnäytetyön tekeminen erityisesti omaa sydäntä lähellä olevasta aiheesta eli vastuullisuudesta merkitsi paljon” (9). Tällaisesta vuorovaikutteisesta koulutusjärjestelmästä hyötyvät eri osapuolet: yritykset, opiskelijat ja koko yhteiskunta.

ONKO VASTUULLISUUS MAHDOLLISTA MUOTIBISNEKSESSÄ?

Paradoksaalisuus kuuluu elämään. Kuten Yval Noah Harari on kirjoittanut: ”Ristiriidat ovat erottamaton osa jokaista kulttuuria. Ne ovat kulttuuria eteenpäin vievä voima, jonka ansiota on lajimme luovuus ja dynaamisuus. Samalla tavalla kuin kaksi samaan aikaan soitettua riitasointuista säveltä vievät musiikkikappaletta eteenpäin, pakottaa ristiriita ajatuksissamme, aatteissamme ja arvoissamme meidät ajattelemaan, arvioimaan uudelleen ja kritisoimaan. Ristiriidattomuus on tylsimyksiä varten.” (10, s. 189–190.)

Kirjoittaja:

Raija Hölttä

Taiteen lisensiaatti

Yliopettaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

raija.holтта@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Mäki, S. 2018. Vastuullisuus. Saatavana osoitteessa: <https://www.stjm.fi/toiminta-alueemme/vastuullisuus/>.
2. Nyman, T. 2017. Vastuullisuusviestintä kasvavassa lastenvaateyrityksessä. Case: Vimmacompany Oy. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vaatetusalan tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053111565>.
3. Ruokamo, A. 2018. Uusi raportti kertoo Kiinasta tekstiilialan hankintamaana. Saatavana osoitteessa: <https://www.stjm.fi/uutiset/uusi-raportti-kertoo-kiinasta-tekstiilialan-hankintamaana/>.
4. Auvinen, A.-L. 2018. Suomen Tekstiili & Muoti. Kuluttajien asenne muuttuu tekstiilien kiertotalous vauhdittuu. Saatavana osoitteessa: <https://www.stjm.fi/tiedotteet-kannanotot-ja-lausunnot/kuluttajien-asenne-muuttuu-tekstiilien-kiertotalous-vauhdittuu/>.
5. Hennes & Mauritz 2018. H&M:n verkkosivut. Saatavana osoitteessa: https://www2.hm.com/fi_fi/index.html.
6. Mustonen, A. 2017. Onko H&M:n jouluneule sijoittajalle uhka vai mahdollisuus? Kauppalehti. Saatavana osoitteessa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/onko-hmn-jouluneule-sijoittajalle-uhka-vai-mahdollisuus/c5ed65c4-737c-3427-90cb-34468ebdb9d2>
7. Sipilä, A. 2018. Lontoon brexit-kevään muoti on jo täällä. Helsingin Sanomat 18.9.2018.
8. Rahkola, M. 2017. Palaute Titta Nymanin opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön arviointilomake. (Kirjoittajan hallussa.)
9. Nyman, T. 2018. Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse 19.9.2018.
10. Harari Y. 2018. Sapiens. Ihmisen lyhyt historia. 6. painos. Helsinki: Bazar Kustannus.

OSA V

ASiantuntija-artikkeleita ja kokemuksia oppimisesta: johtamisen kehittämisen äärellä

Tässä osassa tutustutaan ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa syntyneiden opinnäytetöiden kautta erilaisiin kehittämisprosesseihin, alojen ajankohtaisiin näkökulmiin niihin liittyen sekä opiskeluun ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa.

Osa sisältää YAMK-tutkinnoista valmistuneiden alumnien sekä YAMK-tutkintojen opettajien artikkeleita seuraavista aihepiireistä:

Master´s Degree Programme in
Health Business Management
**Organizational Values in Finnish
Healthcare Organizations**

Artikkelien kirjoittajat: Maria Wan & Marianne Pitkäjärvi

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Kulttuurituottaja innostaa osallistumaan
Artikkelin kirjoittajat: Raija Grahn & Pia Strandman

Master´s Degree Programme in Business informatics
Managing Diversity in Intercultural Teams
Artikkelien kirjoittajat: Bhawna Acharya & James Collins

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
**Mentorointi osana moninaisuuden ja
osaamisen johtamista**
Artikkelien kirjoittajat: Henna Sjögren & Erja Turunen

Organizational values in Finnish healthcare organizations

Master's Programme in Health Business Management is a joint programme customized for social and health care professionals as well as for business and engineering professionals who want to expand their expertise through improved management skills in this very key sector. Eligibility requirements include an appropriate Bachelor's degree and work experience.

Alumni of the Master's Degree Programme Maria Wan and Senior Lecturer Marianne Pitkälä discuss in the following articles about topical issues in the field of Health Business Management and Master's degree.

Maria Wan

BUILDING ORGANIZATIONAL VALUE THEMES FOR A HEALTH CARE ORGANIZATION

Both public and private health care industry in Finland is in the eye of a hurricane. The speed of changes and number of on-going acquisitions easily overlook questions regarding organizational values such as “who we are”, “how we work”, “how we perceive ourselves and others”, and “what is important to us”. This ambiguity of existence gave the needed boost for a private Finnish health care organization (1) to look into its values, which they felt were outdated. The company wanted to create new organizational values to which the personnel could commit.

My thesis (1) in the Master’s Degree Programme in Health Business Management in Metropolia aimed at establishing perceptions of organizational values, which the employees of the organization hold valuable. The objective was to offer the organization a set of value themes aligned with the employees’ value perceptions. The value themes needed to be something the employees would find practical and something they



can commit to, instead of them being just words on the cafeteria wall. This article describes briefly how the study was carried out and what its impact was.

The management presented some aspirations and limitations for the study listed in the box below.

ON STUDIES OF ORGANIZATIONAL VALUE THEMES

Without entering into a deep philosophical discussion, (organizational) values are often described as “guidelines” or “strong beliefs”. Values are reluctantly, if at all, compromised; people tend to “stand behind their beliefs”. (2.) But with this strong description, an organization would be a cohort of restricted although unanimous people. A number of academic studies support the connection between personal and organizational values (e.g. 3). However, people’s personal values may have no meaning in organizational settings, as what is important for them in organizations may fall outside their top five personal values (4, 5). As a conclusion, it is less rewarding to study personal values of employees than it is to study how the personnel perceives values in their organization (6).

To find an academic study on how organizational values are created from non-existence proved to be painstaking. The studies tend to compare e.g. present and future values or values’ impact on e.g. employee congruence or customer experience (see e.g. 7, 8, 9, 10). This research therefore gave me the opportunity to create groundwork to find an appropriate tool and methodology on studying values specifically from scratch.

The guideline for the research included the following:

1. The objective was to find employees’ perceptions of organizational value themes, instead of exact values.
2. The empirical data should be collected through a very brief web survey for respondent friendliness.
3. The word “value” was to be rephrased as “important issue
4. There is no one single recognized tool to create organizational values from scratch.
5. The empirical data was frequency and content analyzed, results of which were further clustered into value themes. These were then presented and discussed with the help of Competing Values Framework.

CONDUCTING THE RESEARCH AND DISCUSSING THE VALUE THEMES USING COMPETING VALUES FRAMEWORK

Conducting the survey had several limitations to which no known method was able to answer (11). Therefore, the questions were carefully composed and reviewed. The survey questions (one demographic, two qualitative, two multiple choice, and two control questions) were formulated. In addition, the number or length of answer(s) was limited in order for the survey answer time to not exceed ten minutes. The survey was introduced on the company Intranet and it was open for almost two months. It collided time-wise with an Employee Satisfaction Survey (considered more important) and no reminder of the survey was sent causing unfortunately a low respondent rate.

The empirical data was analyzed and gathered in Excel for frequency and content analysis. The quantitative/ closed responses were ordered based on the frequency of responses they received, while the quantitative/ open responses were first content grouped to common/main themes after which the themes were ranked based on the frequency. The results were then clustered to two main themes: what is valuable/important to us as employees and how we attain meaningfulness in our daily work.

The themes gathered in the survey were transferred to the Competing Values Framework (CVF) (see 12) for a more tangible summary. Although CVF is most often used in studying organizational cultures after OCAI assessment (13), I found it a useful framework for the purposes of my thesis. The empirical data was matched to CVF's quadrants (Control, Create, Compete, Collaborate) visualizing the present situation. It was then compared to the predictive situation (drawn based on mission and perceptions of the management). The organization was able to see how the present situation differed from their desired or predictive situation (see e.g. 13).

TRUSTWORTHINESS OF THE STUDY

How well can a mainly quantitative very brief survey give adequate and reliable enough results? It goes without saying that some lengthier and deeper (e.g. interviews) tools and a push for a higher response rate would have helped. The trustworthiness of the study, in the end, is best evaluated by the organization itself. In the words of Human Resources Manager of the organization "the study provided us with the groundwork we were looking for. It is now easier for us to start formulating such organizational values that can be lived-by presently and guide us forward to the future". Also, for them, the respondent-friendliness was more important than the response rate.

It is unknown to me whether the organization has taken the value themes for further execution. Still, knowing the value themes is only the start; implementing, sharing, and committing to the values require a bigger effort and time (see e.g. 14).

CONCLUSION AND APPLICABILITY TO OTHER ORGANIZATIONS

The organization received what they expected: a set of value themes specifically applicable to them. What could others learn then? First of all, values can be studied from scratch by asking a minimal number of questions about employee perceptions. Second, with the help of CVF values can be clustered to visible quadrants for easier comprehension towards further summary and implementation. Others can also learn that values matter, because they show from where to where the employees are guiding the boat of organizational culture and business.

My thesis proved that even with a minimal number of questions and a suitable framework one can probe a sufficient amount of data on organizational value themes. The results of the academic inquiry conducted by an outsider provide a direction the organization can take knowing that it supports the employees' commitment as well. Such a reality check of values may well be needed in many health care organizations in the current turbulent situation. Personally for me, researching organizational values in an academic setting was a welcome process to enforce previous culture mappings I have done in my work. I hope my thesis provides a guideline on how to build and create organizational values from a point of non-existence.

Author:

Maria Wan

MA 1995; Master of Business Administration graduated in 2017

<https://www.linkedin.com/in/mariawan>

REFERENCES

1. Wan, M. 2017. Due to confidentiality agreement, the name of the Organization is anonymous, fictional. Thesis. Metropolia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Health Business Management Available from: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017090214714>.
2. Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja nro 38. Helsinki: Otava.
3. Ünal, Z. M. & Turgut, T. 2015. The Buzzword: Employee Engagement. Does Person-Organization Fit Contribute to Employee Engagement? Iranian Journal of Management Studies 8 (2), 157–179.
4. Gorenak, M. & Košir, S. 2012. The Importance of Organizational Values for Organization. Management, Knowledge and Learning International Conference. 563–569.
5. Hofstede, G. & Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations. New York: McGraw Hill.
6. Finegan, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. Journal of Occupational and Organizational Psychology 73. 162.
7. Seevers, S. B. 2000. Identifying and clarifying organizational values. Journal of Agricultural Education 41 (3).
8. Lauby, S. 2012. Company Values Create the Foundation for Employee Engagement. Available from: <https://www.hrbartender.com/2012/>.
9. Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. 2006. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioural outcomes. Journal of Vocational Behavior 68. 389–399.
10. Boxx, W. R. & Odom, R. Y. & Randall, M. G. 1991. Organizational values and value congruence and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector. Public Personnel Management 20 (2). 195–205.

11. Van Rekom, J. & van Riel, C. B. M. & Wierenga, B. 2006. A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies* 43 (2). 175–201.
12. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. & Degraff, J. & Thakor, A. V. 2014. *Competing Values Leadership*. Cheltenham & Northampton: Edward Elgar Publ. Ltd.
14. Thornbury, J. 2003. Creating a living culture: the challenges for business leaders. *Corporate Governance* 3 (2). 68–79.

Article's Photo: Samuel Zeller on Unsplash (www.unsplash.com, CC0)

Marianne Pitkääjãrvi

REVISION OF ORGANIZATIONAL VALUES IN FINNISH HEALTHCARE ORGANIZATIONS

The need to focus on the revision of organizational values is more relevant today than ever before. Such initiatives may be seen as foundational, as they set the direction for the organization's approach to patient care, wellbeing of the staff, and ultimately, the success of the organization (1).

Several factors highlight the topicality of organizational values within the healthcare sector in Finland today. Such factors include, but are not limited to, the ongoing regional government, health and social services reform and the digitalization of the healthcare services.

In her Master's thesis, Maria Wan (2) was able to position her academic and professional interests right in the center of this turbulent field.

ORGANIZATIONAL VALUES AND THE HEALTH SERVICE REFORM

The health and social care service reform aims at ensuring health and wellbeing for all citizens. Much like in Maria's project commencement, the purpose of the reform itself is value-based in nature: to guarantee equal services and to reduce inequality across the country (3). Starting in January 2021, Finland will be divided into 18 counties which will take the responsibility of arranging health and social care services for the residents. The publicly funded health and social services may be offered by public, private or third-sector operators. The counties may also form unincorporated county enterprises to provide the services themselves (3, 4). As a result, the offering of the services to individual clients will be expanded.

A key element of the reform is the freedom of choice, allowing the residents to choose their particular health service provider from among the many organizations. The payment will take place with a service voucher given to the client, by allocating a personal budget to the clients, or by compensating the service for the provider. It has been anticipated that such a change would double the offering of private healthcare services to about

13 % out of all services by the year 2024 (4). With some pilot studies still ongoing (August 2018), the decisions regarding the arrangements involving the form of payment will take place in the future.

Such prospects have electrified the field of healthcare. The clients are likely to make their decisions according to the information and impression they gain about the quality of services of each service provider. At the same time, to cope with the accelerating competition, the service providers need to control the costs of their products. This scenario places pressure on all organizations providing healthcare services. Under such circumstances, the significance of exploring organizational values and ethical codes of conduct is momentous. Maria's work is precious in that it presents a concrete model for doing just this.

A mere revision of the service structures and processes will not increase the quality of the services; commonly defined organizational values play a significant role, as well. Adhering to these values will help decision makers on all levels. There is evidence to suggest that implementation of such a strategy will result in increased well-being of the staff members, stronger confidence in caregivers, and coherence within the decision making (5, 6, 7).

ORGANIZATIONAL VALUES AND DIGITALIZATION OF THE SERVICES

Another major development in the field of healthcare is the digitalization of the services. This is seen to further allow for personalized services and better accessibility to them for the potential clients. In addition, it allows promoting a smooth, yet secure flow of relevant information between the different experts responsible for the care (4, 8, 9). From the individual client point of view, it is noteworthy that all of health-related information will be available through digital platforms and much of the primary care will be based on self-assessment by the client. Even access to the physical service will require communication through the digital channels. Client data will also be in digital form. Such developments require discussion about the values among and within the service providers.

Whilst healthcare organizations have the autonomy to design their service models, they will need to ensure client-centeredness in their operations, as required by the reform. In addition to the attractiveness of the organization, clearly defined values are needed to give direction when making decisions about advertising (6) and managing diversity (7).

ORGANIZATIONAL VALUES AND ETHICS IN MASTER'S LEVEL EDUCATION

Master's programmes at Finnish universities of applied sciences are required to match the criteria set by the European Qualifications Framework for level 7 (10). Furthermore, they are expected to contribute to the development of the working life (11). The two routes to achieve this are the core curricula and the research, development and innovation activities. For successful outcomes, following either of these routes requires close collaboration between the actors from the working life and from the learning community.

In the field of healthcare education, values have traditionally played a significant role also when it comes to the Master's programmes. Hence, the learning communities at the universities of applied sciences must hold on to their proactive role in the discussion about prevailing values that are prominent in the working life. This is all the more important in the turbulent era of reforms taking place in the healthcare sector.

CONCLUSION

The reform and digitalization are here to shape the future of healthcare. Combining Master's studies and the unknown yet inevitable changes of the healthcare sector offer co-operation opportunities that are too precious to waste.

Maria's thesis is an example of how, at its best, a Master's thesis may be an effective tool that offers customer designed solutions and suggestions that support the organization's development. At the same time, a fruitful learning environment is established for the adult learner.

Author:

Marianne Pitkäljärvi

PhD, RN

Senior lecturer

Metropolia University of Applied Sciences

marianne.pitkajarvi@metropolia.fi

REFERENCES

1. Nelson W. 2013. The Imperative of a Moral Compass-Driven Organization. *Frontiers of Health Service Management* 31 (1). 39–45.
2. Wan, M. 2017. Due to confidentiality agreement, the name of the Organization is anonymous, fictional. Thesis. Metropolia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Health Business Management. Available from: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017090214714>.
3. The Ministry of Social Affairs and Health, the Ministry of Finance 2018. The regional government, health and social services reform is for all of Finland. Press release 11.5.2018. Available from: https://vm.fi/en/article/-/asset_publisher/hallitus-maakunta-ja-sote-uudistus-tehdaan-koko-suomelle.
4. The Ministry of Social Affairs and Health 2018. The Government proposes freedom of choice for health and social services. Press release 8.3.2018. Available from: https://alueuudistus.fi/en/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/hallitus-esittaa-valinnanvapautta-sosiaali-ja-terveyspalveluihin.
5. Peguero, E. & Berenguera, A. & Pujol-Ribera, E. & Roman, B. & Prieto, C. M. & Terribas, N. 2015. The workers opinions have a value in the Code of Ethics: Analysis of the contributions of workers in virtual Forum Catalan Institute of Health. *BMC Med Ethics* 16 (90). Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26699287>
6. Nelson, W. A. & Taylor, E. C. 2012. Ethics and advertising. Healthcare organizations must have an ethical framework in place for advertising. *Healthcare Executive* 27 (2). 52–55.
7. Denier, Y. & Gastman, C. 2013. Realizing good care within a context of cross-cultural diversity. An ethical guideline for healthcare organizations in Flanders, Belgium. *Social Science and Medicine* 93. 38–46.
8. Digitalisaatio sote-uudistuksessa 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Available from: <https://alueuudistus.fi/documents/1477425/2096487/Digitalisaatio+ja+sote-uudistus.pdf/e6f03071-7e04-412e-b321-ef22174c0fc5/Digitalisaatio+ja+sote-uudistus.pdf.pdf>

9. Neittaanmäki, P. & Kaasalainen, K. 2018. SOTE-toimintojen tehostaminen IT:n avulla – kehittämispotentiaali ja toimenpideohjelma. Jyväskylän yliopisto, informaatioteknologian tiedekunta. Available from: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59204>.
10. European Qualifications Framework. Learning Opportunities and Qualifications in Europe 2018. European Commission. Available from: <https://www.ec.europa.eu>.
11. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014.

Kulttuurituottaja innostaa osallistumaan

Kulttuurituottaja (ylempi AMK) -koulutus on suunnattu luovalla sektorilla tuotannollisissa tehtävissä toimivalle kulttuurituotannon ammattilaiselle, joka haluaa syventää ja laajentaa osaamistaan ja parantaa oman toiminta-alueensa kehittämistaitoja. Tutkinto antaa valmiuksia toimia proaktiivisesti kehittämis-, asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Siinä painotetaan kulttuurituottajan kykyä johtaa yhteistoiminnallisia kehittämisprosesseja.

Tutkinto-ohjelman tuntiopettaja Raija Grahn ja lehtori Pia Strandman pohtivat seuraavassa artikkelissaan alan ajankohtaisia näkökulmia sekä YAMK-koulutusta alumni Iia Pellisen opinnäytetyön kautta.

Raija Grahn & Pia Strandman

KULTTUURITUOTTAJA INNOSTAA OSALLISTUMAAN

Tässä artikkelissa keskitymme kulttuurituottajan rooliin innostajana, osallistajana ja johtajana. Artikkelin ponttimena on ollut kulttuurituottaja (ylempi AMK) Ia Pellisen opinnäytetyö ”Kiitos, tää oli kivaa!” Helsingin kulttuurikeskuksen Kanneltalon taidetoimintokokeilut Sitratorilla (1). Sittemmin hänen taidekasvatustuottajan tehtävänsä on muuttunut Kanneltalon johtajuuteen.

TASAVERTAINEN OSALLISTUMINEN

Tässä artikkelissa tarkoitamme osallistamisella prosessia, jossa yksilöitä ja yhteisöjä tuetaan ja rohkaistaan tasavertaisina toimijoina osallistumaan toimintaan tai päätöksentekoon, jokaisella tasolla ja jokaisessa tehtävässä. Yhä useammin kulttuurituottajan rinnalla tasavertaisena työparina on asiakas eli kulttuuripalvelun käyttäjä. Aito osallistuminen on osallisuutta toiminnan kautta.

Osallisuus on päivän sana, ja esimerkiksi useiden kaupunkien strategioissa sillä on keskeinen paikka. Onko kyseessä huomenna jo vanhentunut ja sisällyksettömäksi jäävä mantra vai todellinen arkeen juurtunut lähtökohta ja toimintaa viitoittava tavoite? Taiteeseen ja kulttuuriin osallistumisen on todettu tuottavan tiedostavia ja vastuullisia kansalaisia. Usein kyseessä on vahvasti tavoitteellinen toiminta. Kulttuuritoiminnan vaikutukset selviävät kuitenkin vasta ajan kuluttua. Monet tutkijat haastavatkin tämän kulttuurialaa pitkään hallinneen vaikuttavuuspuheen ja esittävät tarkastelun lähtökohdaksi yksilöllisiä merkityksellisiä kokemuksia. Niiden pohjalle rakentuu laajempi vaikuttavuus niin yhteiskunnan, demokratian, hyvinvoinnin kuin kaupunkiyhteisöjen ja alueellisen kehityksenkin kannalta (esim. 2). Tähän keskusteluun kuuluvat myös osallisuus ja osallistuminen johtamisen näkökulmasta.

Ia Pellisen opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää, voiko asukas-yhteisöllisyyttä vahvistaa kulttuuri- ja taidetoimintojen avulla osallistamalla kaupunkilaisia sosiokulttuurisen innostamisen viitekehyksessä. Yksi Pellisen esin nostama esimerkki on uusi Maunula-talo, jossa ensin osallistettiin talon eri hallintokuntien työntekijät ja tämän jälkeen osallistettiin toimintaan asukkaita. Osallistujina oli monipuolisesti eri asukasryhmiä, ei ainoastaan asukasaktiiveja.

OSALLISTUMINEN LÄHTEE YKSILÖN TARPEISTA

Osallistumisesta ei voi puhua ilman moninaista saavutettavuutta. Esimerkiksi sosiaaliseen saavutettavuuteen kuuluvat yhdenvertainen asiakaspalvelu ja avoin asenne (3). Oleellista on tarjota asiakkaille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Asiakas ei ole toiminnan kohde, vaan osallistuu tasa-arvoisena valintoihin ja suunnittelutyöhön ja vaikuttaa siten kaikkeen. Ratkaiseva muutos on asiakkaan muuttuminen objektista subjektiksi.

Minkälaisena asiakas nähdään? Nähdäänkö asiakas jonkin tietyn ominaisuuden kautta tai esimerkiksi nuoren, seniorin, maahanmuuttajan tms. stereotyypioiden leimaamana? Tällainen saattaa johdattaa kulttuuritoimijan valmiille, ehkä turhan kapealle ja ennakolta määritellylle polulle. Tämän tyyppisiin käsityksiin perustuvat kulttuuripalvelut eivät huomioi yksilöllisiä kulttuurisia tarpeita.

Tähän viittaa myös Pellinen omassa tutkimusprosessissaan tunnistaessaan omat ennako-oletuksensa. Hän kuvaa tutkimuksensa lähtökohtaa seuraavasti: ”Sitratoria ei voi kuvailla viehättäväksi kaupunkitilaksi, eneminkin se on harmaankalpean ruma. Alueen epäsiisteyden ja toria ympäröivien rakennusten ulkonäön rinnalla Sitratorin houkuttelevuutta ei paranna torilla aikaansa viettävät päihteidenkäyttäjät”. (1, s. 6.) Sittemmin nämä käsitykset osoittautuivat virheellisiksi, sillä oletusarvona niissä oli, että osa potentiaalisista käyttäjistä on jo lähtökohtaisesti palvelun ulkopuolella.

Osallisuus ja moninaisuuden syvällinen ymmärtäminen edellyttävät, että kaikille alueen asukkaille tarjotaan yhtäläiset mahdollisuudet osallistua ja varmistetaan, etteivät toimenpiteet sulje osaa asukasryhmistä pois. Yksi tapa osallistaa kulttuuritoimintoihin onkin jalkautua sinne, missä ei-kävijät ovat (4, s. 69).

Yksilölliset kulttuuriset tarpeet rakentuvat kunkin yksilön aiemmista kokemuksista, sen hetkisestä tilanteesta sekä aktiivisesta vuorovaikutuksesta syntyvästä kokemuksesta. Taidekokemuksen on todettu syntyvän vastaanottovaiheen, kontekstualisoinnin ja tuottavan toiminnan kautta. Siihen vaikuttaa myös ympäristö. (5, 6.) Voiko kulttuurituottaja edistää tai helpottaa tätä prosessia? Oikeus taiteeseen ja kulttuuriin kuuluu kaikille. Se tarkoittaa myös oikeutta olla osallistumatta tai osallistua haluamallaan tavalla. Äänetön osallistuminen on myös viesti. Valinnanvapauden kuuluu olla kokijalla.

INNOSTAVA JOHTAMINEN

Helsingin kulttuuripalvelupäällikkö Stuba Nikulan mukaan kulttuurikeskusten tekemä alueellinen työ lähtee paikallisista ihmisistä ja asukkaista (1, 7). Ihmiset haluavat kuulua yhteisöön, jossa he pystyvät vaikuttamaan ja jonka tavoitteena on kehittää ja parantaa olemassa olevaa tilannetta. Ihmisiä ei

enää käsketä eikä kontrolloida, vaan heitä innostetaan osallistumaan. Hyvät ihmissuhteet, jaettu keskusteleva johtaminen, ihmisiä palveleva tyyli ja tunteiden huomioiminen saavat aikaiseksi myönteisten tunteiden viriämisen, mikä rohkaisee osallistumaan ja sitoutumaan. (8.) Innostaminen kumpuaa usein muutoksesta. Innostamisen tavoitteena on saada aikaan oman osallistumisen avulla kehittävä asenne ja toimintatapa. Innostamista voidaan soveltaa kaikilla elämänalueilla. Sen keskeisiä käsitteitä ovat yhteisöllisyys, osallistuminen, herkistyminen, dialogi, luovuus ja toimintaan sitoutuminen. (9.)

Osallisuus on ajan hengen mukaisesti kirjattuna Helsingin kaupungin eri toimijoiden toiminta- ja strategiasuunnitelmiin, ja kulttuuripolitiikassa osallistamisen ideologia on nostettu yhdeksi toiminnan kärjeksi (1, 10). Muutoksen onnistuminen vaatii strategista ajattelua ja poikkihallinnollista näkemystä. Se vaatii myös taloudellisten ja henkilöresurssien liikuteltavuutta sekä yhteistä toimintakulttuuria ja ketterää kyvykkyyttä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. (11.)

Useissa yrityksissä mittavat organisaatiomuutokset viestitään henkilökunnalle uudella visiolla ja strategialla. Strategia on organisaation tietoinen ja määritelty pitkän tähtäimen näkemys ja suunnitelma, joka ohjaa työntekijöiden päivittäistä toimintaa. Tyypillisimmillään muutokset kuitenkin kohdistuvat henkilöstöön, sen määrään ja perustehtäviin. Työntekijöitä vähennetään, tehtävät organisoidaan uudelleen ja jaetaan jäljelle jäävien työntekijöiden kesken. Johto ei voi kuitenkaan kaikista suunnitelmistaan huolimatta tietää ja toteuttaa kaikkia muutoksiin liittyviä toimenpiteitä eivätkä ihmiset aina toimi niin kuin johto olettaa. Muutokset haastavat johtamisen. Innostavan ja osallistavan johtamisen tarve korostuu erityisesti muutostilanteissa.

Tämän artikkelimme taustalla on ollut Ia Pellisen opinnäytetyö, joten kysyimme tätä nykyä Kanneltalon johtajana työskentelevältä Pelliseltä, miten osallistaminen on toteutunut Kanneltalon arjessa ja käytännön työssä. Pellisen mukaan isot muutokset perustehtävissä, erilaisten tukipalvelujen poistaminen ja uudelleen järjestely vievät aikaa ja samalla hidastavat tulevaisuuteen suuntaavan osallistavan johtamistyön etenemistä. Arjen rutineista on muutostilanteesta huolimatta suoriuduttava ja tulevaisuuteen on suunnattava. Tavoitteena onkin aktiivinen yhteistyö, mukanaolo osallistamassa ja osallisena niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Pellinen korostaa johtamisen aktiivista roolia muutostilanteessa. Johtaminen edellyttää myönteisten tunteiden viriämistä, jossa hyvä dialogi saa aikaan innostumista ja sitoutumista.

Osallistavassa johtamistyössä korostuvat strateginen kyvykkyys ja innostava verkostojen johtaminen. Hyvät vuorovaikutustaidot sekä aktiivinen dialogi johdon ja työntekijöiden välillä motivoivat osallistumaan. Sisäinen osallistaminen on kuitenkin ulkoisen osallistamisen edellytys. Organisaation

sisäinen osallistamisen ja osallistumisen kulttuuri on hyödynnettävissä organisaation ulkopuolisiin hankkeisiin vasta, kun se on sisäistetty tapa toimia organisaation sisällä. (11.)

ASIAKAS OSALLISENA JA PALVELUN TUOTTAJANA

Strateginen tavoite on ”osallistaa” ja mahdollistaa matalan kynnyksen kulttuuritapahtumat ja vahvistaa käyttäjien (esimerkiksi paikallisten asukkaiden) odotuksia, vaikuttamista ja kehitysideoiden toteutumista. Nämä ovat innostamisen tavoitteita, joissa yksilön osallistuminen on toiminnan lähtökohtana (9, s.19.)

Onnistuneen palvelun lähtökohta perustuu laaja-alaiseen saavutettavuuteen. Erityisen tärkeäksi nousee alue, jota voi kutsua käsitteelliseksi saavutettavuudeksi. Se tarkoittaa, että tarjolla oleva kulttuuripalvelu kuuluu kohderyhmän merkityksellisenä pitämään kokemusmaailmaan. Osallistuminen tuntuu silloin tärkeältä, ja asiakas itse on määritellyt palvelun arvon ja merkityksen. Asiakas on oikeasti osallinen ensimmäisestä ideoinnista lopputulokseen asti – niin, että hän kokee olevansa palvelun osaomistaja. Usein kulttuuri- ja taidetoimijoiden tarjoamissa palveluissa käy niin, että paljon palvelun sisällöstä on päätetty jo ennen kuin asiakas edes tulee paikalle.

Strategialla tarkoitetaan ajattelua ja toimintaa ohjaavaa viitekehystä, jonka avulla pyritään ennakoimaan, suunnittelemaan ja tekemään tulevaisuutta. Hyvän strategisen suunnitelman jälkeen on varmistettava, että halutut tulokset saavutetaan. (11.) Pellinen toteaa opinnäytetyönsä lopussa tutustuneensa työn aikana monenlaisiin strategiakirjauksiin, joissa jokaisessa toistuvat osallisuus ja syrjäytymisvaarassa olevien ihmisten ottaminen mukaan toimintaan. Yhtenä tulevaisuuden ratkaisuna hän nostaa esille monialaisen yhteistyön – ja peräänkuuluttaa rohkeutta ja viitseliäisyyttä. Monialaisuus ja moniammatillisuus horisontaalisena (vs. vertikaalisena) ilmiönä on avain onnistuneeseen, tasa-arvoiseen ja dialogiseen yhteistyöhön. (1.)

LOPUKSI

Johtaminen on haasteellista. Se vaatii tietoa, taitoa ja hyviä toimintatapoja, mutta ennen kaikkea se vaatii rohkeutta olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Innostava ja jatkuva dialogi ja kannustava osallistaminen ovat hyvän ja tulosta tuottavan johtamisen perusta. Ovatko innostaminen ja osallistaminen uutta johtamisoppien markkinointiretoriikkaa vai yritysten ja erehdysten kautta tämän päivän ismiksi nostettu hyväksi havaittu tapa toimia?

Yhteinen visio ja uudistumisen kulttuuri, rohkea avoin verkostoituminen sekä moninaisuuden ja monipuolisuuden hyväksyminen innostavat osallis-

tumaan ja kokeilemaan. Moninaiset tiimit ja tiedostavat kansalaiset tuottavat luovia ideoita ja nopeammin omaksuttavia palveluja – taidetta ja kulttuuri-tapahtumia kaikille.

Kirjoittajat:

Raija Grahn

FM

Tuntiopettaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

raija.grahn@metropolia.fi

Pia Strandman

TaT, FM

Lehtori

Metropolia Ammattikorkeakoulu

pia.strandman@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Pellinen, I. 2017. ”Kiitos, tää oli kivaa!” Helsingin kulttuurikeskuksen Kanneltalon taidetoimintokokeilut Sitratorilla. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kulttuurituottajan tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
2. Crossick, G. & Kaszynska P. 2017. Understanding the value of arts & culture. The AHRC Cultural Value Project.
3. Yhdenvertaisen kulttuurin puolesta ry. n.d. Kulttuuria kaikille -palvelu. Saatavana osoitteessa: www.kulttuuriakaikille.fi/saavutettavuus.
4. Lindholm, A. 2015. Teoksessa Lindholm, Arto (toim.): Ei-kävijästä osalliseksi – osallistaminen, osallistuminen ja osallisuus kulttuurialalla. Humanistisen ammattikorkeakoulu julkaisuja. Helsinki.
5. Dewey, J. 2010. Taide kokemuksena. Suom. Immonen, Antti & Tuusvuori, Jarkko S. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura ry.
6. Räsänen, M. 2000. Sillanrakentajat – Kokemuksellisen taiteen ymmärtäminen. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu A 28. Helsinki.
7. Vass, T. 2014. Missä kulttuuri luuraa, Stuba Nikula? Haastattelussa Stuba Nikula. Kvartti-lehti 1/2014. Saatavana osoitteessa: <http://www.kvartti.fi/fi/artikkelit/missa-kulttuuri-luuraa-stuba-nikula>.
8. Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Helsingin kaupunki.
9. Kurki, L. 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino.
10. Kasurinen, M. 2017. Kaupunki uudistuu – Uusi rakentuu. Helsingin henki 01/2017. Helsingin kaupungin henkilöstölehti. Helsinki. 6–11.
11. Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Managing Diversity in Intercultural Teams

Studying in the **Master's Degree Programme in Business Informatics** will deepen your business skills as well as strategic and managerial expertise. While getting familiar with different business models and operations you will learn how to interpret data to craft the answers to critical business questions. Your analytical and decision-making skills will be enhanced as you become an expert in understanding how to use and analyze data and apply business development methods.

Alumni of the Master's Degree Programme Bhawna Acharya and Senior Lecturer James Collins discuss in the following articles about topical issues in the field of Health Business Management and Master's degree.

Bhawna Acharya

MANAGING DIVERSITY WITHIN IT-PROJECT TEAM

My thesis (1) investigated managing diversity in a workplace through a development project carried out for a consulting company. As the employees of the company represented many different nationalities and different cultures, handling cultural diversity and delivering the agreed work at the same time for the clients were seen quite challenging. Delays in the delivery had resulted in increased project cost and made project estimates and budgeting challenging. This was also a business challenge as it was affecting company reputation.

In the case company, the teams in the projects were not permanent, but were formed when a project started and dissolved when the project ended. Many companies calculate incorrectly the time it takes for a diverse team to cooperate synergistically. Whenever a team is formed, it creates its own culture. Team members should get to know each other and trust each other before setting standards for performance and developing the rules for acceptable and unacceptable behavior (see e.g. 2, 3, 4).

KEY INITIATIVES TO EFFECTIVE DIVERSITY MANAGEMENT

In my thesis, I identified four key initiatives, which are important in diversity management. They are described below.

Set up a system: If a company decides to implement diverse teams then it must be not only in words, but it must be accompanied with real actions such as guidelines, training, regular communications as well as support for diverse workforce in the company (see e.g. 5). My thesis findings were applied in many ways in the company. Firstly, my company provided some training to the consultants regarding diversity. Although these training sessions were not compulsory, they were useful and many team members attended the training. Daily check-up calls were used to track the progress in the project, which, in this case, involved one team in India Delivery Center (IDC) and one in an on-shore team. This was a good way to keep the communication channels open. The project manager and key team members visited India and India team members visited on-shore, which resulted in better communication. Also some video sessions for the team were arranged to

help the offshore team understand the domain and architecture (see e.g. 6).

Define Guidelines: Guidelines were built in the beginning of the project, and refined latter, and everyone was aware of the guidelines. These guidelines explained in detail why the guideline is needed and how it should be met. If there was any confusion regarding guidelines, it was clarified in meetings.

Be Realistic: For the teams in different locations it is important to agree on the standards, guidelines and common tools to avoid confusion and misunderstanding. As the subject matter expert usually is in on-shore location, having regular sessions to share knowledge and mentoring was beneficial. In addition, the offshore team needs to put in some effort to self-facilitation. The teams were open to discussion to resolve conflicts and regular meetings helped in sorting out issues.

Build Trust: To gain trust in the team it is important that everyone is aware of and they acknowledge each other's expertise. By building trust we were able to understand the cultural counterpart better. Avoiding stereotypes also helped in building trust. We designed team activities, which involved teams in both locations. New ways or methods to do the tasks were experimented with to see which are most suitable for the team.

OUTCOME

I would say that the team's productivity increased by sharing and integrating knowledge. However, the advantages of diversity in the workplace do not come without challenges. I learnt how to manage a diverse team and how to increase team performance, and I was also able to enhance project timelines by leveraging a diverse talent pool in two of my projects.

THE JOURNEY CONTINUES

Well managed diversity yields many benefits to the company and society. Managing diversity should be included in the daily work and overall strategies of organizations. Besides having leadership support, I found that these initiatives should include support from employees of all levels in an organization. Diversity in the team created a better environment for everyone with more flexibility, innovation and dynamics. This also put demands on each team member to understand and adapt to the team needs.

After completing my thesis, I am now more open to working with diverse teams than I was before this development project. The project has increased my creativity and innovation capability. I have realized that diverse teams are more productive, more creative, and more innovative than teams consisting of team mates with similar demographics.

I am no longer working for the consulting company for which I conducted my thesis, but my experience in working in a multisite team has helped me understand the value of diverse teams. I am currently in a more challenging role and in a better position in another organization. I also feel that I am a better person due to this development task. Studying and completing my thesis has therefore helped me in many ways!

Author:

Bhawna Acharya

Master of Engineering graduated in 2016

bhavna.acharya@gmail.com

REFERENCES

1. Acharya B. 2015. Managing diversity in workforce: IT projects. Metropolia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Business Informatics. Helsinki. Available from: <https://www.theseus.fi/handle/10024/99300>.
2. Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* 2 (1).
3. Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. 2010. Stages of Small-Group Development Revisited 1. *Group Facilitation* 10 (2010). 43–48.
4. Edison, T. 2008. The Team Development Life Cycle. (Cover story) *Defense AT&L* 37 (3).
5. Hofstede, G. H. & Hofstede, G.-J. & Minkov, M. 2005. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw Hill.
6. Nunamaker, J. F. & Reinig, B. A. & Briggs, R. O. 2009. Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM* 52 (4).

James Collins

DIVERSITY IN TEAMS - RISK OR OPPORTUNITY IN ORGANIZATIONS

INTRODUCTION - TEAMS IN GLOBAL CONTEXTS

It is often said that globalization and technology has brought the world closer together. Indeed, Michael Greig (1) has described 'the end of geography', and Manuel Castells (2) reflecting on an interconnected world of spaces and places through the development of information technology, describes this connectedness as the 'space of flows'.

For business, this element of globalization has meant new approaches to work, and within these contemporary approaches, new arrangements, such as globally interconnected virtual teams – even to the extent that some never meet in a common environment – are a common feature of workplace practice. By nature, global virtual teams consist of members from diverse cultures, and this poses a challenge for team success. Globalization has also brought about fluidity of the workforce; employees from multiple cultures working together at a physical site of an organization, and here we see intercultural work teams of the more traditional type.

It is in the above context that Bhawna Acharya's thesis (3) considers diversity in intercultural teamwork within a real company setting. Clearly, this is a topic that is not only important to the case organization but has considerable transferability to similar types of organizations that have analogous workplace arrangement.

TEAMWORK - CREATIVE DISRUPTORS

An interesting additional focus within Bhawna's thesis is that of including within work teams people who are simply 'different'. These are people who not only have diverse skill sets and competencies, but who also act and think in ways that are different from the organizational norm. They have cognitive and behavioural diversity, and their approach may be somewhat at odds to the values and norms that are represented in the organizational culture within which they work.

As Bhawna attests in her work, people who think and act in different ways – frequently described by business leaders such as Steve Jobs and by academics, for example Umair Huq (4), as 'misfits' – are the creative disruptors

of the status quo who foster new ideas and innovation. Organizations frequently look to employ people who ‘fit’ on two dimensions; first, job/role–fit, which represents the skills and competencies for the job at hand, and second, person–organization fit, reflecting that the person will fit the organization’s culture and values. Intuitively, one can perceive the sense in achieving fit around both perspectives, and indeed organizations invest considerable resources in recruiting to ensure fit. But research provides evidence that for organizations to avoid the pitfalls of organizational inertia, and to engage in the necessary disruption that brings about creativity and innovation, managers may need to embrace the discomfort that comes with encouraging ‘difference’ (5).

Bhawana’s research provides a platform for the managers within the organization that she carried out her work to understand and act on team diversity by providing evidence-based advice of the actions that make intercultural teams to be at their most effective.

APPLIED RESEARCH - EVIDENCE-BASED AND CONTEXTUAL RELEVANCE

Existing knowledge (theory, literature, best practice) around the focus themes of Bhawna’s thesis is voluminous. This means that generic advice to managers about good intercultural teams, be they virtual teams or of the traditional form, is bountiful. However, in this thesis work, as should be the case in every good organizational development project, the research design pays particular attention to context. As an applied research project, it is the particular issues that are relevant to the organization at hand that are central to creating an evidence-based ‘solution’ for the particular organization.

Of course, following the generic management advice is better than solutions that are based on the latest management fads, or a manager’s gut instinct (which sadly reflects much of managerial action, see e.g. 6), but the crucial aspect in Bhawana’s work is that her solution to the organization’s challenges are precisely grounded in the real needs of the firm.

THESIS WORK AS PERSONAL GROWTH

Having said that Bhawna’s thesis is focused on a particular organizational context, it is interesting to note that she has since moved from the case organization but has still found great value in her thesis work in her new firm. Perhaps two issues come to mind. The first is that the study for the case firm likely has some transferability to the new context.

But the second important point is that her thesis work is a personal development journey in which she, the student, acquires vital skills on how

to implement any good practices (such as a change management issue) in organizational contexts. We should not forget personal development is at least equally as important as learning new course-based knowledge, and in certain situations can be a more important outcome.

Author:

James Collins

PhD

Senior lecturer at Metropolia University of Applied Sciences

james.collins@metropolia.fi

REFERENCES:

1. Greig, J. M. 2002. The end of geography? Globalization, communications, and culture in the international system. *The Journal of Conflict Resolution* 46 (2). 225–243.
2. Castells, M. 1996. *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
3. Acharya B. 2015. *Managing diversity in workforce: IT projects*. Metropolia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Business Informatics. Helsinki. Available from: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015111316404>.
4. Huq, U. 2011. What kind of misfit are you? *Harvard Business Review*, August.
5. Meyerson, D. E. & Scully, M. A. 1995. Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science* 6 (5). 585–600.
6. Pfeffer, J. & Sutton, R. I. 2006. Evidence-based management, *Harvard Business Review*, January. 63–74.

Mentorointi osana moninaisuuden ja osaamisen johtamista

Liiketoiminnan kehittämisen ylempi AMK -tutkinto-ohjelma

syventää liiketaloudellista osaamistasi ja parantaa valmiuksiasi menestyä asiantuntijatasoon kehittämis-, esimies- ja johtamistehtävissä. Koulutus on tarkoitettu liiketoiminnan ammattilaisille, joilla on vahva halu uudistua ja kehittyä ja samalla kehittää työyhteisöään, ammattialaansa ja ympäröivää liike-elämää.

Tutkinto-ohjelman alumni Henna Sjögren ja yliopettaja Erja Turunen pohtivat seuraavissa artikkeleissaan alan ajankohtaisia näkökulmia sekä YAMK-koulutusta.

Henna Sjögren

MENTOROINTI ON SATSAUS TULEVAISUUTEEN

Osaamisen jatkuva kehittäminen on yrityksen menestyksen kannalta keskeinen tekijä. Näin todettiin jo vuonna 2009 ilmestyneessä Osaaminen muutoksessa -julkaisussa (1). Nyt, kymmenen vuotta myöhemmin, aihe pysyy liiketoiminnan ytimessä edelleen ja yritykset kamppailevat siitä, miten säilyttää osaamisen jatkuvuus. Kun suuret ikäluokat siirtyvät pikkuhiljaa kohti leppoisampia oloja, on osaaminen pystyttävä varmistamaan ennakoivin toimenpitein myös tulevaisuudessa. Tehtävä ei ole yksinkertainen, mutta se on sitäkin merkityksellisempi organisaatioille, jotka haluavat pysyä aallon harjalla myös tulevaisuudessa.

Toimiva mentorointiohjelma voi olla askel kohti osaamisen säilymistä ja kehittymistä organisaatioissa. Mentoroinnissa on kyse siitä, että kokenut ammattilainen verbalisoi osaamistaan tulevalle konkarille. Opetushallitus määrittelee mentoroinnin viestinnäksi ja kontaktien luomiseksi sekä ennen kaikkea tulevaisuuden osaamistarpeiden vahvistajaksi (2). Mentorointi ei ole vain korulauseita sähköpostilla, vaan konkreettista vanhemman osajan sanojen ja tekojen esimerkin kautta oppimista.

Opinnäytetyössäni (3) liiketalouden ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnoissa loin teknologiateollisuudessa toimivaan organisaatioon mentorointiohjelman, jonka tavoitteena oli toimia systemaattisena osaamisen kehittämisen menetelmänä koko yrityksessä. Siten se toimii käytännössä johtamisen välineenä. Työssäni keskeistä olivatkin osaamispääoman johtamisen, moninaisuuden johtamisen (diversity management) ja osaamisen jakamisen teorioihin painottuvat teemat. Aiheen kiinnostavuus sekä tärkeys nyky-yhteiskunnassa vaikutti päätökseen lähteä työstämään aihetta eteenpäin. Toteutin kehittämistehtävän toimintatutkimuksena.

MENTOROINTIMALLILLA SYSTEMAATTISUUTTA OSAAMISEN JAKAMISEEN

Onnistunut mentorointi on useamman tekijän summa. Luomassani mallissa mentorointityö on selkeytetty kolmeen päävaiheeseen, joiden sisällöt on avattu niin, että konkreettiset toimenpiteet käyvät selkeästi esille. Myös esimiehen, mentorin ja mentoroitavan roolit sisältöineen oli tärkeä määrittel-

lä. Kohdeorganisaationi työyhteisö nosti onnistuneen mentoroinnin keskeisimmiksi tekijöiksi kuvassa 1 esitettyjä asioita.



Kuva 1. Sanapilvi onnistuneen mentoroinnin ominaisuuksista toimintatutkimuksen kohdeorganisaatioissa

On selvää, että organisaatioissa, jossa mentoroinnilla ei ole koskaan ollut selkeää mallia ja toimintatapaa, kehittämistyöni otettiin positiivisesti vastaan. Mallia hyödynnetään organisaatioissa edelleen, mutta painopisteet sen toteuttamisessa vaihtelevat. Tämä on tärkeää, koska nykypäivän työn luonne ja jatkuva liiketoimintaympäristön kehittyminen aiheuttavat paineita myös mentoroinnin toteuttamiselle joustavalla ja muuttuvalla tavalla. Luomani malli antaa tilaa päivityksille ja muutoksille mutta pitää kuitenkin yhtenäisen linjan tekemisen keskiössä. Koska liiketoimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa, on selvää, että myös luomaani toimintamalliin on tarpeen tehdä muutoksia alan ja järjestelmien kehittyessä.

Uskon vahvasti, että vastaavanlainen mentorointityön malli pystyy tarjoamaan potentiaalisen välineen osaamisen kehittämisen suunnittelutyöhön myös muissa teknologiateollisuuden organisaatioissa.

ITSENI OHJAAJANA

“Toimintatutkimus – mikä ihme?” Näin muistan miettineeni, kun aloitin opinnäytetyötäni. Loppujen lopuksi mikään muu tutkimustapa tämän kehittämistyön eteenpäin viemisessä ja loppuun saattamisessa ei kuitenkaan olisi voinut toimia yhtä menestyksekkäästi. Toimintatutkimusta kuvataan tavoiltaan uuden tiedon tuottamiseen sekä käytännön muutoksen aikaansaamiseen keskittyväksi tutkimusmenetelmäksi (4). Toimintatutkimusta hyödyntävänä kehittäjänä toimin läheisessä vuorovaikutuksessa kohdeorganisaation työyhteisön kanssa, ja samalla toimintatutkimuksellinen ote mahdollisti minulle riittävän joustavuuden – itseni ohjaamisen – tutkimuksen tekijänä. Tämä loi kohdeorganisaation työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa kehittämistyön etenemiseen ja muuttaa sitä matkan varrella.

Voi siis sanoa, että opinnäytetyöni muodostui työyhteisön mielipiteiden summana. Summa ei kuitenkaan muodostunut pelkästä yhteenlaskusta, vaan välillä miinustettiin hyvinkin perusteellisesti, kun pilotoinnin kautta huomattiin, että ehdotetut ratkaisut eivät toimikaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä kuului prosessiin ja oli tärkeä osa kehittämiskokonaisuutta.

Uskon, että toimintatutkimuksena toteutettu mentorointityön kehittäminen voisi soveltua myös moniin muiden alojen yrityksiin. Erityisesti kehittäjän aktiivinen havainnoitsijan rooli ja sitä kautta jatkuvan palautteen hyödyntäminen muutosten kautta käytännöksi ovat sellaisia asioita, joita tulevaisuudessa mielestäni tarvitaan toiminnan kehittämiseksi. On toki työyhteisökohtaista, miten tällaiseen toiminnan kehittämiseen on kulloinkin organisaatiossa resursseja.

KEHITTÄMÄLLÄ KEHITYSTEHTÄVIIN

Kehittämällä kehitystehtäviin – minulle kävi opinnäytetyöni kautta näin. Välttämättä polku ei ole suora, mutta uskon, että parhaansa antamalla ja erilaisiin kehittämisprojekteihin tai muihin vastaavanlaisiin mahdollisuuksiin tarttumalla on mahdollista myös tulevaisuudessa saavuttaa inspiroivia ja motivoivia työtehtäviä.

Ylempään AMK-tutkintoon valmistumisen jälkeen olen saanut itse ottaa vastaan uusia haasteita myös erilaisissa kehittämistehtävissä. Saan kunnian toimia tällä hetkellä monipuolisissa rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan koordinointi- ja kehittämistehtävissä. Urasuunnittelu ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ovat osaamisen johtamista parhaimmillaan. Tällaisen työn parissa näen itseni myös tulevaisuudessa.

Vaikka opintojen aikana epäilisitkin käteen jäävää konkreettista antia, on mieli syytä pitää avoimena.

Esimerkiksi esimiesjuridiikan opit saattavat konkretisoida myöhemmissä työelämän tilanteissa, joissa tarvitaan kriittistä ja selkeää päätöksentekoa. Lisäksi kannustan opiskelun aikaisten verkostojen luomiseen, sillä et voi koskaan tietää, missä työelämätilanteissa kohtaat opiskelutoverisi uudelleen.

Kirjoittaja:

Henna Sjögren

Tradenomi (ylempi AMK), valmistunut 2017

Nykyinen työ: Rekrytointiprosessien ja sisäisten työmarkkinoiden koordinointi ja kehittäminen, työnantajamielikuvan vahvistaminen ja siihen liittyvä kehitystyö, rekrytointihaasteisiin vastaaminen.

www.linkedin.com/in/hennasjogren

LÄHTEET

1. Valtionkonttori 2009. Osaaminen muutoksessa. “Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen”. Valtionkonttorin Kaiku-palveluiden elektroninen kirja. Helsinki. Kaiku-palvelut. Saatavana osoitteessa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839>.
2. Opetushallitus n.d. Mentorointi. Helsinki. Saatavana osoitteessa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi.
3. Sjögren, H. 2017. Mentorointiohjelman kehittäminen tavoitteelliseksi osaamisen johtamisen menetelmäksi. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/125355>.
4. Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Erja Turunen

OSAAMISEN SYSTEMAATTINEN KEHITTÄMINEN ON HYVÄÄ MONINAISUUDEN JOHTAMISTA

”Tulevaisuuden työ muuttuu ja osaamistarpeet uudistuvat.” Kuten Henna Sjögren opinnäytetyössään osuvasti kuvaa, tulevaisuuden työ haastaa ihmisten johtamisen (1, s. 2). Tradenomi (ylempi AMK) Henna Sjögrenin toimintatutkimus lisäsi systematiikkaa henkilöstöjohtamiseen teknologiateollisuus- yrityksessä, jossa merkityksellisen osaamispääoman haluttiin säilyvän, leviävän ja lisääntyvän. Uuden toimintamallin keskiössä oli yhteistyössä henkilöstön kanssa luotu ja systemaattisesti johdettu mentorointimalli, jonka tavoitteena oli osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen. Samalla voitiin hyödyntää organisaatioissa tunnistettua moninaista osaamista.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MURROKSESSA

Henkilöstöjohtamisen painopisteet ovat muuttuneet viimeisten 30 vuoden aikana toisaalta strategisempaan ja toisaalta yksilöllisempään suuntaan. Osaamisen johtaminen alkoi nousta suomalaisen henkilöstöjohtamisen keskiöön 1990-luvulla tuloksen tekemisen ja resurssitehokkuuden sijaan. Suomalainen työelämä oli hyvin koulutus- ja kehittämismyönteinen, ja huomio laajeni yksilön oppimisesta organisaatioissa tapahtuvaan oppimiseen. Esimiesten odotettiin johtavan alaisiaan tavoitteilla, suorituksia tuli arvioida ja hyvistä suorituksista palkittiin. (2, s. 28–32.)

Työhyvinvointi nousi tärkeäksi osaksi henkilöstöjohtamista: sekä yksilön että työyhteisön tulisi voida hyvin, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Argumentointia vahvistettiin laskemalla, kuinka kalliiksi työpahoinvointi tulee yrityksille ja muille työnantajaorganisaatioille. Henkilöstöjohtaminen nousi strategiseen rooliin. ”Henkilöstö on yrityksemme tärkein menestystekijä” -puhe leimasi 2000-luvun alkua. Henkilöstökustannuksia pyrittiin minimoimaan ja erilaisia HR-järjestelmiä otettiin käyttöön. Rekrytointeja pitkitettiin ja ulkopuolisia palveluja käytettiin aiempaa enemmän. (2, s. 35.)

Onko 2010-luvulla päästy tästä ristiriitaiselta kuulostavasta tilanteesta eteenpäin? ”Miten työyhteisö saadaan linkittämään osaajien työpanos osaksi yrityksen menestystä”, kysyy Sjögren (1, s. 2).

Sjögren tarttui toimintatutkimuksena tehdyssä opinnäytetyössään (1) liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelman uuden opetussuunnitelman kahteen henkilöstöjohtamisteemaan. Osaamispääoman johtaminen ja moninaisuuden johtaminen (Diversity Management) integroituivat hänen toimintatutkimuksessaan erittäin onnistuneesti. Menetelmäopintojaksot, Tutkimusmenetelmät ja -valmiudet sekä Organisaation ja prosessien kehittämismenetelmät, tukivat toimintatutkimuksen tekemistä kaksivuotisen tutkimus- ja kehittämisperiodin ajan.

MONINAISET TYÖNTEKIJÄT JA TIIMIT – MONINAISUUDEN JOHTAMINEN

Kuluvan vuosikymmenen vahvistuva näkökulma, moninaisuuden johtaminen, liittyy yritys vastuun ja kestävän kehityksen tematiikkaan. Juuri henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen kentällä sitä on mahdollista ja pitääkin toteuttaa. Osaamisen kirjo on valtava, ja osaamisia oikealla tavoin yhdistämällä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Jaatista (3) lainaten: ”...ollakseen tuottavaa ja vaikuttavaa tulee moninaisuutta johtaa ja moninaisuusjohtamisella täytyy olla yhteys yrityksen strategisen tason suunnitteluun ja päätöksentekoon” (3, s. 37).

Moninaisuusjohtamisen ero 1990-luvun tuloksia painottavaan henkilöstöjohtamiseen nousee nimenomaan arvopohjasta, suhtautumistavasta ja asenteista, jotka ohjaavat yrityksen liiketoimintaa. Liiketoimintastrategia heijastuu henkilöstöstrategiaan ja edelleen käytännön henkilöstötyöhön.

Inklusiivinen johtaminen (Diversity Management and Inclusion, DMI), haastaa henkilöstö- ja johtamistyön: miten jokainen työntekijä pystyttäisiin innostamaan ja sitouttamaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen? Kriittinen ääni kuuluu siitä, nähdäänkö henkilöstö toiminnan kohteena vai toimijoina (3). Haluaako yksilö olla sitoutettavana? Kuinka ison osan potentiaalistaan hän haluaa antaa työnantajan käyttöön? Tullaan johtamiskulttuurin ja organisaatiokulttuurin äärelle, jota problematiikkaa Henna Sjögren taitavasti käsitteli kehittämisprosessinsa aikana (1).

Ajanko (4, s. 86–88) vie moninaisuuden johtamisen taidon ihmistuntemuksen kautta johtajan/esimiehen itsetuntemukseen ja itsensä johtamisen taitoihin. Esim. ihmistuntemusta lisääviä erilaisuusmalleja voi hänen mukaansa käyttää johtamistyössä hyvinkin tuloksellisesti.

MENTOROINTI OSAAMISEN JAKAMISEN JA MONINAISUUDEN JOHTAMISEN MENETELMÄNÄ

Henna Sjögrenin opinnäytetyössä moninaisuuden johtaminen ymmärrettiin ”tulevaisuuteen suuntautuvana ja arvoihin perustuvana strategisena johtamisprosessina” (1, s. 4). Kohdeyrityksessä oli tunnistettu ikäjohtamisen – moninaisuuden johtamisen keskeisen osa-alueen – haasteet, ja oli tärkeää löytää keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi ja relevantin hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Juuri tälle toimintatutkimukselle oli hedelmällinen maaperä myös siksi, että yrityksessä oli panostettu osaamisen kehittämiseen aiemminkin, ja mentorointi osaamisen kehittämisen välineenä oli nostettu vuoden 2016 kärkiteemaksi.

Huolellisen nykytila-analyysin jälkeen (kirjalliset lähteet, teemahaastattelut, benchmarking) pohdittiin: Millainen toimintamalli pitäisi luoda? Mitä sillä voitaisiin saada aikaan? Jos tulokset ovat hyviä, miten varmistetaan, että toimintatapa säilyy ja kehittyy?

Sjögren kehitti mentorointiohjelman rungon, jota hän testasi oman mentorointiparinsa kanssa. Sen jälkeen sitä käytettiin muiden mentorointiparien työskentelyssä. Ohjelma kehittyi sykleissä, ja prosessin tuloksena mentorointiohjelma oli valmis sisällytettäväksi osaamisen kehittämisen menetelmäpakkiin.

TOIMINTATUTKIJA TOIMIJUUDEN VAHVISTAJANA

Moninaisuuden johtamisessa ”kysymys on myös muutoksista yrityksen valtarakenteissa, missä uudet yksilöt ja ryhmittymät saavat valtaa muuttaa organisaatiota ja vanhat ryhmittymät sallivat muutoksen tapahtuvan” (3, s. 37). Henna Sjögren sai toimintatutkimuksen tarkoittamat valtuudet toimia muutosagenttina. Hän valitsi teollisuusyrityksen työntekijöiden keskuudesta mentoriparit ja nosti heidät mentorointiohjelman kehittämisen päärooliin. Näin toimiessaan hän vahvisti paitsi omaa myös muiden kehittämistyöhön osallistuneiden minäpystyvyyttä (self-efficacy) ja toimijuutta (human agency), ks. esim. Bandura (5) ja Eteläpelto (6).

Juuri tästä on kyse inkluuisivisessa johtamisessa, moninaisuusjohtamisen yksilöä valtuuttavammassa ja voimaannuttavammassa muodossa. Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen tavoitteena on juuri tällaisten ilmiöiden ja ominaisuuksien vahvistaminen (7, s. 13–14).

”Moninaisuuden hyödyntäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta, rakenteellisia muutoksia, ylimmän johdon sitoutumista, mittareita ja mittaamista” (3, s. 37). Kyse on Jaatisen mukaan ”innovatiivisesta kulttuurisesta muutosprosessista, jossa moninaisuus on yksi osatekijä” (3, s. 37).

Kohdeyrityksen johto antoi täyden tuen hankkeelle ja ohjasi kehittämistä

ja kokeilua ammattikorkeakoulun näkökulmasta poikkeuksellisen kiinnostuneena. Syntyy vahva vaikutelma siitä, että yrityksessä moninaisuutta arvostetaan ja sitä pidetään keskeisenä organisaatiokulttuurin muutosvoimana. ”Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus” (8).

Henna Sjögrenin opinnäytetyö toteutui Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman ”YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” -hankkeen kontekstissa (9).

Kirjoittaja:

Erja Turunen

KTL

Yliopettaja, tiimi- ja tutkintovastaava

Metropolia Ammattikorkeakoulu

erja.turunen@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Sjögren, H. 2017. Mentorointiohjelman kehittäminen tavoitteelliseksi osaamisen johtamisen menetelmäksi. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavana osoitteessa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/125355>.
2. Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys*. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos.
3. Jaatinen, K. 2015. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Teoksessa: Timonen, L. & Mäkelä, J. & Raivio, A.-M. (toim.): *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. 25–43.
4. Ajanko, S. 2016. *Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
5. Bandura, A. 2006. Towards a Psychology of Human Agency. In *Perspectives on Psychological Science*. Vol. 1: 2. 164–180. Saatavana osoitteessa: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>.
6. Eteläpelto, A. 2011. Mitä on toimijuus ja mihin sitä tarvitaan? Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavana osoitteessa: <https://www.jyu.fi/hankkeet/interaktiivinen/yleisluentodiat/etelapelto>
7. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <http://arene.fi/i/ammattikorkeakoulut/vaikuttavuus/yamk-rake-selvitys>.
8. Timonen, L. & Mäkelä, J. & Raivio, A.-M. (toim.) 2015. *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
9. Vaikuttavuuden vahvistaminen valtakunnallisesti. n. d. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavana osoitteessa: <https://www.hamk.fi/projektit/vaikuttavuuden-vahvistaminen-valtakunnallisesti/>

OSA VI POHDINTOJA YLEMPIEN AMK-TUTKINTOJEN MERKITYKSESTÄ

Tässä osassa teoksen toimittajat pohtivat julkaisun artikkeleihin peilaten YAMK-tutkinnon merkitystä, mahdollisuuksia ja tulevaisuutta.

Osa sisältää seuraavat artikkelit:

Marjatta Kelo

Tuloksellista oppimista YAMK-tutkinnoissa

Elina Ala-Nikkola

Ylempi AMK – elämää mullistava kokemus?

Marjatta Kelo

TULOKSELLISTA OPPIMISTA YAMK-TUTKINNOISSA

Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot (YAMK-tutkinnot) ovat aikuiskoulutustutkintoja, joihin kouluttautuvat jo työelämässä olevat ammattilaiset. Tutkinnon myötä he syventävät ammatillisia valmiuksiaan sekä asiantuntijuuttaan omalla alallaan.

Säädökset määrittävät YAMK-opinnoille tavoitteet, joiden mukaan niiden tulee antaa valmiudet

- toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä
- seurata tutkimustiedon ja ammattialan kehitystä
- kehittää osaamista jatkuvasti ja soveltaa eri alojen tietoja
- kehittää tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa uutta tietoa ja soveltavia, luovia ratkaisuja ongelmiin
- ottaa vastuuta ammattialan käytäntöjen kartuttamisesta ja uusien strategisten lähestymistapojen kehittämisestä
- viestiä ja toimia kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa (1, 2).

Keskeistä YAMK-tutkintojen sisältöjen kehittämisessä on, että niitä suunnitellaan yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Myös opintojen aikana yhteistyö työelämän kanssa on tiivistä: muun muassa opinnäytetyö toteutuu aitoon työelämään tehtävänä tutkimuksellisena kehittämistyönä. Siinä opiskelija soveltaa oman alansa asiantuntijatietoa sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan menetelmiä. Näin hän osoittaa tavoitteissa vaadittua kykyä toimia työelämän kehittäjänä, uudistajana ja muutosjohtajana. (Vrt. 3.)

Käsillä olevassa julkaisussa esitellään YAMK-opintoja sekä niissä tehtyjen kehittämistöiden tuloksia ja vaikuttavuutta. Tässä artikkelissa pohdin, miten edellä esitetyt YAMK-tutkintojen tavoitteet näkyvät tämän julkaisun artikkeleissa. Lisäksi tuon esiin haasteita, joita YAMK-tutkintojen kehittäminen mahdollisesti kohtaa tulevaisuudessa.

TYÖELÄMÄNÄKÖKULMA YAMK-TUTKINTOIHIN

Ylemmät AMK-tutkinnot ovat työelämälähtöisiä ja ammatillisesti profiloituneita tutkintoja, jotka palvelevat työ- ja elinkeinoelämän osaamistarpeita (4, 5, 6). Tutkinnot vastaavat työelämän uudistuviin osaamistarpeisiin ja -vaatimuksiin sekä vahvistavat työelämän osaamisperustaa ja aluekehitystä (Ks. 7).

Ojalan tutkimuksen mukaan työnantajat arvioivat, että YAMK-tutkinon suorittaneiden osaamiselle on kysyntää työelämässä. Kykyä itsenäiseen työskentelyyn pidettiin tärkeänä. Lisäksi korostettiin oman alan asiantuntijuusosaamista, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja verkostotyöosaamista, kykyä toimia muutostilanteissa, ajanhallintaa sekä priorisointikykyä ja kehittymissykyä. Nämä ovat keskeisiä työntekijältä työelämässä odotettuja valmiuksia. (Ks. 7.)

Tämän julkaisun artikkelit osoittavat, että YAMK-koulutuksen opinäytetyöt ovat hyödyttäneet työelämää onnistuneina ratkaisuinasiakastyössä, uusina toimintamalleina ja johtamisen työkaluina, jotka ovat suoraan sovellettavissa organisaatioissa. Alumnien artikkelit tuovat esiin myös YAMK-opintojen myötä oppijoissa tapahtunutta ammatillista ja henkilökohtaista kasvua ja oppijoiden verkostoitumista.

OPINNÄYTETYÖT TYÖELÄMÄÄ KEHITTÄMÄSSÄ

YAMK-tutkintoon valmistuva on osaaja, joka työyhteisön jäsenenä kehittää yrityksen tai organisaation toimintaa ja samalla omaa työtään. Tähän hän saa valmiuksia opintoihin liittyvien oppimis- ja kehittämistehtävien sekä niiden kautta rakentuvan osaamisen kautta. Usein nämä tehtävät toteutetaan omalla työpaikalla. Keskeisimmäksi kehittämistehtäväksi nousee opinäytetyö, joka toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Se tuottaa kulloinkin käsiteltävästä ilmiöstä uutta tietoa ja saa aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja, joita ovat esimerkiksi uudet palvelut, toimintamallit tai uusi työkuultuuri. Keskeistä ovat tutkimuksellisuus, kumppanuus ja yhdessä tekeminen. (Ks. 8.)

Tämän julkaisun artikkelit osoittavat opinäytetöiden monipuolisen ja vaikuttavan kirjon. Julkaisun osassa III kuvataan opinäytetöitä, joissa on kehitetty onnistuneita ratkaisuja asiakastyöhön (ks. alkaen sivulta 40). Toimintaterapeutti (ylempi AMK) Mira Lönnqvist kehitti yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa kuntoutumisen tavoitteiden laatimisen ja saavuttamisen arviointilomakkeen. Sosionomi (ylempi AMK) Jaana Särnäliä kehitti Suomen Vanhempainliiton Kotimentori-hankkeessa mentorointimallia, jolla vahvistetaan maahanmuuttajavanhempien roolia oman lapsen oppimisen tukijana sekä voimaantumista vanhemmuudessa. Musiikkipedagogi (ylempi AMK) Helena Tuomela edisti lapsilähtöisyyttä musiikkioppilaitoksessa osallistuessaan taiteen perusopetuksen itsearviointiprosessin kehittämiseen. Vielä työn alla olevassa opinäytetyössään muotoilun ylempi AMK-opiskelija Jaana Liiri selvittää Augmented Urbans -hankkeessa, miten vuorovaikutteista ja ihmiskeskeistä kaupunkisuunnittelua toteutetaan ja kehitetään Helsingissä.

Opinäytetöissä on myös luotu uusia toimintamalleja yritysten toimin-

nan kehittämiseen. Näistä kertovat tämän julkaisun osan IV artikkelit (ks. alkaen sivulta 73). Insinööri (ylempi AMK) Jukka Suuronen kuvaa artikkelissaan, miten riskienhallintaprosessin kehittäminen vaikutti yrityksen laadunhallintajärjestelmän sertifiointiin (9001:2015) saamiseen ja toimii muillekin yrityksille esimerkkinä riskienhallinnan kehittämisestä. Master of Engineering Henri Remes kehitti yrityksen liiketoimintatiedon hallintaa, joka otettiin käyttöön yritysoston myötä isossa yrityksessä. Master of Engineering Cherry Zhang kehitti opinnäytetyössään logistiikkayrityksen varastohallintaa, ja vestonomi (ylempi AMK) Titta Nyman paneutui vastuullisuusviestinnän kehittämiseen lastenvaateyrityksessä.

Julkaisussa esitellyissä opinnäytetöissä oli myös useita kehittämistöitä, jotka tuottivat organisaatioiden johtamisen välineitä ja ovat esimerkkejä organisaatioiden johtamisen ja sisäisen toiminnan kehittämisestä. Näistä kertovat tämän julkaisun osan V artikkelit (ks. alkaen sivulta 112). Master of Engineering Bhawna Acharya paneutui monikulttuuristen tiimien työskentelyn kehittämiseen kansainvälisessä yrityksessä. Master of Business Administration Maria Wan rakensi organisaation arvoja yhteiskehittämisen avulla ja tradenomi (ylempi AMK) Henna Sjögren kehitti yritykseen mentorointimallin.

YAMK-TUTKINNOSTA VAUHTIA URAKEHITYKSEEN

YAMK-opintojen aikana opiskelija kasvaa työskentelemään alansa vaativissa asiantuntijatehtävissä, johtamistehtävissä ja kansainvälisessä yhteistyössä tai toimimaan yrittäjänä. Tutkinnon suorittaneet kokevat, että opintojen aikana kehittynyt osaaminen hyödyttää omaa työympäristöä ja organisaatiota (9).

Osaamisen kehittyessä työntekijälle syntyy valmiuksia siirtyä vaativampiin työtehtäviin. Tässä julkaisussa alumnien artikkelit tuovat esiin, miten YAMK-opinnot ovat lisänneet ja vahvistaneet alumnien monipuolista henkilökohtaista osaamista sekä vauhdittaneet heidän urakehitystään. YAMK-tutkinnon myötä alumnit ovat siirtyneet vaativampiin tehtäviin omissa organisaatioissaan tai uudessa organisaatiossa. Tutkinnon suorittaneille on löytynyt uusia haasteita asiantuntijatehtävistä, opetustehtävistä tai yrittäjyydestä.

OPETTAJAT KOULUTUSTA KEHITTÄMÄSSÄ

YAMK-opettaja toimii sillanrakentajana työelämän, opiskelijan ja koulutuksen välillä. Kolmikanta-asetelma muodostuu YAMK-opettajan, YAMK-opiskelijan ja työelämäorganisaation edustajan yhteistyöstä. Kolmikantayhteistyö näkyy muun muassa YAMK-opinnäytetyössä, joka toteutetaan ammattikorkeakoulun tai opiskelijan oman työyhteisön tutkimus-,

kehittämisen- ja innovaatiohankkeissa (TKI-hankkeissa). Yhteistyö vahvistaa osapuolten yhteisymmärrystä ja luottamusta sekä kehittää toimintatapoja ja innovaatioita työelämään. (10.)

YAMK-opettajan työ laajenee koulutus- ja työelämän rajat ylittäväksi kumppanuudeksi ja yhteistyöksi. Yhteistyö palvelee työelämän kehittämistarpeita ja tuottaa uutta tietoa ja toimintamalleja. (10.) Samalla opettajat itse oppivat ja kehittävät YAMK-tutkintoja sekä omaa opetustaan.

TKI-toiminta haastaa opettajan osaamisen ja sen kehittämisen, kun toimitaan yhteistyössä opiskelijan ja työelämän kanssa. Opettajan tehtävänä on oppimisen ohjaaminen, työelämälähtöisen oppimisympäristön kehittäminen ja opiskelijan kehittämisosaamisen vahvistaminen. Lisäksi opettajalta edellytetään TKI-toiminnan osaamista sekä kykyä toimia verkostoissa ja hyödyntää niitä. (11.)

Tässä julkaisussa YAMK-opettajat tuovat esiin, että tutkintojen taustalla on vahva työelämästä nouseva tarve ja tilaus. Tutkintojen kehittäminen pohjautuu vahvasti näyttöön perustuvaan tietoon, jota tuotetaan esimerkiksi TKI-hankkeissa (ks. esim. Liinamo & Haarala 12). Opettajien artikkeleissa peilataan alumnin kehittämistyötä, sen toteutusta, tuloksia ja merkitystä laajempaan alan kehittämisen kontekstiin. Kaikki opettajien artikkelit tuovat esiin, kuinka YAMK-tutkinto vastaa työelämän uudistuviin osaamistarpeisiin ja -vaatimuksiin sekä vahvistaa työelämän osaamisperustaa ja aluekehitystä.

Mielenkiintoista olisi lisätä julkaisuun työelämän ja yritysten edustajien kuvaus tutkimuksellisten kehittämistöiden hyödyistä organisaatiolle, yritykselle ja toimialalle. Tämä antaisi äänen kaikille kolmikantayhteistyöhön osallistuville.

INNOVAATIOKESKITTYMÄT TULEVAISUUDEN KEHITTÄMISALUSTANA

Yhteiskunnan suuret haasteet – esimerkiksi ilmastonmuutos, eriarvoistuminen ja työn murros – ovat monimutkaisia. Ne vaativat kouluttamaan ihmisiä, joilla on kykyä, taitoa ja asennetta tarttua ongelmiin. Jatkuva oppiminen ja osaamisen päivittäminen ovat välttämättömiä nykypäivän työelämässä. Tämä lisää yritysten ja ammattikorkeakoulujen vuorovaikutusta tulevaisuudessa, kun oppiminen työyhteisössä korostuu ja koulutusta tuotetaan yhteistyössä työelämän kanssa. (Ks. 13.)

On ennustettu, että YAMK-tutkintojen määrä kasvaa 2020-luvulle tultaessa huomattavasti ja tutkintojen merkitys sekä asema näkyvät selkeämmin työelämän ja työpaikkojen kehittämisessä ja rakennemuutosten tukemisessa (14). YAMK-tutkintoa kehitettäessä työnantajat edellyttävät, että tutkinnon sisällön työelämälähtöisyys säilyy ja johtamistaitoja lisätään. Lisäksi tutkin-

non vaativuutta tulee nostaa ja koulutus tulee suunnata tutkintoa suorittavan työkokemukseen pohjautuvaan erityisosaamiseen. (Ks. 7.)

Maailman ilmiöt monimutkaistuvat: kompleksisia ongelmia ei pystytä enää ratkaisemaan yhden alan sisällä, vaan tarvitaan monialaista osaamisen yhteen tuomista. Metropolia Ammattikorkeakoulussa ongelmaan on tartuttu innovaatiokeskittymissä, joiden avulla voidaan saattaa yhteen eri alojen osaajia ja eri organisaatioita. Innovaatiokeskittymän verkostossa ilmiöitä pyritään ymmärtämään laaja-alaisesti ja haetaan niihin innovatiivisia ratkaisuja. Innovaatiokeskittymät ovat näin yhteisen oppimisen ja ongelmanratkaisun paikkoja, joissa hyödynnetään osaamisen moninaisuudesta syntyvät mahdollisuudet.

YAMK-koulutusten rooli innovaatiokeskittymissä tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä, ja ne tulevat uudistamaan myös oppimista YAMK-tutkinnoissa. YAMK-opiskelijat voivat oppia osallistumalla esimerkiksi monialaisiin TKI-hankkeisiin ja samalla kasvattaa omaa verkostoaan ja ongelmanratkaisukykyään systeemiseen ajatteluun pohjautuvalla tavalla. Näin oppiminen, opetus ja ohjaus yhdistetään aitoihin systeemistä ajattelua vaativiin työelämän kompleksisiin haasteisiin, mikä tuottaa YAMK-opiskelijoille kestävää osaamista ja kykyä toimia muuttuvassa työelämässä.

Tulevaisuudessa YAMK-koulutus voidaankin nähdä entistä monipuolisemmissa verkostoissa toteutuvana toimintana, jossa työelämläheisyys, monialaisuus ja kansainvälisyys ovat vahvasti mukana (vrt. 10).

Jo tämän julkaisun alumnien artikkelit tuovat esiin koulutuksen integroitumista esimerkiksi TKI-toimintaan, sillä osa opinnäytetöistä toteutettiin TKI-hankkeissa (esim. Lönnqvist, Särmälä, Liiri ja Sjögren).

YAMK-tutkinnoilla on siis selkeästi paikkansa koulutuskentällä, ja on tärkeää lisätä niiden tunnettuutta. Sitä voidaan tehdä lisäämällä tietoa ja kertomista tutkintojen sisällöistä sekä niiden tuottamista osaamisista ja valmiuksista. Lisäksi tutkinnon tuomia hyötyjä ja sen suorittaneiden sijoittumista työtehtäviin tulee tuoda esiin. Edelleen tutkintoa voidaan markkinoida potentiaalisille työnantajille ja hälventää tutkintoon liittyviä ennakkokäsityksiä. (7.) Esimerkiksi tämän kaltaisin julkaisuin voidaan YAMK-tutkinnoista kertoa konkreettisesti ja käytännönläheisesti.

Kirjoittaja:

Marjatta Kelo

FT

Kehityspäällikkö, YAMK-tutkinnot

Metropolia Ammattikorkeakoulu

marjatta.kelo@metropolia.fi

LÄHTEET

1. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014. Saatavana osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>.
2. Kansallinen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys. Opetushallitus. Saatavana osoitteessa: https://www.oph.fi/download/191224_Tutkintojen_viitekehysten_osaamistasokuvaukset_FI_SV_EN.pdf.
3. Liiketoiminnan kehittäminen (ylempi AMK) 2018. Opetussuunnitelma. Saatavana osoitteessa: <http://opinto-opas-ops.metropolia.fi/index.php/fi/16187/fi/92092/L0818S6/year/2018>.
4. ARENE 2016a. Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta. Arenen rakenteellisen kehittämisen työryhmän raportti. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Saatavana osoitteessa: <http://www.arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut/vaikuttavuus/rake-selvitys>.
5. Arene 2016b. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana – YAMK-tutkinnot suomalaisena koulutusinnovaationa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvitys YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä. Saatavana osoitteessa: <http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/yamk-rake-selvitys/>.
6. Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014. Uudistava Suomi: tutkimus- ja innovaatiopolitiikan suunta 2015–2020. Saatavana osoitteessa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-_ja_innovaationeuvosto/julkaisut/liitteet/Linjaus2015-2020.pdf.
7. Ojala, K. 2017. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavana osoitteessa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/134665/AnnalesC437Ojala.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
8. Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.–2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
9. TRAL tutkii 2012. Ylempi tradenomitutkinto työelämässä. Saatavana osoitteessa: <https://www.tral.fi/site/assets/files/1197/yamk.pdf>.

10. Lampinen, M. & Turunen, H. (toim.) 2015. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. e-julkaisu ISBN 978-951-784-761-2 (PDF) Saatavana osoitteessa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101028/HAMK_YAMK_TKI_2015_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
11. Sarajärvi, A. & Salmela, M. & Eriksson, E. 2013. TKI-työn ja opetuksen kehittämisprojektin tulokset, kehittämishaasteet ja suositukset. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences 1. Saatavana osoitteessa: <https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/tki-tyon-ja-opetuksen-kehittamisprojektin-tulokset-kehittamishaasteet-ja-suositukset/>.
12. Liinamo, A. & Haarala, P. 2018. Uutta osaamista terveyden edistämisen työelämän tarpeeseen. Teoksessa Kelo, M. & Ala-Nikkola, E. 2018. Metropolia Master´s – Keskusteluja työelämän kehittämisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-työelämäkirjat. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/julkaisut/metropolia-masters/>.
13. Lyhyen aikavälin osaamistarpeiden kehitysnäkymät -koontiraportti 2018. Opetushallitus. Saatavana osoitteessa: Yhteenvedo alueiden lyhyen aikavälin osaamistarpeiden kehitysnäkymistä syksyllä 2018 (pdf).
- 14 Suomi osaamisen kasvu-uralle 2015. Ehdotus tutkintotavoitteista 2020-luvulle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015: 14. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavana osoitteessa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75163/tr14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Elina Ala-Nikkola

YLEMPI AMK - ELÄMÄÄ MULLISTAVA KOKEMUS?

Tässä artikkelissa pohdin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (YAMK) valmistuneen näkökulmasta, mikä merkitys YAMK-opiskelulla on. Miksi opiskeluun käytetty aika — usein keskellä kiireisimpiä ruuhkavuosia — kannattaa?

Suoritin kolme vuotta sitten kulttuurituottaja ylempi AMK-tutkinnon. Oman taustani vuoksi tämän käsillä olevan YAMK-opiskelua käsittelevän artikkelikokoelman toimitustyöstä muodostui myös henkilökohtainen tutkimusmatka. Kokoelmassa on useita YAMK-tutkinnoista valmistuneiden alumnien artikkeleita. Melko pian huomasin, että jokaista alumnin artikkeleita lukiessani — alasta riippumatta — tuntui, kuin olisin lukenut omaa tarinaani. Niinpä päätin jäsenellä omia kokemuksiani ja heidän kertomia kokemuksiaan tarkemmin.

Vaikka kyseessä onkin vain tutkinto ja yksi vuosi elämässä, se näyttää muuttaneen elämää enemmän kuin moni etukäteen osaa kuvitellaakaan. Opiskelualasta riippumatta toistuvat tietyt lainalaisuudet siitä, miksi opiskelu on kannattanut. Olen jäsentänyt nämä lainalaisuudet kolmeen kategoriaan, joita tekstissäni avaan:

1. Työelämä muuttuu.
2. Työpaikkani muuttuu.
3. Minä muutun.

TYÖELÄMÄ MUUTTUU, OLENKO MUKANA?

Kuten tämän artikkelikokoelman monissa YAMK-opettajien ja alumnien kirjoittamissa artikkeleissa käy ilmi, työelämä muuttuu. Ehkä muutostahti on hurjempi kuin koskaan aikaisemmin. Keskeisimpiä muutoksia nyt ja tulevaisuudessa ovat esimerkiksi työn aika- ja paikkasidonnaisuuden heikkeneminen, jatkuva elinikäisen oppimisen tarve sekä työmarkkinoiden joustavuus. (1.) Vanhat ammatit häviävät, syntyy uusia ammatteja (2).

Kuntoutuksen YAMK-ohjelmasta valmistunut Mira Lönnqvist kuvaa osuvasti artikkelissaan työelämän muuttumista: “Palattuani vanhempainvaalalta työhöni lasten kuntoutussuunnitelmien pariin, tunsin olevani kuin Huutilaisen & Saarikiven (2018) kuvaama muurahainen omassa yhteisössään. Moniammatillinen yhteistyö oli tarkkaa ja sujuvaa, mutta jokainen

meistä muurahaisista toimi ennalta määrättyssä roolissa, täsmällisellä ja muuttumattomalla tavalla. Ja vaikka asiakasperhe vaihtui, me jatkoimme tiettyä, samaa tehtäväämme. Ymmärsin, että työni ei toiminut. Havaitsin, että ihmisten elämässä joustamattomuus ei toimi.”(3.)

Työntekijänä minulla täytyy olla välineitä kohdata muutos. Opiskelu antaa mahdollisuuden oman osaamisen ja ajattelun kehittymiselle sekä oman työn johtamiselle. Se luo mahdollisuuden tarkastella omaa osaamista monesta näkökulmasta ja myös innovatiivisesti ymmärtää, mihin kaikkeen oma perusammatti taipuu – kenties johonkin vielä ennalta tunnistamattomaan ammattiin. Meillä ei ole enää vain perinteisiä ammatteja, vaan erilaisia ammattien hybridejä ja yksilöllisiä ammatinkuvia. Ammattinimike saattaa olla perinteinen, mutta työnkuva aivan toista.

YAMK-opinnoissa on sekä teoreettista lukemista, mutta myös paljon keskustelua ja asioiden yhteiskehittelyä esimerkiksi samassa ryhmässä opiskeluvien muiden, saman alan ammattilaisten kanssa. Asioiden äärelle pysähdytään. YAMK-opiskelijat ovat jo useampia vuosia työelämässä olleita ammattilaisia, ja siten heillä on jo konkreettista kokemusta siitä, mitä työelämä on. Monella on takanaan alempi korkeakoulututkinto, joka on usein opiskeltu esimerkiksi suoraan lukion päätteeksi. Silloin kokemus aidosta työelämästä omalla alalla on vielä varsin vähäistä. Siksi YAMK:n voima syntyykin juuri siitä, että opiskelijoilta edellytetään muutaman vuoden kokemusta työelämästä omalta alalta. Tämä mahdollistaa syvemmän ajattelun ja kehittämisasenteen, mahdollisuuden ratkoa muuttuvan työelämän haasteita. Teoria yhdistettynä kokemukseen ja samalla aidossa työelämässä tapahtuvaan jatkuvaan kehittämiseen on ainutlaatuinen kombo, jonka vain YAMK-tutkintojen kaltainen opiskelu voi mahdollistaa. Ja tällä kombolla tutkintonsa suorittanut on vahvoilla, kun työelämän muutostuulet puhaltavat.

Koska opiskelun keskiössä ovat myös opiskeluryhmässä käytävät keskustelut, YAMK-ryhmästä muodostuu usein hyvin tiivis verkosto. Esimerkiksi oma YAMK-ryhmäni valmistui kolme vuotta sitten, mutta edelleen tapaamme porukalla vähintään kerran vuodessa. Tästä porukasta on muodostunut minulle yksittäisistä ammatillisista verkostoista kaikista tiivein, jolta saan sparrausta, vertaistukea ja tsemppiä aina niitä kaivatessani.

Helena Tuomela kuvaa tätä osuvasti omassa artikkelissaan: “Vastavaa tiivistä ryhmässä jaettua osallistavaa kokemusten vaihtoa ja opiskelua en ollut kokenut koskaan aikaisemmin. Kullakin opiskelijalla oli jokin ammatillinen kehittämishanke, joka haastoi pohtimaan aikaisempaa osaamista suhteessa siihen, mitä uutta oli kehityksessä. Opintojen myötä meistä opiskelijoista muodostui tiivis toisiaan kannustava lämminhenkinen ryhmä, joka pyrki määrätietoisesti yhteiseen tavoitteeseen: valmistumiseen.” (4.)

Pirstaleisen ja muuttuvan työelämän keskellä tämän kaltaiset verkostot nousevat arvoon arvaamattomaan. Esimerkiksi vain alle neljäsosa suoma-

laisista on päätyneet nykyiseen työhönsä avointa työpaikkaa hakemalla; työ löydetään muita polkuja pitkin (2).

TYÖPAIKKANI MUUTTUU, OLEN MUKANA!

Tämän artikkelikokoelman alumnien tarinoita lukiessani olen huomannut, että YAMK-opiskelijan tavallinen tarina kulkee näin: alempaan ammattikorkeakoulututkintoon valmistunut henkilö työskentelee muutaman vuoden omassa ammatissaan, ammatille tyypillisissä, usein mielenkiintoisissakin tehtävissä. Hänelle syntyy tarve oppia ammatistaan lisää, kehittyä.

Hän hakeutuu YAMK-opintoihin, tietämättä kuitenkaan vielä kovin paljon polustaan tai siitä, mitä opiskelu käytännössä tarkoittaa. Opintojen aikana hän kokee huikkeen verkostoitumisen ja oman osaamisen kehittymisen ja on yllättynyt, miten paljon enemmän tutkinto antoikaan kuin ennakkoon osasi edes kuvitella. Valmistumisen jälkeen ei usein kulu kauaakaan, kun hän työskentelee täysin erilaisissa, entistä mielenkiintoisemmissa tehtävissä.

Esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisen YAMK-ohjelmasta valmistunut Henna Sjögren (5) kuvaa muutosta näin: “Kehittämällä kehitystehtäviin – minulle kävi opinnäytetyöni kautta näin. Välttämättä polku ei ole suora, mutta uskon, että parhaansa antamalla ja erilaisiin kehittämisprojekteihin tai muihin vastaavanlaisiin mahdollisuuksiin ryhtyessä, on mahdollista myös tulevaisuudessa saavuttaa inspiroivia ja motivoivia työtehtäviä. YAMK-tutkinnostani valmistumisen jälkeen olen saanut itse ottaa vastaan uusia haasteita myös erilaisissa kehittämistehtävissä.” (5.)

Voisin lisätä näihin tämän artikkelikokoelman tarinoihin useita samantyyppisiä tarinoita omasta YAMK-ryhmästäni, omani mukaan lukien. Tunsin YAMK-tutkinnon jälkeen, että minulla oli enemmän konkreettista osaamista ja avaimia uusien ovien avaamiseen. Olin itse varmempi osaamisessani, ja myös työnantajani tunnisti tämän osaamisen kasvun: YAMK-opintojen jälkeen siirryin omalla työpaikallani haastavampiin tehtäviin, joissa edellytettiin syvempää kehittämis- ja asiantuntijaroolia.

Jukka Suuronen kuvaa artikkelissaan samoja tuntemuksia: “Opinnäytetyölläni oli merkitystä alamme kehittymisen kannalta, mutta myös minulle ammattilaisena. Oman urani näkökulmasta suurin merkitys opinnäytetyölläni ja YAMK-opinnoilla oli merkittävä oman asiantuntijuuteni lisääntyminen riskienhallinnan alueelta, joka ei ollut minulle aikaisemmin erityisen tuttu. Toimin asiantuntijatehtävissä ja työn luonteeseen kuuluu, että osaamista on säännöllisesti päivitettävä, jotta asiantuntijuus säilyy.” (6.)

Yksi syy opintojen jälkeiseen urakehitykseen voi toki olla yksinkertaisesti todistus pätevyydestä — joihinkin tehtäviin vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto. Mutta jos ylempi tutkinto on avain urapolulle, miksi on tärkeää, että ylempiä tutkintoja Suomessa tarjoavat sekä yliopistot että ammattikor-

keakoulut? Yksi vastaus voi löytyä opinnäytetyöstä, joka on keskeinen osa opintoja. Jari Hoffren ja Katri Halonen (7) ovat kiinnostavasti vertailleet kulttuurialan koulutuksen näkökulmasta, miten yliopiston ja ammattikorkeakoulun maisteritason koulutusten opetussuunnitelmissa opinnäytetyöt kuvataan. He toteavat keskeisimmäksi opetussuunnitelmissa olevaksi painotuseroksi sen, että ammattikorkeakoulussa asiantuntijuus osoitetaan ennen kaikkea ammatillisen kehittämistyön avulla eli opinnäytetyön keskiössä on työelämätilaajan konkreettisten ongelmien ratkaiseminen, toiminnan muutokseen pyrkiminen ja sen kannalta relevantin tiedon hankkiminen. Vastaa- vasti yliopistojen opetussuunnitelmissa opinnäytetöissä painottui enemmän uuden tiedon tuottaminen (7.)

Ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa opinnäytetyön luonne konkreettisena kehittämistehtävänä saattaakin olla virallisen pätevyyden lisäksi merkittävä tekijä opintojen jälkeisissä urapoluissa. Huomionarvoista on, että ainakin tämän artikkelikokoelman aineiston ja omien kokemusteni perusteella urakehitys YAMK-tutkinnon jälkeen sijoittuu usein — joskaan ei tietenkään aina — juuri omalle vanhalle työpaikalle. Konkreettisesti työnantajan arjen kehittämistarpeisiin liittyvä kehittämistyö sitouttaa sekä työntekijän että työnantajan entistä vahvemmin toisiinsa, sillä tuloksena on useimmiten onnistunut kehittämisprosessi omalle työpaikalle mutta myös kehittynyt ja osaavampi työntekijä. Jos työnantaja lähtee ilolla mukaan tähän opiskeluun liitettyyn kehittämiseen, se saa useimmiten palkinnoksi omaan työpaikkaansa sitoutuneen henkilön, jonka osaaminen on lisääntynyt rop-pakaupalla.

MINÄ MUUTUN, KASVAN JA KEHITYN

Opiskelu YAMK:ssa edellyttää muutaman vuoden työkokemusta alalta. Käytännössä tämä johtaa siihen, että tutkinnossa opiskelevat ovat elämässään kiihkeimmissä ruuhkavuosissa. Monilla on lapsia, paineita uran edistämisestä, harrastuksia ja muita arjen kiireitä. Haaste opintojen sovittamisesta tähän karttaan ei ole helppo. Mutta siihen tarttuminen kannattaa. Näin on myös yksilöllisen kehittymisen tasolla, kuten Bhawna Acharya omassa artikkelissaan (8) kuvaa: “I also feel that I am better person due to this development task. Thesis and studying has therefore helped me in many ways!” (8.)

Ensimmäiseen ammattiin valmistuessaan ihminen on usein aika nuori. Kokemus työelämästä on verrattain pientä ja elämäkokemusta muutoinkin on vähemmän. YAMK-opiskelijana oma kyky asioiden syvempään ymmärtämiseen on iän ja kokemuksen myötä isompi. Vaikka YAMK-opintovuosi on todella kiireinen ja valmistumisen jälkeen olo saattaa tovin aikaa olla todella uupunut, hyppäämistä opintoihin ei kannata liikaa pelätä. Viimeis-

tään vuoden tai parin päästä tajuaa, kuinka paljon se on ihmisenä muuttanut omaa ajattelua, rohkeutta työelämässä ja kykyä ylittää itsensä sekä asettaa rajoja. Jörn Donner totesi jo 1980-luvulla eräässä mainoksessa: ”Lukeminen kannattaa aina.” Kyllä, opiskelu kannattaa aina.

Tänä päivänä puhutaan paljon kyvystä johtaa itseään (ks. esim. 9). Oman työn sisältöjen, ajankäytön ja vapaa-ajan hallitseminen on edellytys kaikelle onnistuneelle tekemiselle. Sekä YAMK-opiskeluun liittyvät johtamisen asiasisällöt johtamisesta että jo YAMK-opiskelun, työn ja muun elämän yhteensovittaminen itsessään antavat valmiuksia itsensä johtamiseen. Näin itse huomasin, ja niin moni tämän artikkelikokoelman alumnikin kertoi kokeneensa.

YAMK-vuoden aikana ja sen jälkeen olen myös entistä vahvemmin tullut tietoiseksi siitä, miten ihminen kasvaa ja kehittyy koko elämänsä ajan. Aina voi löytää uusia asioita, aarteita ja elämäniloa niin työstä kuin vapaa-ajastakin. Myös tätä moni alumni kuvasi artikkelikokoelmassamme. Jaana Särmälä kiteyttää omassa artikkelissaan (10) osuvasti tämän muutoksen opiskelijatoverinsa sanoin:

”Sanat ovat muuttuneet todeksi, saaneet kasvot. Ryhmittyneet, jaksottuneet, luokituneet. Muuttuneet osaksi minua. Muuttaneet minua. Niin kuin hyvien sanojen pitääkin. Muuttuminen jatkuu. Elämä jatkuu. Vanhoilla taustoilla, uusilla mausteilla.” (10.)

YAMK on ketterä ja nopea tapa kehittää yhteiskuntaa, työelämää, omaa työpaikkaa ja omaa osaamista. Ajassa pysyen, innostuen ja vaikuttuen. Omalla kohdallani opiskelu on ollut suorastaan elämää mullistava kokemus.

Kirjoittaja:

Elina Ala-Nikkola

Kulttuurituottaja (ylempi AMK), valmistunut 2015

Julkaisukoordinaattori

Metropolia Ammattikorkeakoulu

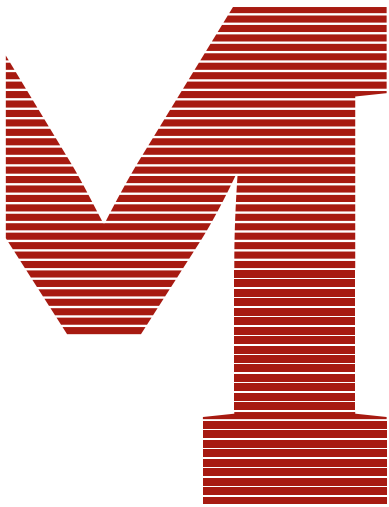
elina.ala-nikkola@metropolia.fi

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/elina-ala-nikkola-1737a4a9/>

LÄHTEET

1. Anttila, J. & Eranti, V. & Jousilahti, J. & Koponen, J. & Koskinen, M. & Leppänen, J. & Neuvonen, A. & Dufva M. & Halonen, M. & Myllyoja J. & Pulkka, V.-V. & Annala, M. & Hiilamo, H. & Honkatukia, J. & Järvensivu, A. & Kari, M. & Kuosmanen, J. & Malho, M. & Malkamäki M. 2018. Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018.
2. Jämsen, P. 2016. Vain joka neljäs suomalainen työllistynyt avointa työpaikkaa hakemalla. Sitran verkkouutinen. Saatavana osoitteessa: <https://www.sitra.fi/uutiset/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollistynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla/>.
3. Lönnqvist, M. 2018. Tavoitteista tulokseksi – yhteiskehittelyllä uutta osaamista kuntoutumiseen. Teoksessa Kelo, M. & Ala-Nikkola, E. 2018. Metropolia Master´s – Keskusteluja työelämän kehittämisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-työelämäkirjat. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/julkaisut/metropolia-masters/>.
4. Tuomela, H. 2018. Arviointiprosessi musiikkioppilaitoksessa. Teoksessa Kelo, M. & Ala-Nikkola, E. 2018. Metropolia Master´s – Keskusteluja työelämän kehittämisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-työelämäkirjat. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/julkaisut/metropolia-masters/>.
5. Sjögren, H. 2018. Mentorointi on satsaus tulevaisuuteen. Teoksessa Kelo, M. & Ala-Nikkola, E. 2018. Metropolia Master´s – Keskusteluja työelämän kehittämisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-työelämäkirjat. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/julkaisut/metropolia-masters/>.

6. Suuronen, J. 2018. Riskienhallinta tukee tuotteiden ja palveluiden laadun kehittämistä. Teoksessa Kelo, M. & Ala-Nikkola, E. 2018. Metropolia Master's – Keskusteluja työelämän kehittämisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-työelämäkirjat. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/julkaisut/metropolia-masters/>.
7. Hoffrén, J. & Halonen, K. 2018. Ripaus akateemisuutta ja kauhakaupalla kehittämistä. Teoksessa Strandman, P. & Vartiainen, P. (toim.): Kulttuurituotannosta kirjoitettua 2018. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.
8. Acharya, B. 2018. Managin Diversity within IT-Project Team. Teoksessa Kelo, M. & Ala-Nikkola, E. 2018. Metropolia Master's – Keskusteluja työelämän kehittämisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-työelämäkirjat. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/julkaisut/metropolia-masters/>.
9. Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
10. Särmälä, J. 2018. Mentorointi maahanmuuttajan vanhemmuuden tukena. Teoksessa, Kelo M. & Ala-Nikkola, E. 2018. Metropolia Master's – Keskusteluja työelämän kehittämisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. TAITO-työelämäkirjat. Helsinki. Saatavana osoitteessa: <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/julkaisut/metropolia-masters/>.



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Metropolia Master´s Keskusteluja työelämän kehittämisestä

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto eli YAMK-tutkinto on maisteritasoinen koulutus, joka on tarkoitettu jo työelämässä oleville. Tutkinto antaa uutta asiantuntijaosaamista erityisesti työelämän muutos- ja kehittämistilanteisiin. Opintoissa korostuvat aidossa työelämän toimintaympäristössä – usein omalla työpaikalla – toteutettavat oppimistehtävät, joista keskeisin on tutkimuksellinen kehittämistyö eli opinnäytetyö.

Metropolia Ammattikorkeakoulu juhlii tänä vuonna kymmenettä toimintavuottaan. Tässä julkaisussa haluamme tuoda esiin välähdyksiä siitä, millaisia opinnäytetöitä vuosien saatossa on eri aloilla tehty ja millaista osaamista ne ovat tuottaneet tekijälleen, hänen työyhteisölleen ja koko toimialalle. Julkaisu rakentuu ylempään AMK-tutkintoon valmistuneiden alumnien sekä Metropolia Ammattikorkeakoulussa työskentelevien asiantuntijoiden vuoropuhelusta. Ne avaavat ikkunoita siihen, miten työelämään linkitetyt maisteritasoiset opinnot vievät eteenpäin paitsi opiskelijoita yksilöinä myös työyhteisöjä ja koko toimialaa.

Lisäksi julkaisussa pohditaan monesta näkökulmasta ylempien ammattikorkeakoulututkintojen merkitystä yhteiskunnalle ja yksilöille ja mukaan on tuotu myös näkökulmia muutamista myös aivan tuoreista tutkinnoista, joista ei vielä ole valmistunut opiskelijoita.

ISBN 978-952-328-135-6 (pdf)
ISSN 1799-6007 (pdf)

