

Anniina Hirsivaara

# Opinnäytetyöohjauksen kehittäminen

- KAMK Master School liiketalouden koulutuksessa

Opinnäytetyö  
Tradenomi (YAMK)  
Syksy 2023



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Hirsivaara Anniina

**Työn nimi:** Opinnäytetyöohjauksen kehittäminen – KAMK Master School liiketalouden koulutuksessa

**Tutkintonimike:** Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

**Asiasanat:** Osaamisen kehittäminen, yrityksen osaamisen kehittäminen

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Opinnäytetyön tekemisen tavoitteena on kehittää yhteistyötä ammattikorkeakoulun, opiskelijoiden ja työelämän välillä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tarkastella Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin liiketalouden koulutuksessa vuosina 2012–2020 valmistuneita opinnäytetöitä ja niiden aiheita opinnäytetyön tekijän ja kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden merkitystä työelämän osaamisen kehittämisessä.

Tämä opinnäytetyö on konstruktiiivinen tutkimus ja sen teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisen ja kehittämisen teoriasta. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös yhteiskehittämisen teoriaa. Kehittämistehtävän aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä työpajaa. Teemahaastatteluissa haastateltiin opinnäytetöiden tekijöitä sekä toimeksiantajaa. Näiden haastattelujen tuloksia hyödynnettiin työpajassa opinnäytetöitä ohjaavien opettajien kanssa. Tutkimusotteena tässä opinnäytetyössä on konstruktiiivinen tutkimus, koska tavoitteena on käytännönläheinen ongelmanratkaisu. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa toimeksiantajalle tuotetaan puolueeton ja teoreettiseen tietämykseen perustuva ratkaisu ongelmaan.

Teemahaastattelut ja pidetty työpaja antoivat arvokasta tietoa opinnäytetyöprosessin kehittämistä varten. Haastatteluista kävi ilmi, että tehty opinnäytetyö kehitti tekijän sekä kohdeorganisaation työyhteisön työelämän osaamista. Opinnäytetöiden tekijät kuvasivat työyhteisön positiivista suhtautumista opinnäytetyön tekemiseen sekä sen sisältävään kehittämistehtävään. Valtaosa opinnäytetöistä sisälsi konstruktiiivon käyttöönoton, vaikka tekijät kokivatkin, että opinnäytetyön täysi potentiaali jäi osin hyödyntämättä. Aineiston perusteella tuli myös selväksi, että potentiaaliset toimeksiantajat eivät aina ole tietoisia opinnäytetyömahdollisuuksista. Toimeksiantajayrityksissä ei aina tunnisteta minkälaisia opinnäytetyöt ovat ja minkälaisia kokonaisuuksia niihin voi tarjota.

Lopputuotoksena innovoitiin service blueprint Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin liiketalouden koulutuksen opinnäytetyöprosessista opinnäytetyön ohjaamisen tueksi.

## **Abstract**

**Author:** Hirsivaara Anniina

**Title of the Publication:** Development of thesis guidance in KAMK Master School business administration

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** Knowledge management, Organizational knowledge management

The purpose of the university of applied sciences is to provide higher education for professional expert tasks based on the requirements of working life and its development and to support the student's professional growth. The aim of doing this thesis is to develop cooperation between the university of applied sciences, students and working life.

The topic of this thesis is to examine the theses completed in the business administration education of Kajaani University of Applied Sciences' Master School in the years 2012–2020 and their topics from the perspective of developing the skills of the author of the thesis and the target organization. The aim of the thesis is to promote the importance of university of applied sciences theses in the development of working life skills.

This thesis is a constructive study, and its theoretical framework consists of the theory of competence management and development. The thesis also utilizes the theory of co-development. Theme interviews and a workshop were used as data collection methods for the development task. In the theme interviews, the authors of theses and the client were interviewed. The results of these interviews were used in a workshop with the teachers that are supervising theses. The research method in this thesis is constructive research because the goal is practical problem solving. In constructive research, an unbiased and theoretically based solution to the problem is produced for the client.

Thematic interviews and the held workshop provided valuable information for the development of the thesis process. From the interviews, it became clear that the completed thesis developed the knowledge of the work life of the author and the work-community of the target organization. The authors of the theses described the positive attitude of the work community towards the thesis work and the development task it includes. Most of these theses included the implementation of the construction, even though the authors felt that the full potential of the thesis was partially unutilized. Based on the data, it also became clear that potential clients are not always aware of thesis opportunities. Client companies do not always recognize what the theses can be and what do they entail.

The result was a service blueprint for the thesis process of the Kajaani University of Applied Sciences Master School's business administration education thesis process to support thesis supervision.

Alkusanat

Kiitokset opinnäytetyöni ohjaajalle Eija Heikkiselle asiantuntevasta ohjauksesta sekä tuesta ja kannustuksesta tämän opinnäytetyöprosessin ajan. Lämmin kiitos haastattelemilleni opinnäytetöiden tekijöille ja toimeksiantajalle sekä työpajatilaisuuteen osallistuneille opinnäytetyön ohjaajille.

Rovaniemellä 26.11.2023

Annina Hirsivaara

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet .....	3
2.1	Toimeksiantaja .....	3
3	Osaamisen johtaminen.....	6
3.1	Osaamisen johtaminen käsitteenä.....	6
3.1.1	Osaaminen ja oppiminen .....	6
3.1.2	Työelämäosaaminen .....	9
3.1.3	Oppiva organisaatio .....	10
3.2	Osaamisen johtamisen kokonaisprosessi.....	11
3.2.1	Oppimista ja osaamisen hyödyntämistä tukeva työn ja toimintojen organisointi.....	12
3.2.2	Osaamisen suunnittelu- ja arviointijärjestelmä .....	12
3.2.3	Osaamisen kehittäminen .....	14
3.2.4	Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen .....	15
3.2.5	Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt .....	16
3.2.6	Tietohallinta ja tietojärjestelmät.....	16
3.2.7	Osaamisen riskien hallinta .....	17
4	Yhteiskehittäminen.....	18
4.1	Mitä on yhteiskehittäminen .....	18
4.2	Yhteiskehittämisen hyödyt.....	19
5	Opinnäytetöiden kartoitus ja opinnäytetyöprosessi .....	21
5.1	Opinnäytetöiden kartoitus .....	21
5.2	Opinnäytetyöprosessi.....	22
6	Ammattikorkeakoulun perustehtävä .....	24
6.1	Tutkintokoulutus .....	24
6.2	Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta .....	24
6.3	Opinnäytetyöt ja julkaisutoiminta.....	25
7	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	27
7.1	Konstrukttiivinen tutkimus tutkimusstrategiana.....	28
7.1.1	Konstrukttiivinen tutkimusprosessi.....	29
7.2	Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.....	31

7.2.1	Teemahaastatteluiden toteutus.....	32
7.2.2	Aineiston analyysimenetelmä .....	32
7.3	Haastattelutulokset .....	37
7.3.1	Opinnäytetyöprosessin kehittäminen.....	37
7.3.2	Opinnäytetyön jatkaminen/käyttöönotto yrityksessä .....	38
7.3.3	Viestintä .....	39
7.3.4	Organisaation kehittäminen.....	40
7.3.5	Osaamisen kehittäminen .....	41
7.4	Aineistonkeruumenetelmänä työpaja.....	42
7.4.1	Työpajan ideat aiheesta <i>viestintä</i> .....	42
7.4.2	Työpajan ideat aiheesta <i>opinnäytetyöprosessi</i> .....	44
7.5	Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista .....	46
8	Prosessityökalu Service Blue Print.....	49
8.1	Prosessianalyysi eli blueprinting .....	49
8.2	Blueprint opinnäytetyöprosessista .....	50
9	Pohdinta .....	53
9.1	Tutkimuksen eettisyys .....	54
9.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	55
9.3	Asiantuntijuuden kehittyminen.....	56
9.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	57
	Lähteet .....	58
	Liitteet	

## 1 Johdanto

”Miten opinnäytetöiden kehittämistehtävät jäivät elämään toimeksiantajayrityksissä? Vai jäivätkö ollenkaan?” Tämä Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin yliopettajan aprikointi käynnisti tämän opinnäytetyön tekemisen. Opinnäytetöitä ohjaavat opettajat kaipasivat lisää tietoa opinnäytetöiden kehittämistehtävien jatkosta ja siitä, oliko näistä töistä ollut konkreettista hyötyä toimeksiantajalleen. Työn tavoitteena onkin saada tuoretta tietoa opinnäytetyön kehittämistehtävien vaikutuksesta niiden toimeksiantajille sekä tekijöille sekä kehittää opinnäytetyöprosessia.

Elinikäisestä oppimisesta tai jatkuvasta osaamisen kehittämisestä on puhuttu jo pitkään. Elämme postnormaalissa yllätysten ajassa, jossa yhteiskunnalla on kiire tarttua hyvinvoinnin haasteisiin ja palauttaa luonnon kantokyky, vahvistaa ja puolustaa demokratiaa ja osallisuutta sekä varmistaa, että taloutta ja teknologiaa kehitetään ja hyödynnetään reilusti ja kestävästi. Muuttuva työelämä ja yhteiskunta edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työurien pidentymisen sekä uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja metataitojen merkityksen kasvaessa osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja käytäntöihin kohdistuu kasvavaa muutospainetta. Digitalisaatio muuttaa työelämää ja työhön liittyvät kohtaanto-ongelmat lisääntyvät, kun tarjolla olevat työt ja osaaminen eivät kohtaa. Koulutuksella on keskeinen rooli kestäväen tulevaisuuden rakentamisessa uusien tietojen ja taitojen kartuttamisessa sekä tapahtuvien muutosten ymmärtämisessä ja niihin sopeutumisessa. Sen avulla voimme vaikuttaa tulevaisuuden suuntaan. (Sitra 2023, 4, 30–35, 66–67.) Digitalisaatio on keskeinen megatrendi, joka luo tarvetta siihen liittyvään substanssiosaamiseen. Toisaalta se luo tarvetta metataidoille, joilla voidaan hallita digitalisaation aiheuttamaa laajaa muutosta työelämässä, koulutuksessa ja arjessa. (Opetushallitus 2019, 25.)

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Sen tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toimintaa. Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessa olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa. (Ammattikorkeakoululaki 2014/932 § 4.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen KAMK Master Schoolin liiketalouden koulutusohjelmassa tehtyjä opinnäytetöitä osaamisen kehittämisen teorian kautta. Opinnäytetyö on konstrukttiivinen tutkimus ja sen teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisesta sekä osaamisen kehittämisestä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Osaamisen johtamisen teoria valikoitui teoreettiseksi viitekehyyksi keskusteltuani toimeksiantajan kanssa. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään myös yhteiskehittämisen teoriaa. Master Schoolin opinnäytetöitä ohjaavista opettajista muodostetaan kehittämisryhmä, joiden kanssa kartoitetaan nykyistä opinnäytetyöprosessia ja mahdollisia kehityskohteita.

Tämä opinnäytetyö on nelivaiheinen kehittämistehtävä, jonka lopputuotoksena tehdään Kajain ammattikorkeakoulun Master Schoolille prosessityökalu opinnäytetyön ohjauksen tueksi. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitan Master Schoolin liiketalouden koulutusohjelmassa valmistuneita opinnäytetöitä ja niiden teemoja sisällönanalyysin avulla. Toisessa vaiheessa haastattelen opinnäytetöiden tekijöitä sekä niiden toimeksiantajia, tavoitteena saada heidän näkökulmansa opinnäytetyöprosessista sekä opinnäytetyön hyödyistä. Kolmannessa vaiheessa käyn läpi haastatteluista nousseita teemoja ja Master Schoolin opinnäytetyöprosessia opinnäytetöitä ohjaavien opettajien kanssa. Viimeisessä vaiheessa kokoan opinnäytetyöprosessin vaiheineen service blueprint -kaavioon.



## 2 Tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on tarkastella Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin liiketalouden koulutuksessa vuosina 2012–2020 valmistuneita opinnäytetöitä ja niiden aiheita opinnäytetyön tekijän ja kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tätä aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu, joten työlle oli selkeä tarve. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden merkitystä työelämän osaamisen kehittämisessä. Työn konkreettisenä tuotoksena tehdään visuaalinen prosessikuvaus opinnäytetyöprosessista. Prosessi kuvataan service blueprint -mallilla, jossa esitetään prosessin eri tekijöiden liittyminen toisiinsa.

Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia opinnäytetöitä KAMK Master Schoolin liiketalouden koulutuksessa on tehty?
2. Miten tehty opinnäytetyö edisti tekijän ja organisaation työelämän osaamisen kehittymistä nyt ja tulevaisuudessa?
3. Miten opinnäytetyöprosessilla voidaan edistää organisaatioiden kehittymistä?

Näiden tutkimuskysymysten vastauksista saadaan arvokasta tietoa Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin opinnäytetyön ohjaajille siitä, miten opinnäytetyöprosessi tuki opiskelijan työelämän osaamisen kehittymistä sekä kohdeorganisaation kehittymistä.

### 2.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii Kajaanin ammattikorkeakoulun Master School. Master School kuuluu Kajaanin Ammattikorkeakouluun ja se tarjoaa opiskelijoilleen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoja ja koulutuksia. Kajaanin ammattikorkeakoulu perustettiin vuonna 1992 ja sen omistaa Kajaanin kaupunki. Ensimmäisen ylemmän AMK-tutkinnon koulutusohjelma, Teknologiaosaamisen johtaminen, alkoi vuonna 2003. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, n.d.) Kajaanin ammattikorkeakoulu toimii kolmella eri paikkakunnalla, Kajaanissa, Kuusamossa ja Raahessa.

Kajaanin ammattikorkeakoulu tarjoaa koulutusta seuraavilla koulutusaloilla; liiketalous, liikunta, matkailu- ja ravitsemusala, sosiaali- ja terveysala, sekä tekniikan alat. Suomenkielisiä koulutuksia on 15, joista 6 on ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta. Englanninkielisiä koulutuksia on 5, joista 4 on Master-tason koulutus. Vuonna 2022 opiskelijamäärä oli AMK-tutkintoon johtavissa koulutusohjelmissa 2820 ja ylempään AMK-tutkintoon johtavissa koulutusohjelmissa 532. Samana vuonna AMK-tutkintoja suoritettiin 320 kpl ja ylempiä AMK-tutkintoja 79 kpl. Kajaanin ammattikorkeakoulu työllistää 220 (htv) työntekijää, joista noin 120 on opetushenkilöstöä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, n.d.) KAMK Master Schoolissa toimii kuusi korkeasti koulutettua vastuuopettajaa, joilla on vahva johtamis- ja kehittämisosaaminen (Master School-tiimi, n.d.).

Suomen korkeakoulujärjestelmä muodostuu yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Yliopistoissa korostuu tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva opetus, ammattikorkeakoulut puolestaan tarjoavat käytännönläheistä ja työelämän tarpeisiin vastaavaa koulutusta. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimii 22 osakeyhtiömuotoista ammattikorkeakoulua, lisäksi Ahvenanmaalla toimii Högskolan på Åland sekä sisäministeriön alaisuudessa Poliisiammattikorkeakoulu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.) Yliopistoja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimii 13 sekä Maanpuolustuskorkeakoulu (Yliopistot, n.d.).

Kajaanin ammattikorkeakoulun KAMK'30-strategian (2020) mukaan sen visio on olla ”Pieni suuri korkeakoulu”. Asetetut strategiset tavoitteet ovat

1. Vetovoimainen ja hyvinvoiva korkeakouluyhteisö
2. Tulokellinen ja tehokas koulutus toiminta-alueen tarpeisiin
3. Valitsemillaan kärjillä kansallisesti ja globaalisti kiinnostava kumppani

Strategiset tavoitteet näkyvät esimerkiksi arvoa tuottavana työelämäyhteistyönä sekä tuloksekkaana ja vaikuttavana koulutuksena ja TKI-toimintana. Kajaanin ammattikorkeakoulu ylläpitää elinvoimaa Kainuussa, Koillismaalla ja Pohjois-Pohjanmaan eteläisillä seutukunnilla tukemalla kehitystä ja tuottamalla osaamista tarpeeseen. Se profiloituu koulutuksiin, joilla on kasvava tarve alueella, jotka tukevat elinkeinorakennetta ja työllistävät hyvin sekä jotka luovat uutta liiketoimintaa ja mahdollisuuksia. Lisäksi KAMK toimii aktiivisesti kv-yhteistyössä tarjoten englanninkielisiä tutkintoja, double-degree -ohjelmia, opiskelijavaihtoa sekä tutkimusyhteistyötä. (KAMK'30 Strategia 2020.)

Ammattikorkeakoulujen toinen päätehtävä tutkintokoulutuksen lisäksi on tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta. TKI-toiminta tuottaa uutta tietoa, sovelluksia, palveluja sekä tuotteita ja sillä on tärkeä kytkös koulutukseen ja opetukseen. Ammattikorkeakoulujen opetus järjestetään usein työelämältä saatujen projektien muodossa ja opinnäytetyöt toteutetaan työpaikoille tehtävinä kehittämishankkeina. (Arene ry, n.d.) Kajaanin ammattikorkeakoulu on Suomen parhaimpia ja tuloksellisimpia ammattikorkeakouluja Viivain Oyn tekemän ammattikorkeakoulujen tuloksellisuusvertailun perusteella. Vahvuutena on erityisesti TKI-toiminta, jossa KAMK oli Suomen paras vuonna 2021 sekä jatkuvan oppimisen tarjonta. KAMKin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) kehittää asiakkaiden tuotteita, palveluita ja prosesseja sekä tekee soveltavia tutkimuksia. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2022).

### 3 Osaamisen johtaminen

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka on koottu aihepiiriin kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä koti- että ulkomaisista artikkeleista. Tässä kappaleessa kartoitan KAMK Master Schoolin liiketalouden koulutusohjelmaan tehtyjä opinnäytetöitä sisällönanalyysin avulla.

#### 3.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä

Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Ilman kytkentää koko yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaamisen kehittäminen yrityksen sisällä saattaa äärimmillään tukea vain heidän työmarkkina-arvonsa kehittymistä. (Viitala 2005, 14, 16.)

Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. (Viitala 2005, 16–17.) Tämän vuoksi teoriaosuudessa käydään ensin läpi osaamista ja oppimista, jonka jälkeen päästään osaamisen johtamisen teoriaan.

##### 3.1.1 Osaaminen ja oppiminen

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Osaaminen ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre, vaan se on oppimisprosessin tulos. Sitä voidaan kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittämisen lähtökohta on tietoisuus omasta osaamisestaan ja sen puutteista. (Sydänmaanlakka 2015.) Hätönen (2011, 9) listaa tähän osaamiseen lisäksi vielä kyvyn organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, kyvyn joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kyvyn arvioida omaan osaamista ja toimintaa sitä samalla kehittäen.

Kauhanen (2009, 147) kuvaa osaamisen muodostamaa kokonaisuutta käden (Kuvio 2) avulla. Sormet kuvaavat kompetenssin eri osia ja kämmen ihmisen omaa henkistä ja fyysistä energiaa sekä niin sanottuja henkilökohtaisia taitoja. Siitä näkee, kuinka tiedot ja taidot muodostavat vain osan yksilön osaamisesta. Kokemus on keskeinen osa kokonaisosaamista, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Nämä kolme sormea muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Ihmissuhdeverkko toimii paitsi vaikutuskenttänä myös tietojen ja kokemusten vaihtamisen alueella ja siten mahdollistaa uusien asioiden nopean oppimisen. Arvot muodostavat ihmisen maailmankatsomuksen pohjan. Asenteet taas kertovat, sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis oman osaamisen ylläpitämisen panostamiseen. Asenteiden muuttaminen on tunnetusti hankalampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen. Motivaatio rakentuu hyvin pitkälti yksilön arvomaailman ja elämäntilanteen pohjalle, mutta luonnollisesti myös itse työ ja organisaation käyttämät motivointikeinot vaikuttavat siihen. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat tietyt kykytekijät, kuten luovuus, esiintymistaito ja ulkoinen olemus.

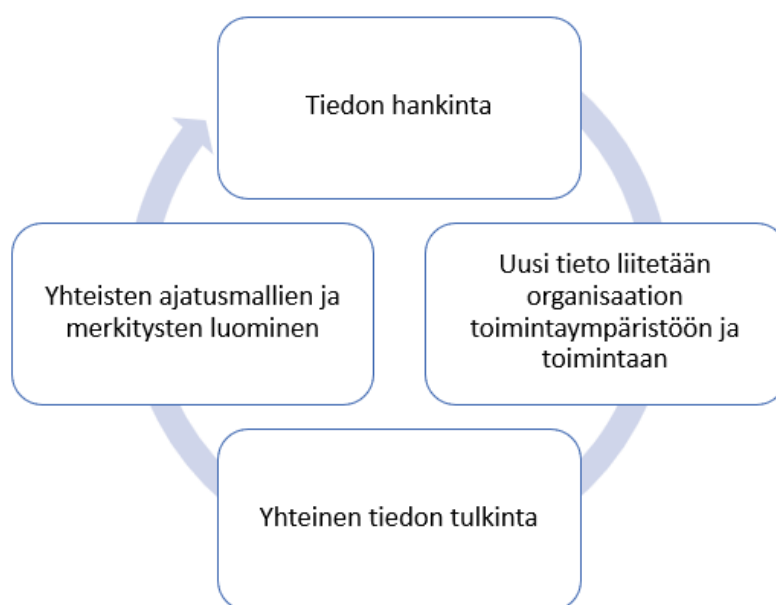


Kuva 1. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2009, 147)

Osaaminen on aina oppimisen tulosta, joten ainoa keino luoda ja tukea osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja (Viitala 2005, 135). Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan (Sydänmaanlakka 2012, 33). Usein oppiminen mielletään vain kouluun

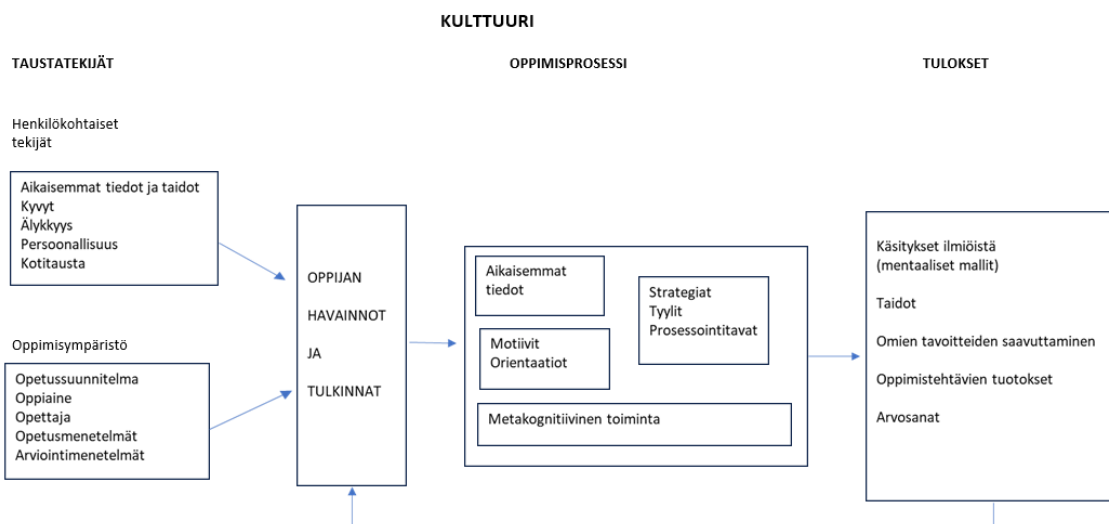
ja koulutuksiin liittyväksi asiaksi, mutta myös arkipäivän tilanteet, joissa opitaan uutta, ovat kaikille tuttuja (Hätönen 2011, 50).

Kolbin ja Fryn (1975) mukaan oppiminen on nelivaiheinen kehä, jossa kokemus ja oppiminen ovat pohjana opitun arvioinnille. Tämä opittu asia muutetaan abstraktiksi malliksi, jota kokeillaan ja sovelletaan uudessa tilanteessa. Myös organisaation oppiminen noudattaa tätä kehää. Tätä kokemuksellisen oppimisen mallia hyödyntämällä myös työpaikalla tapahtuva oppiminen saadaan tietoisemmaksi. Sen vaiheet toistuvat yhä uudelleen ja oppimisprosessi voi alkaa mistä tahansa vaiheesta. Usein kehä kuitenkin alkaa käytännön kokemisesta. (Hätönen 2011, 50.)



Kuva 2. Oppimiskehä (mukaillen Kolb & Fry 1975, 33 ja Kauhanen 2009, 160)

Tynjälän (1999, 17–18) mukaan oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa taustatekijät, oppimisprosessi ja tulokset limittyvät toisiinsa. Taustatekijöillä tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat oppimiseen. Taustatekijät voivat olla henkilökohtaisia tekijöitä, kuten aikaisemmat tiedot, älykyys tai persoonallisuus tai ne voivat olla oppimisympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten opetus suunnitelma tai opetusmenetelmät. Nämä taustatekijät vaikuttavat oppijan oppimisprosessiin epäsuorasti, välittyen oppijan havaintojen ja tulkintojen kautta. Esimerkiksi oppijan kokemus omasta älykyydestä tai oppimiskyvystä vaikuttaa hänen motivaatioonsa ja yleiseen oppimisorientaatioon. Vastaavasti oppijan havainnot oppimisympäristöstä suuntaavat oppimista. Jos opiskeltavan kurssin tiedetään päättyvän monivalintakokeeseen, ohjaa se oppijaan opettelemaan ulkoa yksityiskohtaista tietoa.



Kuva 3. Oppimisen kokonaismalli (Tynjälä 1999, 17)

### 3.1.2 Työelämäosaaminen

Osaaminen koostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä ja se rakentuu aina siinä tilanteessa, jossa yksilö toimii (Hätönen 2011,9). Henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestyksestä. Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Viitala 2005, 38). Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti yrityksessä koetaan oppimaan uutta (Prusak 1997, ix).

Työelämäosaamisella tarkoitetaan työelämässä yleisesti tarvittavaa osaamista, jonka perusteet hankitaan yleensä jo peruskoulutuksessa. Koska työelämä muuttuu, muuttuvat myös työelämäosaamisen alueet muutosten myötä. Esimerkiksi ns. IT-osaamisen oletetaan jo kuuluvan jokaisen työntekijän perusosaamiseen, eikä tietokoneen, sähköpostin tai internetin käytön perusosaamista kehitetä enää, vaan keskitytään kehittämään henkilöstön valmiuksia hyödyntää jatkuvasti kehittyvää teknologiaa. (Hätönen 2011, 15.)

Kun ennakoitaan tulevaisuuden osaamistarpeita, digitalisaation vaikutus näkyy vahvana. Digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaamisen sekä digitaalisten toimintojen hallinta ja ohjaustaitojen merkitys kasvaa eniten vuoden 2035 yleisiä työelämäosaamisia ennakoitaessa. Näitä hieman maltillisemmin kasvaa esimerkiksi asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisosaaminen, innovaatio-osaaminen sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen.

Työelämäosaamisten joukossa ei ole merkitykseltään väheneviä osaamisia. (Opetushallitus 2019, 22–23.)

### 3.1.3 Oppiva organisaatio

Garvinin (1993) määritelmän mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisiksi. Hänen mukaansa oppivat organisaatiot taitavat hyvin seuraavat viisi pääasiaa: systemaattisen ongelmanratkaisun, uusien lähestymistapojen kokeilemisen, omasta kokemuksesta ja menneisyydestä oppimisen, muiden kokemuksista ja parhaista käytännöistä oppimisen sekä tiedon nopean ja tehokkaan siirtämisen osaamisen koko organisaatiossa.

Soini, Rauste-von Wright ja Pyhälto (2003) määrittelevät oppivan organisaation seuraavasti, sen muodostaa yhteisö oppijoiksi itsensä kokevia yksilöitä, jotka tietoisesti luovat mielekkäitä oppimisympäristöjä itselleen ja muille yhteisesti konstruoidun toiminnan tavoitteen suunnassa. Tämä määritelmä sisältää ajatuksen sekä oppimaan oppimisesta että itsearviointista. Jotta yksilöt organisaatiossa voivat kokea itsenä oppijoiksi, on heidän itsearviointinsa ja oppimaan oppimisen valmiuksien täytynyt sisäistyä ajattelun lisäksi myös muun toiminnan strategiaksi. Oppivassa organisaatiossa toimijoiden on oltava tietoisia kokonaisuudesta ja toiminnan suunnasta sekä pystyttävä refleктоimaan sitä.

Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Vaikka yksilöt oppisivat hyvinkin, organisaatio ei ehkä uudistu, jos yksilöt eivät opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen onkin enemmän kuin yksilöiden oppiminen: se on kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat

- tiimityö ja tiimissä oppiminen
- järjestelmällinen ajattelu
- vapaa tiedonkulku pysty- ja vaakatasossa molempiin suuntiin
- koko henkilöstön jatkuva kehittäminen
- kehittymisen ja oppimisen palkitseminen



- hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen
- oppimista tukeva organisaatiokulttuuri
- organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan.

(Kauhanen 2009, 159).

Vaikka organisaation oppiminen on eri asia kuin yksilöiden oppiminen, siihen pätee pääosin samanlaiset lähtökohdat kuin oppivaan yksilöönkin. Oppiminen ja osaaminen kehittyvät yleensä vähitellen ja ne asiat vahvistuvat, joita tehdään ja harjoitellaan. Uutta osaamista hankitaan olemassa olevan osaamisen päälle ja sen varassa. (Kupias & Peltola 2019, 181–182.)

### 3.2 Osaamisen johtamisen kokonaisprosessi

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Prosessi lähtee liikkeelle visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Tähän prosessiin kuuluu olennaisena osana organisaation osaamistarpeiden selkeä määrittely strategiasta lähtien. (Sydänmaanlakka 2012, 131.) Osaaminen on yksi organisaation tärkeimmistä strategisista resursseista, joten osaamisen johtamisen tehtävänä on määritellä tarvittavan osaamisen tavoitteet yrityksen strategian mukaan, missä yritys nyt on ja minne se on menossa. Lisäksi osaamisessa painotetaan siirtymistä yksilöosaamisesta kollektiiviseen osaamiseen sekä luovuuteen ja innovointiin. (Ermine & Saulais 2020, 5.)

Viitalan mukaan osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä. Tähän kokonaisjärjestelmään kuuluvat:

1. organisaatiorakenne ja työn organisointitavat
2. suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
3. osaamisen kehittämisjärjestelmä
4. osaamista tukevat muut HR-toiminnot
5. oppimista tukevat toimintamallit, käytännöt ja niitä tukevat järjestelmät

6. tietohallinta ja tietojärjestelmät

7. osaamisen riskien hallinta

(Viitala 2005, 193.)

### 3.2.1 Oppimista ja osaamisen hyödyntämistä tukeva työn ja toimintojen organisointi

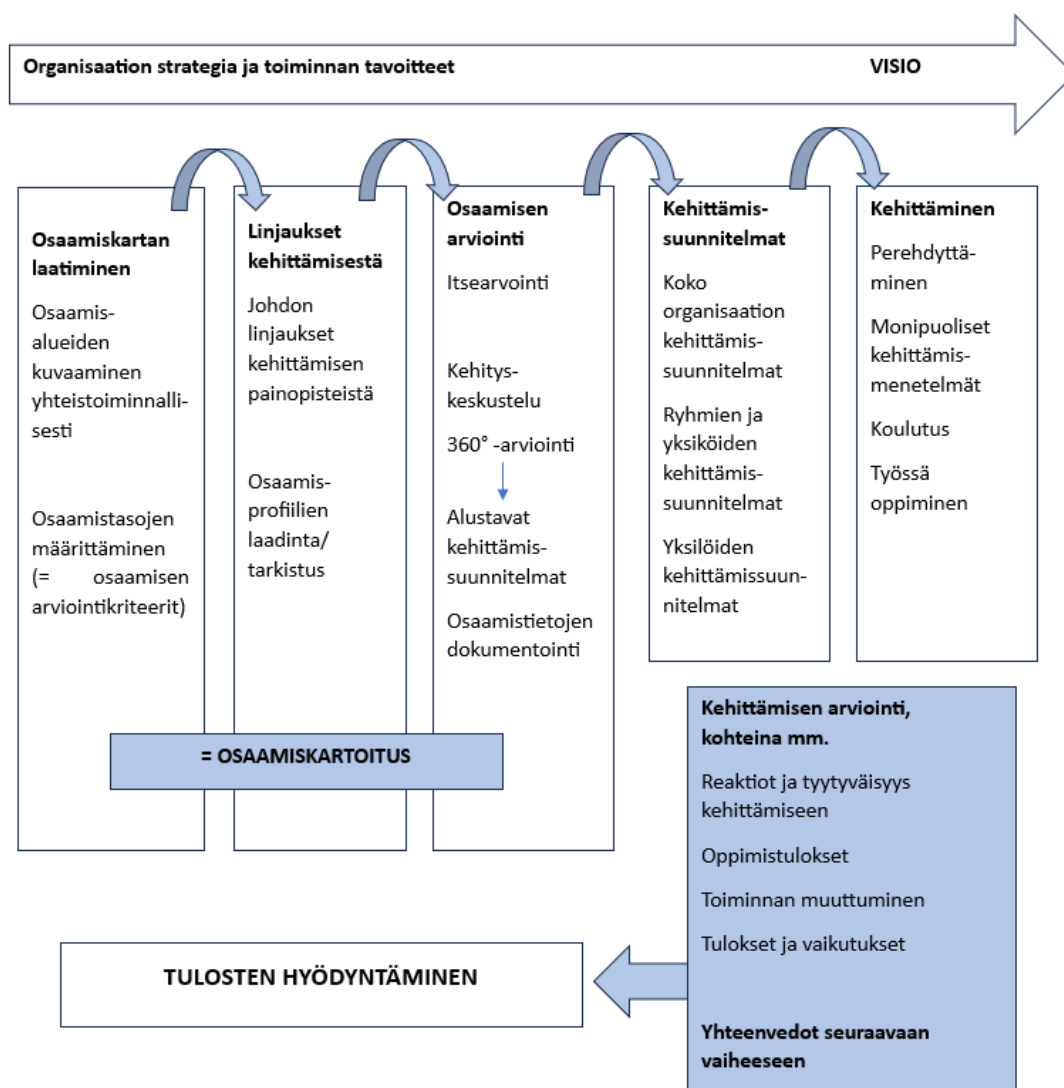
Organisaation rakenteella on merkitystä yrityksen oppimiselle, rakenne säätelee yksilöiden ja ryhmien toimintaa. Organisaatiot on jaettu perinteisesti mekaanisiin ja orgaanisiin. Mekaanisissa organisaatioissa auktoriteetti on selkeä ja suurin osa tehtävistä on rutiininomaisia ja toistuvia, esimerkiksi pikaruokaravintolat. Orgaaniset organisaatiot ovat vähemmän formalisoituja, joissa kannustetaan luovuuteen ja uudistumiseen. (Burns & Stalker 2012, 14–15.) Organisaation joustavuus ja jäykkyys ovat oppimiseen vaikuttavia asioista, muuttuvissa tilanteissa yrityksen on kyettävä muuttamaan organisaatorakennetta nopeasti ja sujuvasti vastaamaan tehtävien vaatimuksia. Oppivassa organisaatiossa organisaatorakenteen tarkastelun lähtökohtana on työn sijasta osaaminen ja toimintoja organisoidaan osaamisen perusteella. Käytännössä organisaatioiden rakenne muistuttaa useimmiten matriisia. Prosessit voivat käsittää useita eri toimintoja luoden organisaatioon rajapintoja, joiden yhteistyö määrittää koko organisaation toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. (Viitala 2005, 218–221.)

### 3.2.2 Osaamisen suunnittelu- ja arviointijärjestelmä

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on oltava selkeät tavoitteet. Toiminnan tulee saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä ja sitä kautta yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2005, 281.)

Osaamisen kehittämiseen sisältyy toisiinsa liittyviä vaiheita. Aluksi tarkastellaan organisaation visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita, joiden pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen laaditaan osaamiskartta, joka sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Sen jälkeen laaditaan osaamisprofiileita osaamisen arviointia varten. Osaamisen arviointi voidaan toteuttaa itsearviointina ja esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskustelussa tai 360° arviointina, jossa arviointeja saadaan myös esimerkiksi vertaisilta,

omilta alaisilta tai asiakkailta. Arviointien pohjalta tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämistä varten. Osaamisen kehittämiseen on runsaasti eri vaihtoehtoja, joita käydään läpi myöhemmin. Oleellista on myös kehittämisen arviointi. Sen avulla selvitetään, miten hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Arvioinnin muotoja on reaktioiden ja oppimisen arviointi, toiminnan ja sen muuttumisen arviointi sekä tulosten ja vaikutusten arviointi. Näiden pohjalta tehdään tiivistelmät seuraavaa osaamisen kehittämisen kierrosta varten. (Hätönen 2011, 16–17.)



Kuva 4. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17)

### 3.2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on kykyä muuttaa omaa toimintaa jäsentämällä toimintatilanteet uudella tavalla ja hankkimalla siihen tarvittavaa taitotietoa. Kyse on siis oppimaan oppimisesta. (Sarala & Sarala 1996, 35.) Osaamisen kehittämiseksi tulisi olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Tulevaisuus on osaamisen kehittämisessä avainsana ja tavoitteellisessa kehittämisessä ennakoidaan tulevaa ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. (Hätönen 2011, 6.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat esim.

- työkierto; työkierrossa oleva vaihtaa tehtävää organisaation sisällä ja osaamista siirtyy yksiköstä toiseen.
- sijaisuudet; vähentävät organisaation osaamisriskiä ja lisää moniosaamista.
- projektityöskentely ja kehittämishankkeet; kehittää kokonaisnäkemystä ja yrityksen tuntemusta ja tuottaa uutta tietoa.
- tutorointi; tutor ohjaa henkilön tai ryhmän oppimista jossakin tietyssä asiassa, esimerkiksi uuden järjestelmän käytössä.
- mentorointi; kokeneempi mentor ohjaa ja tukee kokemattomampaa ja kehityshaluista henkilöä.
- työnohjaus; tavoitteena on ohjattavan ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu sekä työn ongelmatilanteiden hallinta työnohjaajan avulla.
- palaverit ja kokoukset; avoimesti ja tehokkaasti toteutetut palaverit ovat oppimistilanteita.
- koulutus; ulkoista tai sisäistä, organisoitua oppimiseen tähtäävää toimintaa, joka tapahtuu työnteosta erillään.
- kehityskeskustelut; suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa aiheina on palautteenanto ja kehityssuunnitelmien teko.
- työn rikastaminen

- työn laajentaminen

(Kauhanen 2009, 155; Hätönen 2011, 71–102, Viitala 2005, 252, 261–281.)

Viitalan (2005, 252) mukaan perehdytys on uuden työntekijän vierihoitoa siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjekset omiin käsiin uudessa tehtävässään. Perehdyttämällä autetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys omista työtehtävistä ja niiden yhteyksistä koko organisaation toimintaan (Hätönen 2011, 71). Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. Vastuu perehdyttämisestä on yksiselitteisesti esimiehellä. (Kauhanen 2009, 151.)

### 3.2.4 Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen

Henkilöstötoimintojen tehtävänä on tukea muita prosesseja ja toimintoja hankkimaan, säilyttämään ja uudistamaan tarvittava osaaminen. Pääasiassa tämä näkyy yhtenäisen kulttuurin, toimintamallien ja systematiikkojen luomisena yrityksen johtamisen tueksi. Henkilöstötoimintojen tehtäväkentästä käytetään myös nimeä henkilöstöjohtaminen (engl. Human Resource Management) ja se sisältää ne toimet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation hoitamiseen. Tämä edellä mainittu hoidetaan henkilöstöstrategian avulla. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi. Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat esimerkiksi rekrytointi, palkitseminen ja osaamisen kehittäminen. (Aaltonen & Luoma & Rautiainen 2004, 125; Viitala 2005, 230–233.)

Henkilöstöjohtamisessa työhyvinvointi liittyy osaamisen johtamiseen. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota (Kauhanen 2009, 201). Työhyvinvointi mm. parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä sekä lisää yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista. Tietotyössä tärkein tuotantokone on ihmisen aivot. Työpaikoilla tulisi oppia tarkkailemaan aivojen kuntoa ja huoltamaan niitä. Aivojen hyvinvoinnista huolehditaan aivoja käyttämällä, mutta myös huolehtimalla riittävästä levosta, liikunnasta ja ravinnosta. (Ojala & Ahonen 2003, 69–70, 100, 145.)

### 3.2.5 Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt

Kun organisaatiossa on vakiintunut jokin tietty tekemisen tai käyttäytymisen tapa, siitä tulee toimintamalli, joka samalla vahvistaa ja ohjaa ihmisiä toimimaan vakiintuneella tavalla. Yhteiset toimintamallit kehittyvät yleensä kokemuksen myötä ja yhteistoiminnan tuloksena vaihkaa ja niillä on taipumus olla melko pysyviä niin kauan kuin ne tuottavat tyydyttäviä tuloksia. Uusissa tilanteissa tai kun totuttu toimintamalli ei enää tuota tyydyttäviä tuloksia, uusia toimintamalleja joudutaan luomaan tietoisesti. Useimmiten toimintamallit on vähintäänkin alussa dokumentoitava, mutta toimintamallit voivat olla myös hiljaisen tiedon varassa oleva tapa toimia. Oppimista ja osaamisen tehokasta hyödyntämistä tukevia toimintamalleja tarvitaan kaikkialla organisaation oppimisen tasoilla: koko yrityksen, yksiköiden, niiden sisällä toimivien ryhmien ja yksilöiden tasolla. Osaamisen johtamisen toimintamallien luominen on ylimmän johdon ja esimiesten tehtävä henkilöstöammattilaisten tukemana. Esimerkkejä osaamisen johtamisen toimintamalleista voidaan mainita osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelmat, kehityskeskustelut, osaamisen arviointi sekä osaamisen kehittämistarpeen määrittely. (Viitala 2005, 224–229.)

### 3.2.6 Tietohallinta ja tietojärjestelmät

Jokaisessa organisaatiossa, prosessissa, toiminnossa ja tehtävässä tulisi tehdä rajanveto siitä, mikä tieto on eksplisiittistä ja mikä saa jäädä hiljaiseksi tiedoksi. Eksplisiittinen tieto on kirjattua tai kuvattua tietoa näkyvään ja siirrettävään muotoon (esim. toimintaohjeet, manuaalit, organisaatiokaaviot ja muistilistat). Hiljainen tieto on syntynyt tekemisen äärellä, ajan kuluessa, ja se siirtyy yleensä vain tekijöidensä lähipiirissä yhteistyön ja keskinäisen mallioppimisen kautta. Organisaatioissa tietotekniikan avulla tietoa mm. kerätään, määritellään, varastoidaan, kootaan, luokitellaan ja laitetaan liikkeelle. Tiedon hallinnan infrastruktuurin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat varmuus, käytön helppous ja joustavuus. Tiedon hallinnan järjestelmiä jaotellaan kahteen pääluokkaan: integroiviin ja interaktiivisiin. Integroivat järjestelmät ovat tietovarastoja, esimerkkinä erilaiset julkaisut ja ohjeistot. Interaktiiviset järjestelmät perustuvat vuorovaikutukseen ja tiedon prosessointiin, esimerkiksi erilaiset keskustelupalstat ja sähköiset help desk-palvelut. (Viitala 2005, 201–202, 205–206.)

Osaamisen hallintaan sisältyvät tiedostot ja järjestelmät, jotka kuvaavat mitä tietoa ja osaamista yrityksessä on tällä hetkellä eli tietotekniset järjestelmät, joilla osaamista ja tietoa välitetään, varastoidaan ja jalostetaan (Ojala & Ahonen 2005, 158). Tietotekniikan järjestelmät tukevat siis

oppimista. Tällaisia ratkaisuja voivat olla erilaiset oppimishjelmat, sosiaalisen median ratkaisut tai perinteiset IT-järjestelmät, joita käytetään organisaation tiedonhallintaan.

Elämme maailmassa, jossa tietoon perustuva työ laajenee nopeasti. Samoin laajenee teknologian soveltaminen lähes kaikkiin liiketoimintaprosesseihin ja töihin. Tietotyötä tekevien tiedon saatavuutta voidaan parantaa kahdella tapaa. Yleisin lähestymistapa, jossa tietotyöntekijöille annetaan vapaa pääsy monenlaisiin työkaluihin ja tietoresursseihin, olettaa, että nämä työntekijät määrittelevät itse työprosessinsa ja tarpeensa. Toinen, jäsennelty tiedon ja tietämyksen tarjoaminen, sisältää niiden toimittamisen työntekijöille tarkasti määritellyssä tehtävien ja suoritteiden kontekstissa. Tietokoneet lähettävät työntekijöille töitä erissä ja antavat siihen kulloinkin tarvittavat tiedot. Yksi tapa ei sovi kaikille, vaan erityyppistä työtä tekevät tarvitsevat erilaista tekniikan tukimuotoja. Rutiininomaiset työt voidaan strukturoida pitkälle, kun taas kompleksisiin, asiantuntijätöihin vaaditaan vapaampaa pääsyä tietoon ja työkaluihin. (Davenport 2011.)

### 3.2.7 Osaamisen riskien hallinta

Osaamispääomaan liittyvät riskit voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, ensimmäinen riski koskee tietoa kaikessa muodossa ja toinen riski liittyy ihmisiin, joilla osaaminen on pääosin hiljaista. Osaamiseen liittyvä riskienhallinta on samankaltaista kuin muidenkin liiketoimintaan liittyvien riskien hallinta. Riskienhallintaan kuuluu seuraavat vaiheet: riskien tunnistaminen, riskien analysointi sekä riskien hallintakeinojen määrittely ja valinta. Tietoriski voi liittyä tiedon varastamiseen, väärentämiseen, tuhoutumiseen, vanhenemiseen tai tiedon vääryyteen tai puutteellisuuteen. Osaajiin liittyvät riskit voivat olla esimerkiksi työntekijän lähteminen organisaatiosta, työntekijän sairastuminen, työntekijän osaamisen hyödyntämisen minimointi tai osaamisen hyödyntämisen kannalta tehokkaan yhteistyön saavuttaminen. (Viitala 2005, 209–212.)

## 4 Yhteiskehittäminen

### 4.1 Mitä on yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jota voidaan edistää ja tukea monella tavalla. Sitä voidaan tehdä missä tahansa fyysisessä tai virtuaalisessa yhteisössä. Kehittämisen kohteena voi olla hyvinkin erilaisia asioita, kuten vaikka strategia, arvo, tuote, palvelu, tilaratkaisut, liikeidea tai toimintatavat. (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa joko erikseen jossain kehittämisen vaiheessa tai koko kehittämisprosessin ajan aina ideoinnista toteutukseen. Mikään yksittäinen työväline tai menetelmä ei ole kriteeri yhteiskehittämisen periaatteen toteutumiseksi. (Nieminen 2020.)

Yhteiskehittämisen ideana on palveluiden suunnittelun ja muotoilun demokratisoiminen siten, että käyttäjät ja asiakkaat olisivat mukana suunnittelemassa itselleen suunnattuja palveluita alusta pitäen, yhdessä asiantuntijoiden ja ammattitoimijoiden kanssa. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että palvelut vastaisivat paremmin käyttäjiensä tarpeita, toiveita ja vaatimuksia, sillä asiantuntijat eivät useinkaan ymmärrä riittävän tarkoin ja syvällisesti ihmisten elämäntilanteita, avun ja palveluiden tarpeita sekä palveluiden käyttötilanteita ja käyttöön liittyviä rajoitteita. Palveluiden tai tuotteiden käyttäjiä ei enää ajatella olevan vain passiivisina kohteina ja vastaanottajina, vaan aktiivisina toimijoina, jotka pystyvät tuottamaan aitoa lisäarvoa kehittämistyöhön. (Pöyry-Lassila 2017.)

Yhteiskehittäminen vaatii onnistuakseen kehittäjäyhteisön, yhteiset kehittämisen kohteet ja yhteistyötä helpottavat rajasineet sekä yhteisen kehittämisen käytännöt. Yhteiskehittäminen alkaa kehittäjien yhteisön kokoamisella, ideaalitalanteessa yhteisöön kuuluu eri taustaisia ja erilaisia ja eritasoisia osaamista ja tietoa mukanaan tuovia kehittäjiä. Tämän lisäksi myös yhteiset kehittämisen käytännöt tulee muodostaa toiminnan alkuvaiheessa. Yhteisten käsitysten, tavoitteiden sekä käytänteiden muodostamiseen täytyykin alussa panostaa riittävästi. Rajaesineiden avulla erilaisista taustoista tulevat kehittäjät pystyvät riittävästi ymmärtämään toisiaan ja kommunikoimaan keskenään. Rajaesineenä voi toimia visuaalinen malli palvelusta, esimerkiksi prosessikaavio tai palvelupolku. Yhteiset kehittämisen kohteet ovat ryhmän työskentelyn keskiössä ja yhteistyön välittäjinä. Koska kehitettävät palvelut ovat usein monimutkaisia ja abstrakteja, helpottaa erilaisten visuaaliset ja konkreettisten välineiden käyttäminen yhteiskehittämistä.



(Pöyry-Lassila 2017.) Aaltonen ym. kiteyttävät yhteiskehittämisen onnistumisen edellytykset viiteen teemaan:

1. Yhteiskehittäminen edellyttää tasavertaista osallistumista.
2. Työskentelyssä tunnistetaan osallistujien erilaiset tavoitteet ja pyritään löytämään yhteinen tavoite. Tavoitteena on tuoda osapuolten erilaiset osaamiset ja näkökulmat yhteen.
3. Edetään tekemällä eli ideoista edetään nopeasti konkreettiseen tekemiseen.
4. Yhteiskehittäminen tarvitsee oikeanlaisia tiloja ja ohjausta. Tila ohjaa tekemisen tapoja ja tunnelmaa, suunniteltu ajankäyttö, esimerkiksi käsikirjoitus ohjaa tekemistä.
5. Yhteiskehittäminen saa aikaan monenlaisia tunteita, joita opetellaan hyväksymään ja olemaan avoimia uusille ideoille ja kanavoimaan tunteet toiminnaksi.

(Aaltonen ym. 2016.)

Yhteiskehittämisen tapoja on monia. Näitä voi olla esimerkiksi asiakaskeskustelut, verkkoyhteisön luominen tai tuotteen beta-testaaminen loppukäyttäjärühmän kanssa. Erilaiset työpajat tai aivoriihet ovat yhteiskehittämiseen oivallisia menetelmiä. (Kähkönen & Villa 2021.)

#### 4.2 Yhteiskehittämisen hyödyt

Yhteiskehittäminen on menetelmä, jossa asiakkaat liittyvät arvoketjuun sekä osallistuvat innovaatiotoimintaan. Nopea tuotekehitys, asiakkaiden sitouttaminen ja lisäarvo ovat syitä, jotka saavat yritykset valitsemaan yhteiskehittämisen. (Co-creation Orchestration 2020.) Yhteiskehittämisen hyötynä nähdään perinteisesti palvelun tehokkuuden paranevan, kun asiakas on mukana kehittämässä itselleen sopivampaa palvelua. Samalla asiakkaan tyytyväisyys palveluun kasvaa. Hyötynä on myös kustannussäästöt, kun yhteiskehittämällä saadaan tuotteesta tai prosessista hukkaa poistettua. Yrityksissä henkilöstö saa yhteiskehittämiseen osallistumisesta tuoretta näkökulmaa työn merkityksestä ja mahdollisuuden kehittää myös omaa tekemistään. Yhteiskehittämistä tehdään myös kunnissa, mikä tarjoaa kuntalaisille parhaimmillaan mahdollisuuden tulla aidosti kuulluksi ja huomioituksi. Kunnissa yhteiskehittämisen ideana onkin kuntalaisen ja asian-

tuntijan välinen vuoropuhelu, jossa mahdollisuudet realisoituvat ja järkevä ratkaisu sekä lopputulos on tavoitettavissa. (Nieminen 2020.)

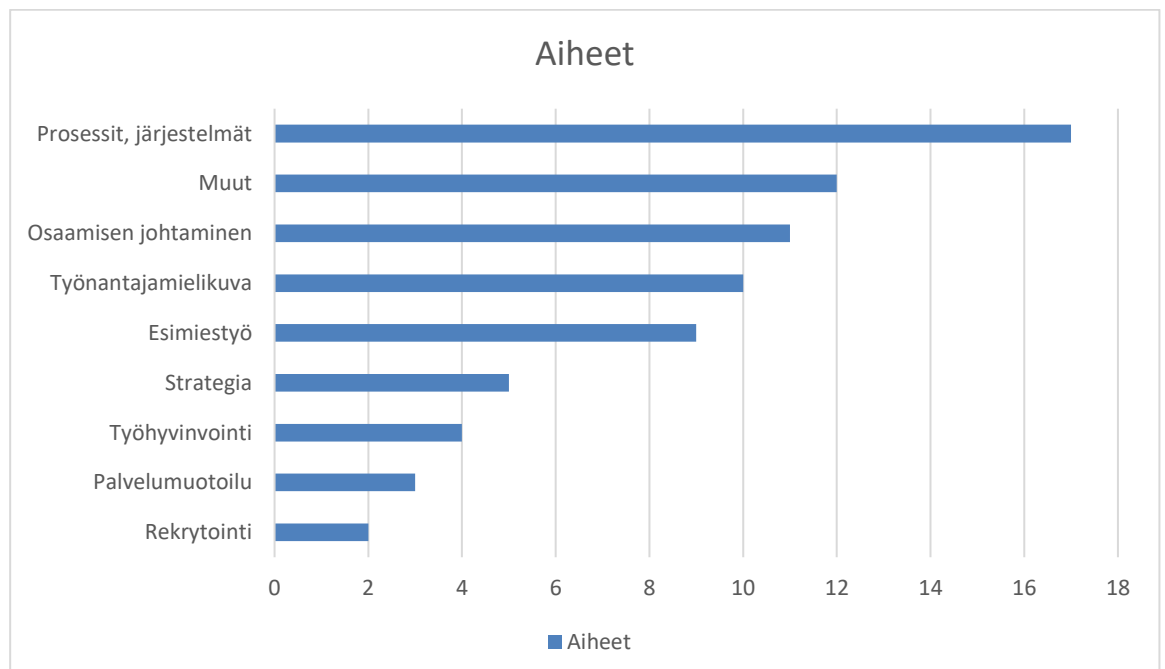
Yhteiskehittämisen avulla luodaan myös varmuutta yritykselle, asiakkaat ovat osoittaneet haluavansa tuotetta jo ennen sen julkaisua. Samalla saadaan aikaan uskollisuutta, asiakkaat ovat käyttäneet aikaansa tuotteen parantamiseen ja ovat valmiimpia käyttämään sekä suosittamaan sitä eteenpäin. Yhteiskehittämisen kautta yritykset voivat rakentaa yhteisön, joka keksii ideoita uusille ominaisuuksille ja tuotteille. (Kähkönen & Villa 2021.)

## 5 Opinnäytetöiden kartoitus ja opinnäytetyöprosessi

### 5.1 Opinnäytetöiden kartoitus

Kartoitin Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin liiketalouden koulutusohjelmassa valmistuneita opinnäytetöitä Theseus-tietokannasta. Theseus on Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n tarjoama palvelu, joka tarjoaa Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja julkaisuja verkossa. Opinnäytetöitä ja julkaisuja voi hyödyntää esimerkiksi tutkimus- ja kehittämistyössä. (Theseus, n.d.) Kartoituksessa kävin läpi ehtoja vastaavat opinnäytetyöt, jotka oli valmistuneet vuosina 2012–2020. Tällaisia opinnäytetöitä oli Theseus-tietokannassa yhteensä 71 kpl.

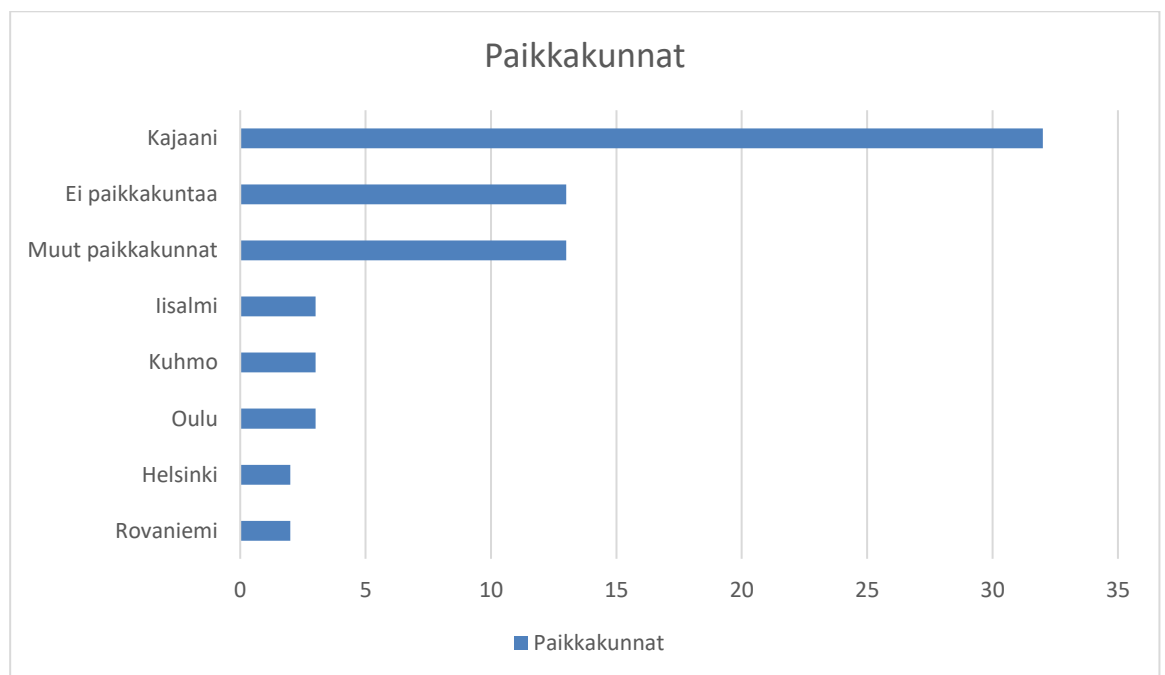
Kartoittaessani opinnäytetöitä kävin aluksi läpi opinnäytetöiden tiivistelmät sekä tutkimuskysymykset. Kokosin opinnäytetyöt sekä tutkimuskysymykset excel-tiedostoon (Liite 1). Seuraavaksi tein sisällönanalyysin exceliin kerätyistä tiedoista saadakseni selville opinnäytetöiden keskeisimmät aihealueet. Aiheet ovat nähtävillä kuviossa 1, jossa on luokiteltu eniten toistuneet aiheet. Yksittäisissä opinnäytetöissä oli käsitelty joko yhtä tai useampaa aihealuetta.



Kuva 5. Opinnäytetöiden aiheet (Hirsivaara 2023)

Esitettyäni kartoituksen tulokset toimeksiantajalle, päädyimme tässä opinnäytetyössä keskittymään tarkemmin opinnäytetöihin, joiden aiheena on osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Osaamisen johtamisen teorian kautta voidaan myös tutkia, miten tehty opinnäytetyö kehitti tekijänsä ja kohdeorganisaation työelämän osaamisen kehittymistä.

Opinnäytetöissä, joissa oli mainittu toimeksiantajayritys sekä sen toimipaikka, korostui selkeästi Kainuun alue. Osassa opinnäytetöitä paikkakuntaa tai kohdeyritystä ei ollut yksilöity. Pelkästään Kajaanin alueelle oli tehty 32 opinnäytetyötä. Seuraavina maakuntina erottui Pohjois-Pohjanmaa sekä Pohjois-Savo.



Kuva 6. Opinnäytetyöt paikkakunnittain

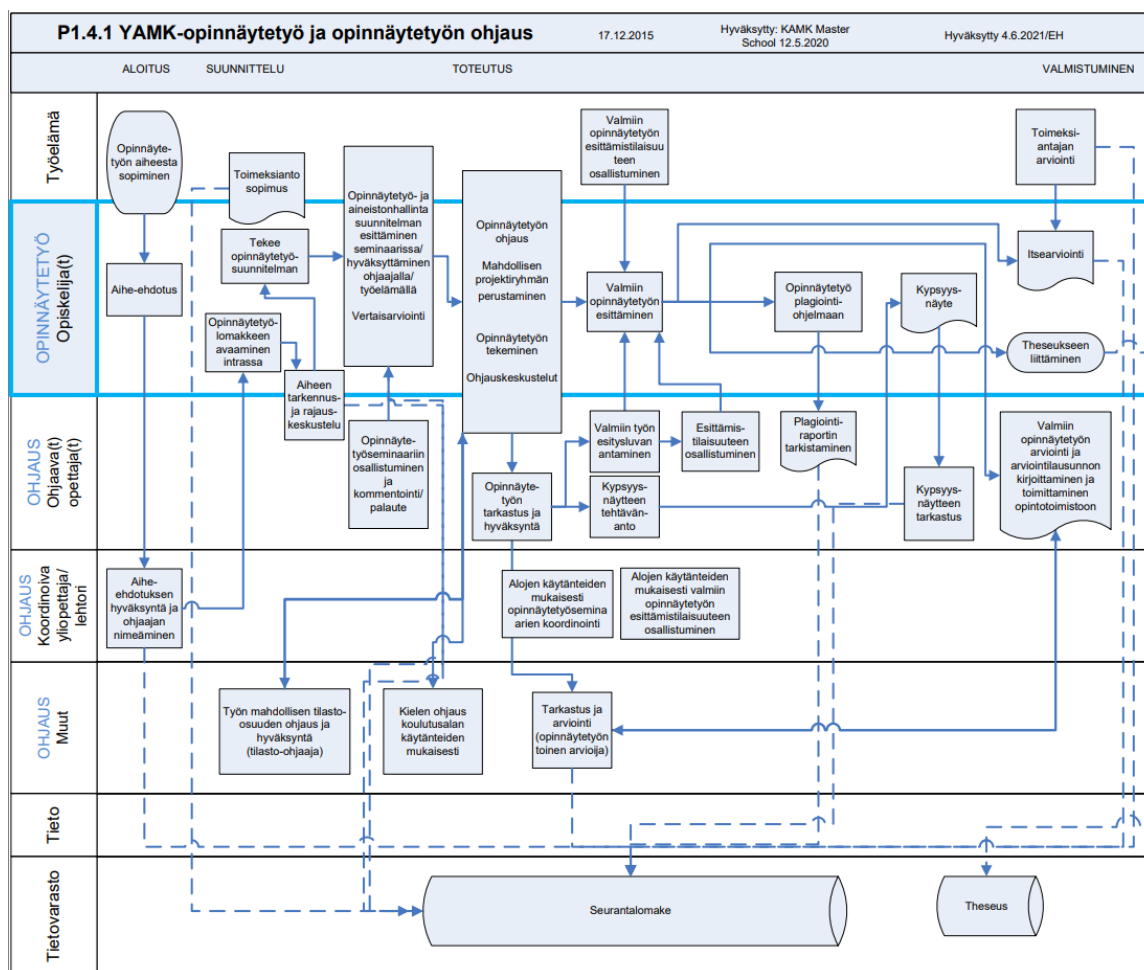
## 5.2 Opinnäytetyöprosessi

Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö on vaiheittainen oppimisprosessi. Opinnäytetyöprosessin vaiheet ovat

1. Orientoituminen – ilmiöön perehtyminen
2. Opinnäytetyön tekemisen aloittaminen – työn ohjauksesta sovitaan nimetyn ohjaajan kanssa sekä sovitaan työn toimeksiannosta

3. Tutkimussuunnitelma – prosessin kokonaissuunnitelma, joka sisältää teoriaviitekehyyksen, tutkimusstrategian perusteluineen, tutkimusotteen, tutkimus- ja kehittämismenettelmävallinnat perusteluineen ja toteuttamisprosessin sekä odotetun tuloksen
4. Toteuttaminen ja opinnäytetyön valmistuminen – ohjaajan palaute apuna toteuttamisessa
5. Julkistaminen – opinnäytetyön/kehittämistehtävän raportin luovutus ja esittely.

(Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021.)



Kuva 7. YAMK-opinnäytetyö ja opinnäytetyön ohjaus (KAMK Master School 2020)

Opinnäytetyössä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta n.d.)

## 6 Ammattikorkeakoulun perustehtävä

Ammatillisen kentän korkeakoulutus, ammattikorkeakoulujärjestelmä, luotiin 1990-luvun alussa. Ammattikorkeakoulun yhdeksi tehtäväksi tuli tutkimustoiminta. Yliopistoissa tehdyn perustutkimuksen ja ammattikorkeakoulussa tehdyn soveltavan tutkimuksen tutkimustieto virtaavat toisiinsa työelämässä, koska molemmilla on eri tehtävä yhteiskunnassa. Ammattikorkeakoulujen toiminnassa korostuu yhteys alueelliseen kehittämiseen ja työelämään ja suoritettujen tutkintojen tarkoitus onkin olla ammatillisesti painottuneita korkeakoulututkintoja. Tavoitteena on tukea yksilön ammatillista kasvua ja sijoittumista ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Ammattikorkeakoulut voivat harjoittaa sellaista tutkimus- ja kehittämistyötä, joka palvelee korkeakouluopetusta, tukee aluekehitystä ja työelämää sekä ottaa huomioon alueen elinkeinorakenteen. (Vilkkä 2021.)

### 6.1 Tutkintokoulutus

Ammattikorkeakoulun perustehtävä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulutoiminta edellyttää toimilupaa, jonka myöntää valtioneuvosto. Ammattikorkeakoululla on koulutusvastuu ja toimiluvassa määrätään, mitä ammattikorkeakoulututkintoja ja niihin liitettäviä tutkintonimikkeitä ammattikorkeakoulun tulee antaa. Samoin toimiluvassa määrätään siitä, mitä ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja ja niihin liitettäviä tutkintonimikkeitä ammattikorkeakoulu voi antaa. (Ammattikorkeakoululaki 2014/932 § 4, 7, 8).

### 6.2 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta

Ammattikorkeakoulujen toinen päätehtävä tutkintokoulutuksen ohella on tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI). Ammattikorkeakoulun lakisääteisenä tehtävänä on työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa TKI-toimintaa. (Arene ry n.d.)

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta on laaja-alaista ja monipuolista, soveltavasta tutkimuksesta uusien innovaatioiden tuotteistamiseen. Hankkeet ja projektit vaihtelevat pienemmistä, yksittäisen organisaation kanssa tehtävästä kehittämis- ja innovaatiotoiminasta aina isojen tutkimushankkeiden toteuttamiseen. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta tuottaakin niin uutta tietoa, sovelluksia, palveluita kuin tuotteitakin. Vuonna 2021 ammattikorkeakoulut tekivät TKI-toimintaa lähes 240 miljoonan euron edestä. (Arene ry n.d.) Kajaanin ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan kolme peruspilaria ovat vahva asiaosaaminen, toimivat kumppanuudet ja korkealuokkainen projektiosaaminen. Asiaosaaminen perustuu henkilökunnan vahvaan alansa ammatitaitoon sekä innovatiiviseen tekemisen otteeseen. Toinen TKI-toiminnan perusta on tiivis kytkös työelämään niin Kainuussa kuin muuallakin Suomessa. Kolmas perusta on vahva projekti-osaaminen ja kokemus erilaisten yhteishankkeiden hakuun, hallinnointiin, arviointiin, raportointiin ja talousseurantaan liittyen. Vuositasolla kehittämishankkeita on noin 70 ja ne rahoitetaan useista rahoituslähteistä, kuten EU:n rakennerahastoista, Horizon-ohjelmasta, säätiöistä ja ministeriöistä. Kajaanin ammattikorkeakoulun liikevaihdosta ja henkilötötyvuosista neljäsosa on TKI-toimintaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

### 6.3 Opinnäytetyöt ja julkaisutoiminta

Opinnäytetyön tekemisen tavoitteena on kehittää yhteistyötä ammattikorkeakoulun, opiskelijoiden ja työelämän välillä sekä edistää opiskelijoiden siirtymistä opiskeluista työelämään. Opinnäytetyöllä opiskelija osoittaa valmiutensa soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvissä käytännön asiantuntijatehtävissä. YAMK-tutkinnoissa opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa opiskelijan kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Julkaisut ovat tehokas keino viestiä ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksista. Kajaanin ammattikorkeakoulu julkaisee vuosittain useita tutkimuksia ja selvityksiä. Avoin TKI-toiminta tarkoittaa avoimien toimintamallien hyödyntämistä ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis-, sekä innovaatiotoiminnassa ja se pyrkii siihen, että tutkimusetiikan ja juridiikan asettamissa rajoissa hankkeissa käytetyt menetelmät, aineistot, tulokset ja tuotokset ovat kaikkien halukkaiden käytettävissä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Julkaisutoiminta on osa Kajaanin ammattikorkeakoulun opetusta sekä TKI-toimintaa ja sen avulla tuodaan esille KAMKin henkilöstön osaamista ja asiantuntijuutta. Se tukee myös Kajaanin ammattikorkeakoulun markkinointia, imagon rakentamista ja viestintää. Julkaisutoiminta kattaa Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarjan sekä henkilökunnan julkaisutoiminnan eri julkaisukanavissa. KAMKin julkaisupolitiikan mukaisesti KAMKissa tuotetut julkaisut tallennetaan vuodesta 2016 alkaen Theseukseen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)



## 7 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Tutki ja kehitä -teoksessaan Vilkka listaa Econ tieteelliselle tutkimukselle asettamat ehdot:

1. Tutkimuskohde on määriteltävä täsmällisesti ja myös tutkimuksen lukijan on kyettävä tunnistamaan tutkittava kohde.
2. Tutkimuksen on tuotettava jotakin, jota ei ole ennen sanottu.
3. Tutkimuksesta on oltava hyötyä muille.
4. Tutkimuksen on annettava riittävät perusteet julkiselle keskustelulle.

Vilkka lisää tutkimuksen vaatimukseen myös aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten kartoittamisen sekä teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen. (Vilkka 2021.) Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tiettyyn yksittäiseen tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja se voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134–135.)

Tutkimusmenetelmät antavat työvälineet tiedon hankkimiseen. Tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Ne nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selittämään uutta ilmiötä, määrällinen tutkimus taas mittaa ilmiötä laadullisen tutkimuksen teorian mukaan. (Kananen 2010, 31–35, Vilka 2021, Hirsjärvi ym. 2007, 132–133.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdessä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuutena. Merkityskokonaisuudet taas ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina, kuten esimerkiksi toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina. Tämän tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on se, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta vaan tutkimuksella pyritään näyttämään tutkimuskohteesta jotain, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkka 2021.)

## 7.1 Konstruktiivinen tutkimus tutkimusstrategiana

Jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, malli tai mittari, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Kyse on uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Siinä pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.)

Konstruktiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalla, jossa sitä sovelletaan. Tämän tutkimusotteen ydinkäsite on konstruktio, jolla on loputon määrä mahdollisia toteutumia. Kaikki ihmisen luomat artefaktit, kuten esimerkiksi organisaatorakenteet, tietojärjestelmämallit, tuotteet ja diagrammit, ovat konstruktioita. (Lukka 2001).



Kuva 8. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2001)

### 7.1.1 Konstruktiivinen tutkimusprosessi

Ojasalo ym. (2015, 67–68) mukaan konstruktiivinen tutkimusprosessi koostuu kuudesta vaiheesta (Kuva 8). Lukka (2001) lisää omassa prosessikuvauksessaan vielä yhden vaiheen aiheen valinnan jälkeen, jossa tutkijan tulee selvittää tutkimusyhteistyömahdollisuudet.



Kuva 9. Konstruktiivinen tutkimusprosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015; Lukka 2001)

Tutkussaiheen tulisi olla sellainen, jolla on käytännöllistä merkitystä ja joka on paradoksaalinen tai alianalysoitu aikaisemmassa kirjallisuudessa (Lukka 2001). Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetöitä ei ole aikaisemmin kartoitettu tällä tavalla. Haastatteleamalla tekijöitä ja toimeksiantajia saadaan lisää tietoa opinnäytetöiden ohjaamisen tueksi. Konstruktiivisessa tutkimuksessa molempien osapuolten tulisi sitoutua projektiin. Tyypillisesti tutkijan tulisi tulla jäseneksi työryhmään, joka ongelman ratkaisemiseksi muodostetaan. Tässä projektiryhmässä tulisi olla jäseniä kohdeorganisaatiosta. Aikaisempi kokemus konstruktiivisista tutkimusprojekteista osoittaa, että yksin toimiva tutkija, ilman kohdeorganisaation panostusta, tulee epäonnistumaan (Lukka 2001). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja on tilaajana sitoutunut projektiin. Lisäksi opinnäytetöitä ohjaavista opettajista muodostetaan kehittämissyhmä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä opinnäytetyöprosessin kehittämiseksi.

Tutkijan tulee muodostaa syvälinen tuntemus tutkussaiheesta sekä käytännöllisesti että teoreettisesti. Tutkija perehtyy kohdeorganisaatioon etnografisia metodeja hyödyntäen tavoitteenaan saavuttaa syvälinen yleisnäkemys sen lähtötilanteesta. Tutkijan tehtävänä on myös varmistaa, että hän on tietoinen mahdollisista, aiemmista teorioista (Lukka 2001). Tässä opinnäytetyössä teoreettinen tuntemus hankitaan kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla sekä tehtyjä opinnäytetöitä kartoittaen. Käytännön tuntemus aiheeseen saadaan tekijöitä ja toimeksiantajia haastatteleamalla sekä kehittämissyhmän kanssa työskentelyn kautta.

Seuraavassa vaiheessa tutkijan tulisi innovoida ratkaisumalli ja kehittää ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla voisi olla myös teoreettista kontribuutiota. Tähän osioon on tarjolla hyvin vähän yleispäteviä metodologisia ohjeita, koska kyseessä on luonteeltaan luova ja heuristinen projektin vaihe. Konstruktiokehittäminen tulisi nähdä ryhmätyönä, johon sekä käytännön edustajat että tutkija myötävaikuttavat, ja joka perustuu sekä käytännöllisiin että teoreettisiin syötetietoihin (Lukka 2001). Tässä vaiheessa pidän KAMK Master Schoolin opinnäytetöitä ohjaavien opettajien kanssa työpajan, jossa käymme lävitse kartoittamiani opinnäytetöitä sekä tekemieni teemahaastattelujen tuloksia.

Konstruktiokehittämisen jälkeen se tulisi toteuttaa ja testata sen toimivuus. Kehitetyn konstruktion testaus on eräs tärkeimmistä konstruktiokehittämisen ominaispiirteistä ja se erottaa tämän tutkimusotteen tyypillisestä analyttisestä mallinnuksesta. Tässä vaiheessa tutkijan ja tiimin tulee olla syvästi omistautunut konstruktiolle, jotta konstruktio saadaan ”myytyä” kohdeorganisaatiolle (Lukka 2001). Tässä vaiheessa koostan Service Blueprintin KAMK Master Schoolin opinnäytetyöprosessista kokoamaani teoriaa ja empiriaa hyödyntäen.

Ratkaisun kehittämisen jälkeen, tutkijan tulisi pystyä ottamaan etäisyyttä empiiriseen työhönsä, kontrolloida oman sitoutumisen tasoa sekä alkaa pohtia yhdessä kohdeorganisaation kanssa läpikäymäänsä oppimisprosessia. Tärkeintä on prosessin tulosten ja sen ennakoitujen analysoiminen. Jos innovoitu konstruktio läpäisee ensimmäisen testin eli tuotti ennalta odotetut tulokset, on mielenkiintoista pohtia, miten laajasti ja millä tapauskohtaisilla muunnoksilla konstruktio voisi olla siirrettävissä toisiin organisaatioihin. Vaikka testi olisikin epäonnistunut, olisi hyvä silti analysoida, voitaisiinko vastaava epäonnistuminen välttää toisissa organisaatioissa (Lukka 2001).

Viimeisessä vaiheessa tutkijan on pystyttävä eksplikoimaan projektin teoreettinen kontribuutio, esimerkiksi refleктоimalla havaintonsa aiempaan teoriaan. Teoreettista kontribuutiota on mahdollista saavuttaa kahdessa mielessä:

- 1) Uusi konstruktio itsessään. Jos kehitetyn konstruktion on todettu toimivan alkuperäisessä case-ympäristössä, tuottaa se luonnollisen lisän olemassa olevaan aiempaan kirjallisuuteen.
- 2) Riippuvuussuhteet uuden konstruktion takana. Uuden konstruktion rakentamisyrittäminen ja sen toimivuuden testaamisen lisäksi konstruktiokehittäminen tutkimusprojektin areenassa olemassa olevan rakenteita ja prosesseja koskevan teoreettisen tietämyksen soveltamiselle, testaamiselle ja kehittämiselle.

(Lukka 2001).

Tässä opinnäytetyössä valmistuneen konstruktion testaaminen jää KAMK Master Schoolin opettajien vastuulle myöhemmässä vaiheessa.



Kuva 10. Opinnäytetyön eteneminen konstruktiivisen tutkimuksen prosessina

## 7.2 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Yhtenä tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehyyseen. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana, mutta tavoitteena on, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa kaikkiin teemoihin ja että teemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2021.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella ja etukäteen laaditut tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää kysymättä. Vastaavasti haastattelun kuluessa voidaan kysyä myös muita mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Haastateltavien valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmasta riippuen on mielekästä valita haastateltavat joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantunte-

muksensa tai kokemuksensa perusteella. Tärkeä kriteeri on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021.)

Suunnitelmana oli haastatella 3–4 opinnäytetyön tekijää sekä toimeksiantajaa. Haastateltaviksi henkilöiksi valikoituivat niiden opinnäytetöiden tekijät ja toimeksiantajat, joissa teoreettisena viitekehyksenä oli osaamisen johtaminen tai kehittäminen. Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa käytettiin etukäteen valittuja teemoja ja teemojen lisäksi suunniteltiin apukysymyksiä tukemaan haastattelua. Haastattelujen teemojen sekä apukysymysten muodostamisessa hyödynnettiin tämän opinnäytetyön teoriaviitekehysessä kuvattua Hätösen (2011) osaamisen kehittämisen kokonaisuuden mallia sekä Viitalan (2005) kuvausta osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmästä.

Teemahaastatteluiden teemat olivat tekijän ja työyhteisön osaamisen kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana, kehittämistyön käyttöönotto ja hyödyt, yhteistyö opinnäytetyöprosessin osallisten kesken sekä itse opinnäytetyöprosessi.

#### 7.2.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Haastattelin neljää KAMK Master School liiketalouden koulutuksessa tehtyä opinnäytetyön tekijää sekä yhtä opinnäytetyön toimeksiantajaa elo-lokakuussa 2023. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin. Olin laatinut etukäteen rungon teemoista, joita halusin käsitellä haastattelun aikana. Haastateltavat saivat teemat etukäteen. Haastateltavat valikoituivat pääosin opinnäytetyön aiheen perusteella, kolmen tekijän opinnäytetyössä osaamisen johtamisen teoriaa oli käytetty teoreettisena viitekehyksenä. Laitoin haastattelukutsuja yhteensä viidelle opinnäytetyön tekijälle sekä kahdeksalle toimeksiantajalle. Useassa toimeksiantajayrityksessä opinnäytetyössä yrityksen edustajana toiminut henkilö ei enää ollut yrityksen palveluksessa, eikä muut henkilöt halunneet osallistua haastatteluun.

#### 7.2.2 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, vaikka aineisto koostuisi useista erillisistä tutkimusyksiköistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. Laadullinen analyysi koostuu

kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta eli tulosten tulokinnasta. Aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettimetodologisesta näkökulmasta, eli keskitytään siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. (Alasuutari 2011.)

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se on tapa järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittava ilmiötä. Siinä pyritään rakentamaan sellaisia malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla ilmiö voidaan käsitteellistää. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 1.) Sisällönanalyysissa dokumentti ymmärretään hyvin väljästi, esimerkiksi kirjat, artikkelit, kirjeet, päiväkirjat, haastattelu, puhe, dialogi, keskustelu, raportit ja miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali voi olla dokumentti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus, tyyppikertomus. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa saatu tutkimusaineisto pelkistetään ilman, että tärkeää informaatiota häviää. Seuraavaksi tutkimusaineisto ryhmitellään ja ryhmät nimetään ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa lähdetään liikkeelle teoriasta, tutkimus nojaa jo lähtötilanteessa jonkun auktoriteetin teoriaan, malliin tai ajatteluun. Teoria ja aiemmat tutkimukset aiheesta ohjaavat vahvasti analyysiä sekä käsitteiden ja luokitusten määrittelyä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on uudistaa tutkittavien antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi puolestaan kuvaa tutkittavien merkitysmaailmaa ja sen tavoitteena on ensisijaisesti tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen ja uudistaminen tutkimuksessa muodostuneiden käsitteiden, luokitusten tai mallien avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–118, Vilkkä 2021.)

<b>Alkuperäisilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Tämmöisellä yhdellä työntekijällä on tosi vähän painoarvoa loppujen lopuksi.</i>	Tekijän sanavalta isossa yrityksessä	Organisaation koon vaikutus käyttöönottoon	Opinnäytetyön jatkaminen/käyttöönotto yrityksessä

<p><i>Tuloksethan oli paremmat kuin aikaisemmin. Elikkä jokainen koki, että kehityskeskusteluista sai enemmän ja nimenomaan sen osaamisen kehittämisen näkökulmasta enemmän.</i></p>	<p>Kehittäminen paransi henkilöstökeskustelun tuloksia.</p>	<p>Opinnäytetyön kehittämisen vaikutus</p>	<p>Opinnäytetyön jatkaminen/käyttöönotto yrityksessä</p>
<p><i>Mä olisin ehkä halunnut enemmän jotain apua, mutta mä ymmärrän, että hänelläkin on erilaisia kiireitä, ettei niin paljon ehdi perehtymään.. ja ehkä ihan voisi sanoa samaa, että ei musta varmaan ollut niin paljon hyötyä sille.</i></p>	<p>Vertaisen rooli jäi vähäiseksi</p>	<p>Vertaisen rooli</p>	<p>Opinnäytetyöprosessin kehittäminen</p>
<p><i>Kyllä mä näen, että se tärkein anti meille oli se tieto, että me saatiin oikeasti tietoa siihen oman päätöksenteon tueksi.</i></p>	<p>Opinnäytetyö tuotti tietoa päätöksenteon tueksi</p>	<p>Osaamisen kehittyminen</p>	<p>Organisaation kehittäminen</p>
<p><i>Se hyödyntäminen, se potentiaali jäi tekemättä. Eli miten teorioita olisi voinut lähteä edistämään</i></p>	<p>Opinnäytetyön potentiaali jäi käyttämättä</p>	<p>Opinnäytetyön hyödyntäminen organisaatiossa</p>	<p>Opinnäytetyön jatkaminen/käyttöönotto yrityksessä</p>



<i>tai saamaan jat- kumoa kaikille tälle, niin sitä ei hyödynnetty.</i>			
---	--	--	--

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston sisällönanalysistä

<b>Yläluokka</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Ilmauksia (kpl)</b>
Opinnäytetyöprosessin kehittäminen	Yhteistyö	1
	Opinnäytetyön aiheen valinta	9
	Ryhmätyöskentely	1
	Tekijän tukeminen	1
	Opinnäytetyön tekeminen yksilötyönä	3
	Yhteistyön kehittäminen eri roolien kesken	3
	Vertaisen rooli	5
	Kokemus opinnäytetyön tekemisestä	4
	Suunnitelma opinnäytetyön tekemisen tukena	2
Opinnäytetyön jatkami- nen/käyttöönotto yrityk- sessä	Opinnäytetyön hyödyntäminen organisaatiossa	5
	Ulkoiset vaikutukset käyttöönottoon	2
	Johdon vaikutus opinnäytetyön käyttöönottoon	2
	Osaaminen näkyväksi	1

	Organisaation koon vaikutus käyttöönottoon	2
	Opinnäytetyön kehittämisen vaikutus	6
	Toimeksiantajan vaikutus kehittämisen jatkamiseen	1
	Kehittämisen tarpeen huomaaminen	1
	Konstruktion testaaminen jäi toimeksiantajalle	1
Viestintä	Ulkoinen viestintä	3
	Yritysyhteistyö	2
	Kokemus opinnäytetyön teettämisestä	1
	Tietoisuuden lisääminen	2
	Koulun osallistuminen erilaisiin tapahtumiin/infoihin	1
	Opinnäytetyömahdollisuuksien tunnistaminen	1
	Ohjausryhmä opinnäytetyön toteutuksessa	1
Organisaation kehittäminen	Osaamisen kehittyminen	4
	Yrityskulttuurin vahvistaminen	3
	Opinnäytetyön jatkaminen yrityksessä	1
	Opinnäytetyöprosessin seuraukset	1
Osaamisen kehittäminen	Yksilön kasvu	1

	Opinnäytetyön kehittämisen tulos	6
--	----------------------------------	---

Taulukko 2. Ilmaisujen määrät luokittain

### 7.3 Haastattelutulokset

Haastattelut purettiin ja tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmiä käyttäen yksi haastattelu kerrallaan. Haastattelun tulokset käsitellään tässä sisällönanalyysissä nousseiden yläluokkien kautta.

#### 7.3.1 Opinnäytetyöprosessin kehittäminen

Teemahaastatteluissa eniten ilmaisuja oli opinnäytetyöprosessin kehittämiseen liittyen. Yläluokan ”opinnäytetyöprosessin kehittäminen” alla on yhdeksän alaluokkaa: yhteistyö, opinnäytetyön aiheen valinta, ryhmätyöskentely, tekijän tukeminen, opinnäytetyön tekeminen yksilötyönä, yhteistyön kehittäminen eri roolien kesken, vertaisen rooli, kokemus opinnäytetyön tekemisestä ja suunnitelma opinnäytetyön tekemisen tukena.

Yhteistyöhön liittyen toimeksiantaja kaipasi opinnäytetyöhön yhteistä rajausta toimeksiantajan, opiskelijan ja koulun kesken opinnäytetyön aikana. Koettiin, että opiskelija on vasta opiskele-massa asiaa ja esimerkiksi ohjaajan näkyvämpi läsnäolo toisi laajempaa näkökulmaa opinnäytetyöhön ja kehittämiseen. KAMK Master Schoolin liiketalouden koulutuksen opinnäytetöissä ei ole käytetty varsinaista ohjausryhmää opinnäytetöissä, toisin kuin sosiaali- ja terveysalan koulu-tuksissa on usein tapana. Toisaalta taas erään tekijän haastattelussa nousi esiin toimeksiantajan vähäinen rooli itse prosessissa, tekijä sai aiheen esiteltyään vapaat kädet toteuttaa työtä organi-saatiossa ja resursoida tarvittavat ajat tekemiselle.

Opinnäytetöiden aiheet näyttivät pääosin valikoituneen työn tekijän oman mielenkiinnon perus-teella. Osa oli saanut sytykkeen opinnäytetyönsä aiheeseen koulun kursseista, osalla taas aihe oli valikoitunut omassa organisaatiossa tunnistetun kehittämistarpeen löytämisen kautta. Useal-la oma työpaikka valikoitui luonnollisesti opinnäytetyön toimeksiantajaksi. Haastateltavien mu-

kaan motivoiva aihe oli se mikä kantoi välissä raskaankin opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi painotettiin huolellisesti tehdyn tutkimussuunnitelman tärkeyttä opinnäytetyöprosessin onnistumisessa.

*” Jos ei ole hyvin selkeätä suunnitelmaa jo tyyliin heti alusta alkaen mihin on satsattu huolella, niin tää ei voi pysyä kasassa.”*

Kaikki haastattelemani tekijät kertoivat nauttineensa opinnäytetyön tekemisestä yksin, eivätkä olleet kaivanneet toista opiskelijaa tekemiseen. Yksin tekeminen helpotti aikatauluttamista muuten kiireisen arjen keskellä. Kuitenkin osa haastatelluista kaipasi jonkinlaista ryhmätyöskentelyä opinnäytetyön tekemisen tueksi.

*” Ryhmäpohdinta ja se, kun ryhmässä työskentelee, niin se olisi antanut erilaisia näkökulmia ja ajatuksia enemmän ja olisi saanut ehkä itsekkin ideoita enemmän.”*

Yksi selkeäksi opinnäytetyöprosessin kehittämiskohteeksi tekijöiden haastatteluissa nousi vertaisen rooli. Nykyisessä opinnäytetyöprosessissa vertainen on mukana ensimmäisen kerran, kun hän saa opinnäytetyön tutkimussuunnitelman luettavaksi ja osallistuu tutkimussuunnitelman esitykseen. Tässä tilanteessa vertaisella on mahdollisuus kommentoida työtä ja esittää kysymyksiä siihen liittyen. Seuraavan kerran vertainen on mukana valmiin opinnäytetyön esityksessä. Osa tekijöistä koki saaneensa hyviä kommentteja vertaiselta ja tehneen muutoksiakin työhönsä niiden perusteella, mutta muuten vertaista olisi haluttu hyödyntää prosessissa enemmän.

*” Mä olisin ehkä halunnut enemmän jotain apua, mutta mä ymmärrän, että hänelläkin (vertaisella) on erilaisia kiireitä, ettei niin paljon ehdi perehtymään. Ja ehkä ihan voisi sanoa samaa, että ei musta varmaan ollut niin paljon hyötyä sille.”*

Itse opinnäytetyöprosessi koettiin pitkäksi ja työlääksi, mutta antoisaksi. Koettiin, että koululta ja ohjaajalta sai riittävästi tukea tekemiselle sitä pyydettyä. Koettiin, että opinnäytetyöprosessi ja siihen liittyvä ajatusten työstäminen kannattaa aloittaa heti opiskelujen alkaessa, koska aiheen kypsyminen vie aikaa.

### 7.3.2 Opinnäytetyön jatkaminen/käyttöönotto yrityksessä

Haastatteluiden perusteella opinnäytetyöt ja niiden tuotokset oli otettu vaihtelevasti käyttöön toimeksiantajayrityksissä. Lähes kaikissa toimeksiantajayrityksissä opinnäytetyön aikana aloitet-

tu työ jatkuu edelleen jossain muodossa. Joissain toimeksiantajayrityksissä opinnäytetyön tuotos on käytössä koko yrityksessä soveltuvasti, jolloin sitä on muokattu sopimaan eri organisaation toimintoihin. Yhdessä toimeksiantajayrityksessä opinnäytetyön aikana tehty tuotos on käytössä kevennettynä versiona ajanpuutteen vuoksi.

Työyhteisön reaktiot kehittämiseen olivat pääosin positiivisia, työyhteisön jäsenet olivat kiinnostuneita ja innostuneita osallistumaan erityisesti osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyöhön liittyvä kehittäminen myös tuotti tulosta, yhdessä haastattelussa kehittämisen tulos näkyi henkilöstökyselyn parantuneena tuloksena. Silti osa haastatelluista koki, että syystä tai toisesta, opinnäytetyön koko potentiaali jäi hyödyntämättä yrityksissä.

Opinnäytetyön käyttöönottoon tai sen jatkamiseen toimeksiantajayrityksessä näytti vaikuttavan myös organisaation koko. Haastatteluissa kävi ilmi, että kooltaan isoissa yrityksissä opinnäytetyön tekijän ääni ei välttämättä tullut kuuluviin. Koettiin, että erityisesti korkea hierarkkisissa yrityksissä tekijän sijainti organisaation alaosissa vaikutti opinnäytetyön kehittämisen jatkoon ja käyttöönottoon negatiivisesti.

*” Kun mä olin XX töissä, niin se on aika iso yritys ja siellä on aika korkea se hierarkia. Sitten niitä sanellaan aika paljon ylhäältäpäin ja sitten kun ollaan aika alhaalla, niin siellä on aika vähän sanavaltaa.”*

Joissain tapauksissa myös ulkoiset seikat vaikuttivat opinnäytetyön käyttöönottoon yrityksissä. Tällaisia olivat esimerkiksi yrityksen kohtaamat toiminnan erilaiset haasteet, jotka vaativat yrityksen vaihtamaan fokusta erityyppiseen kehittämiseen mitä opinnäytetyössä oli tehty. Lisäksi osassa toimeksiantajayrityksissä koronapandemia vaikutti suuresti opinnäytetyön jatkamiseen yrityksessä.

### 7.3.3 Viestintä

Useasti toimeksiantajayrityksenä opinnäytetyöissä toimii opiskelijan oma organisaatio. Tällöin opiskelija on voinut itse huomata työpaikassaan tai omassa työtehtävässään jonkin kehitystä kaipaavan asian. Yksi haastatelluista koki olevansa itse suurin hyötyjä opinnäytetyöstä, samalla kun hän teki opinnäytetyötään, kehitti hän myös omaa esimiesrooliaan kehityskeskustelun vetäjänä. Toimeksiantajan haastattelussa koettiin haasteeksi opinnäytetyömahdollisuuksien tunnistaminen omassa organisaatiossa. Sen lisäksi, että organisaatiossa täytyy ensin itse priorisoida ja

löytää ne kokonaisuudet, missä opinnäytetyötä voisi hyödyntää, täytyisi organisaatioissa olla myös tietoa siitä, millaisia opinnäytetyöt voivat olla. Sekä tekijät että toimeksiantaja kaipasivat enemmän viestintää opinnäytetyömahdollisuuksista. Haastatteluissa erilaisiksi keinoiksi mainittiin esimerkiksi lehteen kirjoittaminen, erilaiset koulun ajankohtaiskatsaukset tai kaupunkien/kuntien infotilaisuuksiin osallistuminen. Lisäksi kaivattiin jonkinlaista tietojärjestelmää tai sivustoa, missä yritykset voisivat tilata tai ehdottaa opinnäytetöitä.

*” Yksi tapa vaikuttaa on kirjoittaa lehteen, että tämmöistä ollaan tehty ja oletko kiinnostunut saamaan jotain tämmöistä valmiiksi ja pikkaisen kuvaamaan, että mitä se tarkoittaa. Ja muutamia esimerkkejä, että minkälaisia opinnäytetöitä on tehty.”*

Joillakin opinnäytetyöntekijöillä heräsi jälkikäteen kiinnostus tehdä opinnäytetyönsä johonkin muuhun yritykseen kuin omaan työpaikkaansa. Koettiin, että yrityksen tilannetta olisi pystynyt katsomaan uusin silmin eikä oman työpaikkaan liittyvät tunteet tai kokemukset vaikuttaisi opinnäytetyön tekemiseen. Tähän kaivattiin koululta enemmän yritysysteistyömahdollisuuksia. Toisaalta myös tunnistettiin se seikka, että opinnäytetyötä oman organisaation ulkopuolelle tehdessä olisi ehkä tarvinnut enemmän aikaa yritykseen ja sen tilanteeseen perehtymiseen. Tämä olisi siten ehkä vaatinut opintovapaata omasta sen hetkisestä työstä.

#### 7.3.4 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla lisätään yksittäisten jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. Kehittämisen tavoitteena on yleensä parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua sekä työyhteisön hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa. (Kauhanen 2009, 29–30.) Toimeksiantajan haastattelussa korostui yläluokkana organisaation kehittäminen, opinnäytetöiden tekijöiden haastatteluissa tätä yläluokkaa ei havaittu. Sen alaluokkina ovat: yrityskulttuurin vahvistaminen, osaamisen kehittyminen, opinnäytetyön jatkaminen yrityksessä ja opinnäytetyöprosessin seuraus. Opinnäytetyön tärkeimpänä antina organisaatiolle nähtiin olevan sen tuoma tieto.

*”Kyllä mä näen, että se tärkein anti meille oli se tieto, että me saatiin oikeasti tietoa siihen oman päätöksenteon tueksi.”*

Toimeksiantajayrityksessä nähtiin positiivisena organisaation omien työntekijöiden tekevän opinnäytetöitä. Sen koettiin tukevan ja vahvistavan organisaation omaa myönteistä yrityskult-

tuuria sekä osallistavan henkilöstöä. Organisaatiossa koettiin myös osaamisen kehittyneen opinnäytetyön kehittämisen kautta, kehittämisen avulla oman organisaation asemaa arvioitiin suhteessa muuhun toimintaympäristöön. Toimeksiantajayritys jatkoi opinnäytetyön aloittamaa kehittämistyötä sekä opinnäytetyössä tiivistyneiden verkostojen yhteistyötä. Opinnäytetyön tekemisen ja tuotoksen lisäksi sen nähtiin aikaansaaneen uutta tekemistä organisaatiossa, kuten skenaariotyön toteuttamisen.

### 7.3.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen alaluokkia havaittiin kaksi: yksilön kasvu sekä opinnäytetyön kehittämisen tulos. Toimeksiantaja kuvasi haastattelussa paitsi organisaation tarvetta opinnäytetöiden kehittämistehtäville, myös toimeksiantajan halua olla tukemassa ja auttamassa oman organisaation työntekijöiden kasvua mahdollistamalla opinnäytetöiden tekemisen. Tekijät taas kuvasivat työyhteisön ja organisaation hyötyjä opinnäytetyön kehittämisestä, kehittämisen avulla työyhteisön työntekijät oppivat tunnistamaan omia osaamisia sekä kehittäminen toi ymmärrystä erilaisista oppijoista. Erilaisten oppimistapojen tunnistaminen taas hyödytti organisaatioiden esimiehiä koulutusten suunnittelussa.

*”Meidän esimiehet oppi ymmärtämään, että jos me vaan aina paasataan täällä puoli tuntia jossain neukkarissa näitä koulutuksia, niin eihän se tue sitä kehittymistä, kun ihmiset ei opi sillä tavalla.”*

*”Mihin eniten kiinnitettiin huomiota, että kun koulutuksia alettiin suunnittelemaan, että ne tulee nimenomaan näitä erilaisia oppijoita ja kun tulee uusia työntekijöitä niin he sai tehdä näitä oppimistyylitestit myös. Että ne tiesi että minkälaisia ne on, että sitä alettiin seuraamaan oikeasti ja saatiin enemmän sitä tukea siihen.”*

Sen lisäksi, että kehittäminen toi ymmärrystä erilaisista oppijoista, se myös teki erilaisia osaamisia näkyväksi. Kehittämisen avulla työyhteisön jäsenet kehittivät oman osaamisen tunnistamisessa sekä osaamisen kehittämisen tarpeen tunnistamisessa omaan työhön liittyen.

## 7.4 Aineistonkeruumenetelmänä työpaja

Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain uutta, tutkimusaineisto kannattaa kerätä monin tavoin. Tyypillisiä aineiston keräysmenetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kyselyt ja haastattelut. On oleellista tuntea perusteellisesti tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Yhtenä tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä toimii työpaja, joka järjestetään KAMK Master Schoolin opinnäytetöitä ohjaavien opettajien kanssa. Työpajan ensisijainen tarkoitus on käydä läpi teemahaastatteluista keräämääni aineistoa ja sieltä nousseita kehittämiskohteita. Samalla pyrin syventämään tietojani opinnäytetyöprosessista ja sen eri vaiheista.

Pidin marraskuussa 2023 työpajan KAMK Master Schoolin opinnäytetöitä ohjaaville opettajille. Työpaja järjestettiin Teamsin kautta ja siihen osallistui neljä opettajaa. Työpajan alussa esittelin oman opinnäytetyöni sekä työpajan tavoitteet. Sen jälkeen kävin läpi teemahaastatteluja tekemäni sisällönanalyysin perusteella. Näistä aiheista olin valinnut etukäteen kaksi teemaa, mihin halusin opinnäytetyöitä ohjaavien opettajien ideoita. Teemat olivat viestintä sekä opinnäytetyöprosessi. Ideointiin käytin yksinkertaista pikaideointimenetelmään, jossa teeman esittelyn jälkeen annoin opettajille 5 minuuttia aikaa itse miettiä ideoita asian kehittämiseen. Tarkoitus oli saada ideoita mahdollisimman paljon, ideoiden laadulle ei ollut määritely ehtoja.

### 7.4.1 Työpajan ideat aiheesta *viestintä*

Viestintä-aiheessa en rajannut aihetta juurikaan, eli ideoita sai esittää riippumatta viestinnän kohteesta, tavasta tai aiheesta. Viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisiä viestintäkanavia työpaikoilla ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet, verkkoviestintä sekä esimiehet ja työkaverit (Åberg 2000, 174–179). Ulkoiseen viestintään taas kuuluu mm. markkinointiviestintä, kumppanuusverkostot ja muut suhteet toisiin työyhteisöihin (Åberg 2006, 98). Työyhteisöviestinnän kanavat voidaan jakaa myös välittömiin ja välillisiin kanaviin, missä ryhmittely perustuu siihen, käytetäänkö viestinnässä jotain välinettä vai ei. Välittömät kanavat ovat luonnollisesti kasvokkain käytävää viestintää, kuten palaverit, neuvottelut, kehitys- ja ryhmäkeskustelut, koulutustilaisuudet, kahvi- ja lounaskeskustelut sekä muut henkilökohtaiset keskustelut. Välillistä viestintää on taas mobiiliviestintä, sähköposti, intranet, sosiaalinen



media, tiedotteet, webinaarit, video- ja verkkoneuvottelut, pikaviestimet sekä vuosikertomukset. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67–68.)

Heti työpajan alkuun todettiin, että kaikenlainen ulkoinen viestintä tai osallistuminen erilaisiin ulkoisiin tapahtumiin vaatii ensin koordinoitua KAMK Master Schoolin sisällä. Tällä tavoin voidaan osallistua sekä viestiä mahdollisimman laajasti ja vältetään toistuvat tai jopa päällekkäiset osallistumiset samaan tapahtumaan. Liiketalouden koulutuksessa potentiaalisten yhteistyökumppanien määrä on valtava, mikä tuo haasteita yhteydenpitoon. Lisäksi liiketalouden alalla on valtava määrä erilaisia forumeita, tutkimuspäiviä tai seminaareja, joihin osallistuminen vaatii resursseja ja koordinoitua.

Kajaanin ammattikorkeakoulun urapalvelut ovat saatavilla Tiitus-palvelun kautta. Tiitus-palvelussa ilmoitetaan työ-, harjoittelu-, opinnäytetyö sekä projektimahdollisuuksia opiskelijoille. Työnantajat voivat myös julkaista palvelussa työ- ja harjoittelupaikkoja sekä opinnäytetyö- ja projektiaiheita. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, n.d.) Opinnäytetöitä ohjaavat opettajat ovat saaneet palautetta Tiitus-palvelun rekisteröinnin hankaluudesta, joka voi omalta osaltaan vaikuttaa palvelun käyttöhalukkuuteen mahdollisten toimeksiantajien keskuudessa. Voisiko ajatella, että rekisteröintiä kehitettäisiin helpommaksi tai jopa poistettaisiin yrityksiltä. Yrityksille voisi luoda mahdollisimman helpon tavan, millä he kirjaisivat opinnäytetyön aiheen ja heihin otettaisiin yhteyttä koulun puolelta. Tällöin alennettaisiin kynnystä mahdollisten ideoiden syöttämiselle. Lisäksi työpajassa pohdittiin, osaavatko opiskelijat hyödyntää sivustoa tarpeeksi. Yksi idea oli, että opinnäytetöitä koordinoivat opettajat voisivat seurata Tiitus-palvelua ja välittää tietoa mahdollisuuksista opiskelijoille.

Tällä hetkellä KAMK Master Schoolin opinnäytetöistä ei ole erikseen omaa osiota KAMKin verkkosivuilla. Tämän asian korjaaminen ei vaatisi isoa panostusta, mutta voisi tarjota mahdollisuuden opinnäytetyön markkinoinnille tuotteena. Tätä varten olisi hyvä benchmarkata muiden koulujen vastaavia sivustoja. Sivustolla voisi ohjeistaa myös mahdollisia toimeksiantajia siinä, miten he voivat osallistua opinnäytetyöprosessiin ja ehdottaa opinnäytetyöaihetta. Sivustolle voisi myös nostaa ansioituneita opinnäytetöitä esimerkiksi yrityksille. Ansioituneista opinnäytetöistä voisi myös tehdä nostoja sosiaaliseen mediaan, kuten LinkedIniin. Nostot voisivat olla lyhyitä tarinoita tai videoita, jotka toimisivat referensseinä hyvistä opinnäytetöistä. Näissä tarinoissa voisi esiintyä opinnäytetyön tekijä, joka kertoo omasta opinnäytetyöstään tai opinnäytetyön toimeksiantaja, joka kertoo opinnäytetyön tuomista hyödyistä yritykselleen.

Artikkelit, kokoelmateokset ja julkaisut tehdyistä opinnäytetöistä on hyvä keino markkinoida opinnäytetyömahdollisuuksia yrityksille. Artikkeleita ja opinnäytetöiden mediatiedotteita tulisi tarjota niin alan ammattilehtiin kuin paikallisiin lehtiinkin.

Työpajassa keskusteltiin myös opiskelijoiden omista toimenpiteistä opinnäytetyöaiheen hankkimisessa. Opiskelijan tulisi omassa työyhteisössään tuoda esille opiskeluaan sekä omaa osaamistaan ja kertoa rohkeasti mitä voi tehdä organisaation hyväksi opinnäytetyön kautta. Lisäksi opiskelijan tulisi myös osata tunnustaa muut sidosryhmät ympärillään, esimerkiksi urheiluseurat ja vapaaehtoistoiminta voivat olla opinnäytetyön toimeksiantajina. Erilaiset tapahtumat ja verkostoitumistilaisuudet voivat myös olla hyviä tilaisuuksia tutustua toimeksiantajiin. Tästä esimerkkinä Kainuun Yrittäjien Social Friday Kajaanissa.

#### 7.4.2 Työpajan ideat aiheesta *opinnäytetyöprosessi*

Opinnäytetyöprosessista ideoidessa osa ideoista meni hieman päällekkäin viestintä-aiheen ideoiden kanssa, joten kävin niitä läpi jo edellisessä kappaleessa. Jaottelen opinnäytetyöprosessia koskevat ideat kahteen osaan, ennen opinnäytetyön tekemisen alkamista sekä opinnäytetyön tekemisen aikana.

Ennen varsinaista opinnäytetyön tekemisen aloittamista opinnäytetöitä ohjaavien opettajien ja opinnäytetyökoordinaattoreiden tulisi jo hyvissä ajoin kannustaa opiskelijoita alkamaan pohtia mahdollista opinnäytetyötään. Tällä hetkellä opinnäytetyöprosessia aloitellaan marras-joulukuussa syksyllä opiskelunsa aloittavien kanssa, mutta tätä voisi vielä aikaistaa. Opiskelijoille voisi viestiä jo hakuvaiheessa opinnäytetyöstä, jotta ajatustyö saadaan ajoissa liikkeelle. Lisäksi koordinaattorit voisivat järjestää enemmän ryhmätilaisuuksia, joihin halukkaat voisivat osallistua ja missä keskityttäisiin opinnäytetöiden aiheiden ideointiin.

Opinnäytetyöprosessin aikana on tärkeää, että opinnäytetyön ohjaajalla ja opiskelijalla on selkeät pelisäännöt opinnäytetyön tekemisestä. Näihin pelisääntöihin kuuluu esimerkiksi se, milloin ja miten keskeneräinen työ lähetetään ohjaajalle kommentoitavaksi tai kuinka usein ohjauspalavereita pidetään. Tämän prosessin kirkastaminen on tärkeää sujuvan työskentelyn kannalta. Opinnäytetyöprosessiin tulisi lisätä uusi steppi, missä opinnäytetyön ohjaaja olisi yhteydessä työn toimeksiantajaan ja tiedustelisi toimeksiantajan toiveita yhteistyölle. Tähän voisi suunnitella valmiin mallipohjan käyttöön kaikille ohjaaville opettajille, jonka ohjaaja voi halutesaan muokata ja lähettää toimeksiantajalle sähköpostin välityksellä. Tässä yhteydenotossa on

myös mahdollisuus korostaa opinnäytetyön hyötyjä ja mahdollisuuksia toimeksiantajalle, sekä kertoa siitä, että halutessaan toimeksiantaja voi olla tiivistikin mukana kehitystyössä. Tämä myös avaa mahdollisuuden opiskelijan, ohjaajan ja toimeksiantajan yhteistyöhön, missä kaikki osapuolet voisivat yhdessä rajata opinnäytetyön aihetta. Tämä palvelisi kaikki osapuolia, toimeksiantaja tietäisi mitä odottaa opiskelijalta ja toisaalta opiskelija saisi selkeän rajauksen työlehen.

Opinnäytetyössä on yleensä kohta, jossa opiskelija listaa tunnistamansa jatkotutkimusaiheet. Kun jatkotutkimusaiheita on tunnistettu, voisi opinnäytetöitä koordinoiva opettaja ottaa yhteyttä toimeksiantajaan ja kartoittaa halukkuutta uudelle opinnäytetyölle jatkotutkimusaiheeseen liittyen. Tämän aiheen voisi lisätä tällöin Tiitus-palveluun, josta uusi opiskelija voi aiheen huomata.

KAMK Master Schoolin nykyisen opinnäytetyöprosessin mukaisesti vertainen on mukana vasta tutkimussuunnitelman esitysvaiheesta alkaen. Tekemissäni teemahaastatteluissa sekä työpajan ideoinnissa kävi ilmi, että opinnäytetyöntekijällä olisi hyvä olla vertainen koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tämän ei välttämättä tarvitse olla sama henkilö koko prosessin ajan, vaan se voisi vaihdella tilanteen mukaan. Tämä olisi eräänlainen sparrauskaveri, joka olisi mahdollisesti samassa tilanteessa oman opinnäytetyönsä kanssa tai jonka aihe on samankaltainen. Lisäksi opinnäytetöitä koordinoivat opettajat voisivat järjestää enemmän ryhmäohjauksia samassa vaiheessa olevien opinnäytetyöntekijöiden kesken. Näin avattaisi myös lisää mahdollisuuksia opiskelijoiden väliselle keskustelulle ja sparraukselle.

Lopuksi keskusteltiin myös KAMKin hankkeista, joiden suunnittelussa tulisi paremmin huomioida mitkä osiot voisi tehdä opinnäytetyönä. Myös opinnäytetöiden teemojen ja aiheiden yhteinen linjaus koulussa sekä opintojaksojen integroituminen paremmin työelämään avaisi enemmän mahdollisuuksia sekä opinnäytetöiden tilaajille että tekijöille.

Haasteet	Kehitysehdotukset
<b>Opinnäytetyö-tuotteena ei tunnettu</b>	Somenostot hyvistä opinnäytetöistä, artikkelit alan sekä paikallisiin lehtiin, seminaareihin ja muihin tapahtumiin osallistuminen, julkaisut ja mediatiedotteet, lyhyitä tarinoita onnistuneista töistä tekijän ja toimeksiantajan kannalta
<b>YAMK-opinnäytetöistä puuttuu oma osio verkkosivuilta</b>	Lisätään oma osio, vertailuanalyysi muihin vastaaviin kouluihin
<b>Toimeksiantaja kokee roolin työlääksi</b>	Ohjaajan viestintä prosessin alussa toimeksiantajalle siitä mitä osallistuminen vaatii, toiveista yhteydenpidolle ja osallistumiselle (mallipohja)

	sähköpostista ohjaajille)
<b>Toimeksiantaja haluaa enemmän yhteistyötä</b>	Lisätään steppi opinnäytetyöprosessiin missä tiedustellaan toiveita, ohjaaja voi tarvittaessa osallistua aiheen rajaukseen (mallipohja sähköpostista ohjaajille)
<b>Tiitus-palveluun rekisteröinti työlästä</b>	Rekisteröinnin poistaminen tai keventäminen
<b>Opiskelijat eivät seuraa Tiitus-palvelua</b>	Koordinoivat opettajat seuraavat ja nostavat aiheita tarvittaessa opiskelijoille
<b>Opiskelija ei löydä toimeksiantajaa</b>	Oman osaamisen esille tuominen organisaatiossa, muiden mahdollisten sidosryhmien tunnistaminen (urheiluseurat, vapaaehtoistoiminta)
<b>Liiketalouden alan laajuus haastaa yhteydenpitoa</b>	Vaatii koordinoitua koulun osalta ja tekemistä parhaiden forumeiden löytämiseksi
<b>Yhteydet työelämään</b>	Opintojaksojen integroiminen työelämään, hankkeisiin suunnitellaan tietyt osiot opinnäytetöiksi, seminaarit työelämän kanssa
<b>Vertaisen rooli jää ohueksi</b>	Vertainen koko prosessin ajaksi, opiskelijakaveri mukana koko ajan (voi vaihtuakin välillä), sparrausparit
<b>Ryhmätyöskentelyä kaivataan prosessiin</b>	Ryhmätyöskentelyä sekä ryhmäohjausta ohjaajan toimesta samassa vaiheessa oleville opiskelijoille tai samankaltaisen aiheen tekijöille, aiheideointia ryhmissä
<b>Opinnäytetyöprosessi käynnistyy hitaasti</b>	Kannustaa hakuvaiheessa tai viimeistään heti opintojen alussa opinnäytetyön ajatustyön aloittamiseen

Taulukko 3. Kehitysehdotukset

## 7.5 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Tässä kappaleessa kokoon tämän opinnäytetyön keskeiset tulokset yhteen, jotka on saatu tekemistäni tutkimuksista eli teemahaastatteluista sekä työpajasta. Näistä tuloksista tehdään johtopäätöksiä abduktiivisen päättelyn avulla keräämääni teoriaan peilaten.

Valitsemieni tutkimusmenetelmien avulla sain kokonaisvaltaisesti tietoa eri roolien näkemyksistä opinnäytetyöprosessista. Teemahaastattelujen sekä työpajan avulla sain paljon kehitysideoita opinnäytetyöprosessin kehittämiseksi. Voidaan siis todeta, että käyttämieni menetelmien käyttö on ollut perusteltua tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi olisin voinut haastatella vielä useampaa vastaajaa, erityisesti opinnäytetöiden toimeksiantajia.

Tutkimusongelmana oli selvittää minkälaisia opinnäytetöitä KAMK Master Schoolin liiketalouden koulutuksessa oli valmistunut ja tarkastella niiden aiheita tekijän sekä kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, miten tehty opinnäytetyö edisti tekijän ja organisaation työelämän osaamisen kehittymistä sekä miten opinnäytetyöprosessilla voidaan edistää organisaatioiden kehittymistä.

Opinnäytetyön tekemisen ja sen sisältämän kehittämisen voidaan todeta edistäneen tekijän ja työyhteisön työelämän osaamisen kehittymistä. Työelämäosaaminen tarkoittaa työelämässä yleisesti tarvittavaa osaamista ja tarvittava osaaminen muuttuu työelämän jatkuvien muutosten myötä (Hätönen 2011, 15). Tekemissäni haastatteluissa kävi ilmi, että opinnäytetyöhön liittyvä kehittäminen toi esille muun muassa henkilöiden erilaisia osaamisia ja oppimistyyliä. Tällä oli vaikutusta siihen, minkälaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä esihenkilöt valitsivat eri tilanteisiin. Lisäksi henkilöt itse oppivat tunnistamaan erilaisia osaamisiaan, arvioimaan niitä sekä tämän kautta huomaamaan osaamisalueita, mitkä kaipasivat kehittämistä. Osassa toimeksiantajayrityksissä kehittämisen tulosta myös mitattiin. Kehittämisen jälkeen tehdyn aiheeseen liittyvän henkilöstökyselyn tulokset paranivat aikaisemmasta. Tärkeä osa osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta on kehittämisen arviointi, jossa arvioinnin kohteena on mm. reaktiot ja tyytyväisyys kehittämiseen, toiminnan muuttuminen sekä tulokset ja vaikutukset (Hätönen 2011, 17). Osassa toimeksiantajayrityksiä osaamisen kehittämisen haasteeksi koettiin ajan puute. Kiireinen työ rajoitti esimerkiksi erilaisten valmennusten pitämistä ja asiakastilanteissa vastaus ennemmin kysyttiin pikaisesti kollegalta kuin opeteltiin itse.

Haastatteluiden perusteella organisaation iso koko tai organisaation hierarkkinen järjestäytyminen näytti vaikuttavan opinnäytetyön kehittämisen laajempaan käyttöönottoon. Toki opinnäytetyön tekeminen ja kehittäminen oli tervetullutta yritykseen, mutta opinnäytetyön tekijän positio alempana hierarkiassa näytti vähentävän sananvaltaa kehittämisen käyttöönotossa. Myös muutokset toimialalla vaikuttivat opinnäytetyön kehittämisen käyttöönottoon sekä jatkokon. Toimialan muutokset haastoivat yrityksiä, jolloin jouduttiin alkaa miettimään erityyppistä kehittämistä kuin opinnäytetyössä oli tehty. Koronapandemia mainittiin yhdeksi isoksi muutokseksi, joka vaikutti toimialaan niin suuresti, että opinnäytetyön kehittämisen jatkaminen jäi vähemmälle huomiolle.

Opinnäytetöiden koettiin olleen hyödyllisiä sekä saaneen aikaan muutosta toimeksiantajayrityksissä. Tehdyt opinnäytetyöt tuottivat yritykselle muun muassa tietoa päätöksenteon tueksi sekä aikaansai ja tiivisti verkostoyhteistyötä. Työyhteisöt suhtautuivat pääosin positiivisesti opinnäytetyössä tehtyyn kehittämiseen. Työyhteisössä koettiin, että opinnäytetyön tekijä puuttui tun-

nettuihin ongelmakohtiin ja ajateltiin työyhteisön saavan äänensä kuuluviin kehittämisen kautta. Ennakoiva kehittäminen ja uuden tiedon tuottaminen erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen onkin yksi valmistuvan YAMK-opiskelijan kompetensseista (Arene ry 2022, 5).

Opinnäytetyöprosessia kehittämällä voidaan entisestään edistää organisaatioiden kehittymistä. Haastatteluista sekä työpajasta keräämäni aineiston perusteella tunnistettiin useita kehittämiskohteita. Sekä toimeksiantajan että tekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että opinnäytetyö tuotteenä ei ole tuttu yrityksille. Toimeksiantajayrityksissä voi olla haasteita tunnistaa minkälaiset kokonaisuudet voisivat olla aiheita opinnäytetyöhön tai sellaista ei edes muisteta olevan olemassa. Tietoisuuden lisäämiseksi voidaan onneksi tehdä monenlaisia toimia viestinnän eri keinoin. Näitä keinoja ovat mm. YAMK-opinnäytetyöosion lisääminen verkkosivuille, eri sosiaalisen mediankanavien aktiivisempi käyttö, artikkeleiden toteuttaminen onnistuneista opinnäytetöistä sekä yhteydenpito toimeksiantajiin. Hyödyllistä olisi myös opintojen parempi integroituminen työelämään. Tulevaisuuden hankkeissa työelämän kanssa voisi vielä isomman osan suunnitella jo etukäteen opinnäytetöinä tehtäväksi. Vuonna 2022 Kajaanin ammattikorkeakoulun YAMK-koulutuksessa 84,8 % opinnäytetöistä oli hankkeistettuja opinnäytetöitä (Opetushallitus 2023).

Yhdeksi kehityskohteeksi nousi vertaisen rooli opinnäytetyöprosessissa. Mielekkään, toistuvan ja oppimiskeskeisen vuorovaikutuksen vertaisten kanssa on todettu olevan tärkeä osa onnistunutta opinnäytetyöprosessia (Liechty, Liao & Schull 2009). Tällaisia vertaisia voivat olla opettajat, opinnäytetyön ohjaajat tai toiset opiskelijat. Perinteisesti KAMK Master Schoolin liiketalouden koulutuksen opinnäytetyöprosessissa vertaisopiskelija on mukana tutkimussuunnitelman esittämisestä alkaen. Osa haastatteleistani tekijöistä olisi kaivannut enemmän vertaisen tukea prosessiin. Tällaiseen löytyy useita eri ratkaisuvaihtoehtoja, kuten ohjaavan opettajan pitämät ryhmätilaisuudet aiheideoinnista, ns. sparrausparin tai opiskelijavertaisen nimeäminen koko opinnäytetyön tekemisen ajaksi sekä ryhmäohjauksen järjestäminen samassa tilanteessa olevien opiskelijoiden kesken. Myös opinnäytetyöseminaarit ovat hyvä tilaisuuksia käydä dialogia vertaisten kanssa, vaikka niitä ei aina sellaiseksi koeta. Jotta tilaisuudet hyödyttävät opinnäytetyön tekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla, vaatii se seminaareihin osallistujilta aktiivisuutta sekä keskittymistä. Yksi keinoista on tarjota opastusta vertaispalautteen antamisesta, jotta vertaispalaute on laadukasta. Tällä tavoin osallistujat saadaan myös sitoutettua prosessin paremmin. (Rønn & Petersen 2018.)

## 8 Prosessityökalu Service Blue Print

Tässä luvussa kuvaan ehdotustani KAMK Master Schoolin opinnäytetyöprosessista, sen eri vaiheita sekä sen eri osapuolten rooleja prosessissa.

### 8.1 Prosessianalyysi eli blueprinting

Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja esimerkiksi selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Analyysin perusteella pyritään löytämään ratkaisuja ilmenneisiin ongelmiin. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet ja vaiheiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 178.)

Eryteisesti palveluprosessin analysointiin on kehitetty palvelun blueprintiksi kutsuttu lähestymistapa. Kyseessä on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja. Se kuvaa prosessin objektiivisesti niin, että kaikki osallistujat ymmärtävät samalla tavalla, millainen palvelun kokonaisuus on. Blueprintin rakentamiseen kuuluvat seuraavat vaiheet:

1. Valitaan kehitettävä palveluprosessi.
2. Valitaan palvelun asiakaskohderyhmä.
3. Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta.
4. Selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet.
5. Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin.
6. Lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon.

(Ojasalo ym. 2015, 178–182.)

Blueprint on yksinkertainen, mutta tehokas tapa tunnistaa parannusta kaipaavat alueet tuotteissa ja palveluissa. Tutkimalla prosessia ja palvelupolkua ymmärretään, miten asiakkaat liitty-

vät prosessiin. Kun prosessi on avattu kokonaisuudessaan, kaikki yksittäiset palvelutapahtumaan liittyvät tekijät kartoitetaan. Näin saadaan selville mahdolliset pullonkaulat ja alueet, jossa palvelun laatua tulee parantaa. Sen jälkeen, kun ongelmat on tunnistettu, pystytään niitä korjaamaan ja parantamaan kokonaisprosessin laatua. (Hollins & Shinkins 2006, 62–63.)

## 8.2 Blueprint opinnäytetyöprosessista

Tässä opinnäytetyössä kehitettäväksi prosessiksi valittiin KAMK Master School liiketalouden koulutuksen opinnäytetyöprosessi. Siinä asiakkaana on toimeksiantaja, eli kohdeyritys mihin opinnäytetyötä tehdään. Olen jakanut roolit seuraavasti: fyysiset elementit, työelämä/toimeksiantaja, opiskelija, ohjaus -näkyvä, ohjaus -näkyväntön sekä tukitoiminnot.

Fyysinen tila on asiakkaalle näkyvä palvelutila, joka sisältää kaiken fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen tilan, jossa asiakas kokee ja arvioi organisaation toimittaman palvelun laadun tasoa (Innokylä n.d). Opinnäytetyöprosessissa fyysisiksi elementeiksi tunnistettiin erilaiset kohdat, joissa asiakas eli opinnäytetyön toimeksiantaja saa tai voi hakea tietoa opinnäytetyöprosessista sekä opinnäytetyömahdollisuuksista. Näitä ovat esimerkiksi Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkosivut, Tiitus-palvelu, sosiaalinen media sekä erilaiset tapahtumat ja tilaisuudet.

Työelämä/toimeksiantaja palkissa kuvataan opinnäytetyön toimeksiantajan toimintaa prosessissa. Prosessi alkaa opinnäytetyön aiheesta sekä toimeksiantosopimuksen tekemisestä ja päättyy toimeksiantajan arviointiin. Toimeksiantajan osallistuminen itse opinnäytetyöhön liittyvään kehittämiseen ja yhteistyöhön opinnäytetyön ohjaajan kanssa tapahtuu toimeksiantajan tarpeen tai halukkuuden mukaan. Toimeksiantaja on myös läsnä opinnäytetyöseminaareissa.

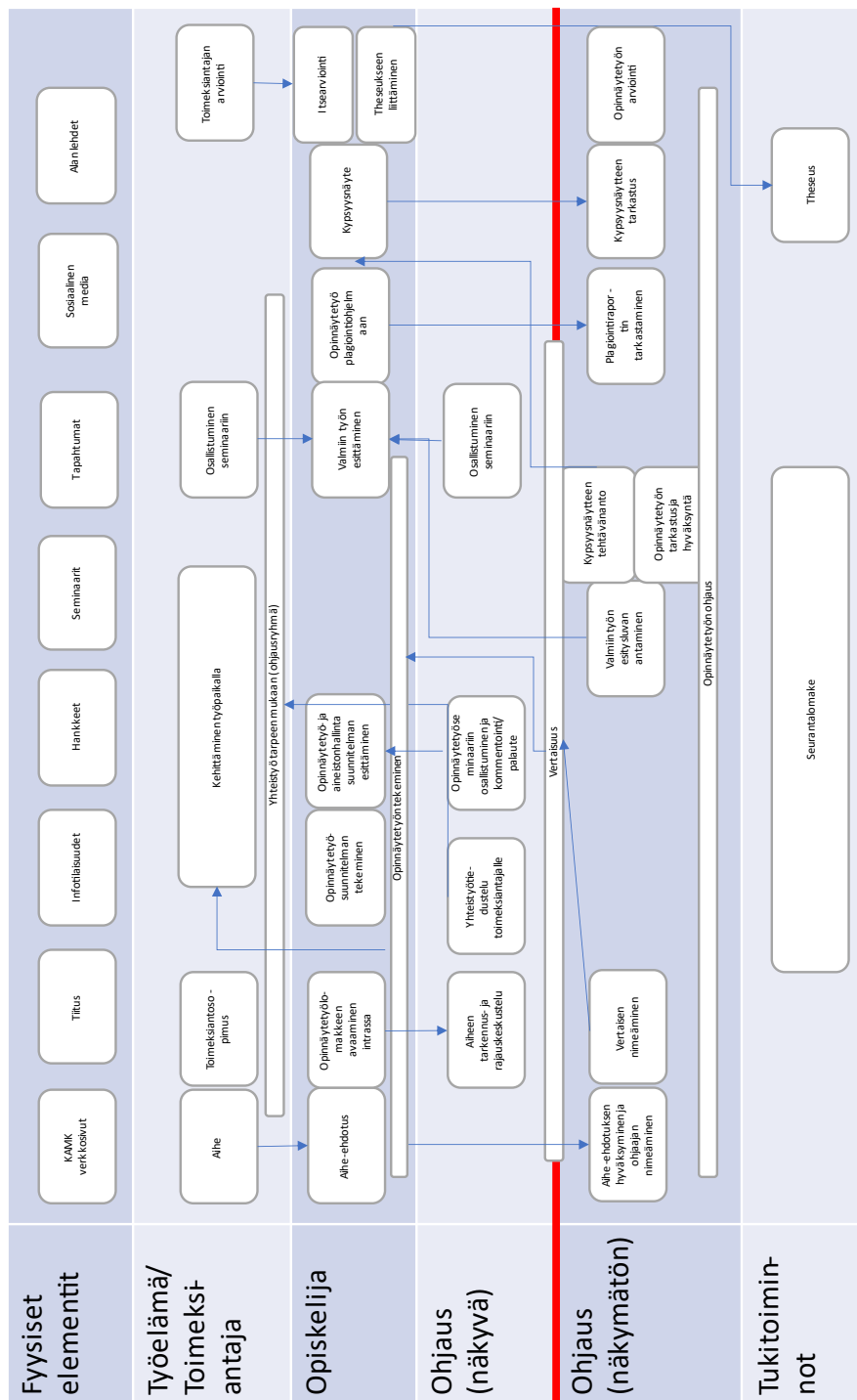
Ohjaus-roolit sisältävät opinnäytetöiden koordinaattoreiden, ohjaajien sekä vertaisen toimet prosessissa. Teemahaastatteluissa sekä työpajassa nousseiden palautteiden mukaan toimeksiantajat kaipaavat enemmän osallistavaa yhteistyötä, joten lisäksi Ohjaus (näkyvä) palkkiin oman kohdan toimeksiantajalle tehtävää yhteydenottotiedustelua varten. Tätä tiedustelua varten tulisi opinnäytetöitä ohjaavien opettajien laatia sähköpostimallipohja, jota kaikki ohjaajat voivat hyödyntää tiedustellessaan asiaa toimeksiantajalta. Yhteistyö voi olla esimerkiksi opinnäytetyön aiheen rajausta opiskelijan, toimeksiantajan ja ohjaajan kesken.

Ohjaus (näkyväntön) ja tukitoiminnot ovat toimeksiantajalle näkyväntöntä toimintaa. Nostin vertaisuuden näkyvän ja näkyväntön ohjauksen rajalle. Vertaisuus on pääosin toimeksiantajalle



näkymätöntä toimintaa, poikkeuksena ovat opinnäytetyöseminaarit. Keräämäni tutkimusaineiston perusteella vertaisen roolia tulisi kehittää niin, että opiskelijalla olisi vertainen koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tapoja tähän on useita ja ne on listattu kehitysehdotuksiin lukuun 7. Tukitoiminnoiksi opinnäytetyöprosessista tunnistettiin seurantalomake sekä theseus-sivusto.

Blueprint sekä luvussa 7 listatut kehityskohdat ehdotetaan otettavaksi käyttöön KAMK Master Schoolin opinnäytetyön ohjaamisen tueksi. Osa kehitysehdotuksista koskee blueprintissä näkyvien fyysisten elementtien kehittämistä, kuten KAMK verkkosivujen sekä sosiaalisen median sisällön kehittämistä. Lisäksi blueprinttiin on lisätty opinnäytetyöprosessiin uusi vaihe, jossa opinnäytetyön ohjaaja lähestyy toimeksiantajaa sähköpostitse ja tiedustelee yhteistyötarvetta. Lisäksi vertaisenroolia ehdotetaan kehitettäväksi, jotta se paremmin palvelisi opiskelijoita.



Kuva 11. Blueprint KAMK Master School liiketalouden koulutuksen opinnäytetyöprosessista (Hirsivaara, 2023)

## 9 Pohdinta

Aloittaessani opinnot KAMK Master Schoolissa syksyllä 2020 opinnäytetyön tekeminen oli vielä vain kaukainen ajatus jossain tulevaisuudessa. Olin valmistunut Tradenomi AMK-tutkintoon vuonna 2008, joten opiskeluun itsessään piti pitkän tauon jälkeen opetella uudestaan. Moni asia oli muuttunut opiskelussa, mutta etäopiskelu sopi itselleni hyvin, olinhan jo muutaman vuoden tehnyt työtänikin täysin etänä. Koronapandemian puhkeaminen Suomessa sulki koulut sekä päiväkodit keväällä 2021 ja molemmat lapseni jäivät myös kotiin, toinen kotikouluun ja toinen kotihoitoon. Alkuun tilanne tuntui mielenkiintoiselta haasteelta yhdistää kaikki kolme; työ, opiskelut ja lastenhoito. Suoritinkin kaikki varsinaiset kurssiopintoni vuoden 2021 loppuun mennessä, mutta opinnäytetyön aloittaminen odotti. Harmittelin tilannetta erityisesti tutkimus- ja kehittämisosaamisen kurssikokonaisuuden aikaan, koska kurssien aikana olisi ollut loistava tilaisuus edistää omaa opinnäytetyötä.

Omasta työyhteisöstäni löysin useita mielenkiintoisia aiheita opinnäytetyöni kehittämistehtävään. Aiheet liittyivät vahvasti osaamisen johtamiseen sekä osaamisen hankintaan, ongelmana oli vain toimeksiantajan sitouttaminen aiheeseen. Samaan aikaan työpaikallani tehtiin valtavia uudelleenorganisointeja ja strategisia suuntaviivoja piirrettiin uusiksi. Nämä kaikki vaikuttivat siihen, että kukaan ei osannut varmasti sanoa mihin suuntaan kehittämistä lähdetään viemään tai edes sitä, missä kukanenkin on muutaman kuukauden päästä. Jokaisella oli paljon tehtävää ja opinnäytetyön toimeksiantajana toimimisen ajateltiin tuovan ylimääräistä vaivaa, hyödyistä huolimatta. Turhautuneena käännyinkin tuutoropettajani Eija Heikkisen puoleen, ja hän esitti idean tästä opinnäytetyön aiheesta. Opinnäytetyölle oli selkeä tarve, KAMK Master Schoolissa kaivattiin tietoa opinnäytetöiden jatkumosta toimeksiantajayrityksissä. Päädyimme tarkastelemaan asiaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta, koska koin sen itselleni mielenkiintoiseksi ja motivoivaksi. Tämä aihe tuntui tarpeeksi haastavalta sekä sopivan juuri minulle, koska itselläni oli ollut vaikeuksia opinnäytetyöprosessin käynnistämisessä ja toimeksiantajan löytämisessä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on antaa KAMK Master Schoolille tietoa tehdyistä opinnäytetöistä sekä antaa opinnäytetöitä ohjaaville opettajille eväitä opinnäytetyöprosessin kehittämiseen. Mielestäni tässä tavoitteessa onnistuttiin, tiedot tehdyistä opinnäytetöistä listattiin ja analysoitiin sekä tutkimusten kautta saatiin hyviä kehittämisideoita opinnäytetyöprosessiin liittyen. Koen, että olen antanut tälle opinnäytetyöprosessille kaiken sen, mitä olen voinut tässä tilanteessa antaa. Toki voi ajatella, että olisin mahdollisesti saanut erilaisia vastauksia useammalta

toimeksiantajalta. Kuitenkin jo saatu aineisto tuki opinnäytetyötä ohjaavien opettajien ennakoajatuksia aiheesta.

Arene ry on julkaissut suosituksen ammattikorkeakoulututkintojen yhteisistä kompetensseista. Suosituksen mukaan valmistuva YAMK-opiskelija edistää omaa ja yhteisönsä jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä hyödyntäen eri alojen tietoa ja digitalisaation mahdollisuuksia. Lisäksi valmistuva YAMK-opiskelija osaa kehittää ja johtaa työyhteisöään sekä uudistaa työelämää. (Arene ry 2022.) Opinnäytetyössäni teoria tukee tutkimuksessa saatuja tuloksia. Opinnäytetyön tekemisen koettiin kasvattaneen tekijän osaamista, mutta myös työyhteisön jäsenten osaaminen kasvoi, kun opinnäytetyön kehittämistä tehtiin työyhteisössä. Näin kehittämisen kautta työyhteisön jäsenet saatiin tietoiseksi osaamisestaan ja oppimisestaan. Toimeksiantajaryityksille tuotettiin opinnäytetyöllä uutta tietoa päätöksenteon tueksi, luotiin uusia verkostoja ja tapoja toimia, jotka osittain jatkuvat vielä tänä päivänäkin.

### 9.1 Tutkimuksen eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta koko toiminnan elinkaaren ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Hyvät tieteelliset menettelytavat ovat:

- tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta
- tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä
- tutkija kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia omassa työssään viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla
- tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tiedot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla
- tarvittavat tutkimusluvut on hankittu

- tutkimushankkeessa sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla
- rahoituslähteet ja tutkimuksen kannalta merkitykselliset sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa
- tutkija pidättäytyy kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätösten tekotilanteista, jos on syytä epäillä hänen olevan esteellinen
- tutkija ottaa huomioon tietosuojaa koskevat asiat.

(Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.)

Mielestäni onnistuin tutkijan roolissani hyvin. Teemahaastatteluissa annoin haastateltavien vapaasti kertoa teemoihin liittyviä ajatuksia ja pyrin välttämään minkään teeman tai apukysymyksen painottamista tai muuta johdattelua. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa ja haastateltavat henkilöt eivät tienneet muista haastateltavista. Yksittäiset vastaajat eivät erotu tutkimustulosten raportoinnissa. Tutkimusaineisto säilytettiin asianmukaisella tavalla, siihen on pääsy vain tutkijalla itsellään ja aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltaville ja työpajaan osallistuville kerrottiin avoimesti tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Työpajatilanteessa tutkija toimi pääosin fasilitoijan roolissa, mutta myös yhteiskehittäjän roolissa.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Shenton (2004) listaa artikkelissaan Guban laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit, jotka ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), varmuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Vilkan mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutkertainen, eikä sellaisenaan toistettavissa. Siinä luotettavuuden arviointia tehdään koko tutkimusprosessin ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet ja miten lopulliseen ratkaisuun on päästy sekä arvioimaan ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (2021.)

Creswell & Creswell (2018) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä on triangulaatio, joka yksinkertaistaen tarkoittaa tietojen keräämistä useista eri lähteistä sekä erilaisien menetelmien yhdistämistä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa yhdistetään erilaisia menetelmiä, tietolähteitä, aineistoja ja teoriaa, mikä tuo syvyyttä tutkimuksen luotettavuudelle. Tähän tutkimukseen olisi soveltunut lisäksi myös kyselytutkimus opinnäytetöiden tekijöille ja toimeksiantajille, jolloin olisi ehkä saatu enemmän vastaajia. Toki tarjosin kirjallista vastausmahdollisuutta kaikille teemahaastattelupyynnön saajille, mutta siihen ei tartuttu. Kuitenkin opinnäytetöiden tekijöiden haastatteluaineistossa näkyi jo toistoa vastauksissa, joten tätäkin vastaajamäärää voidaan pitää luotettavana. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole tärkeää, vaan tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tutkimusaiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Tutkimuksen luotettavuus olisi parantanut, jos olisin saanut haastateltavaksi useampia opinnäytetöiden toimeksiantajia. Tavoittelin useita eri toimeksiantajayrityksiä, joista osaan oli tehty useampiakin opinnäytetöitä, mutta itse toimeksiantajana toiminut henkilö ei joko ollut enää yrityksen palveluksessa tai muuten estynyt osallistumaan haastatteluun. Koska haastattelin vain yhtä toimeksiantajaa, saturaatiota ei saavutettu sen osalta.

Mielestäni tekemälläni tutkimuksella sain pääosin vastaukset tutkimuskysymyksiini. Opinnäytetyöni voi sanoa hyödyttävän KAMK Master Schoolin opinnäytetöitä ohjaavia opettajia, koska he saivat tutkimuksen kautta ennen tutkimatonta tietoa tehdyistä opinnäytetöistä ja niiden käytöstä toimeksiantajayrityksissä. Toivon opinnäytetyöni ja siitä saadun kehittämiskohteiden ja konstruktion jatkossa hyödyttävän osittain myös opiskelijoita, työelämää ja toimeksiantajayrityksiä. Opinnäytetyöprosessin kehittämisen kautta saadaan lisättyä tietoisuutta opinnäytetyömahdollisuuksista, integroitua työelämää paremmin KAMK Master Schoolin opintoihin sekä kehitettyä vertaisen roolia opinnäytetyöprosessissa. Nämä kehittämistoimet jäävät opinnäytetöitä ohjaavien opettajien tehtäväksi, joten en pysty lopullista vaikutusta arvioimaan.

### 9.3 Asiantuntijuuden kehittyminen

Suomen kansallisessa tutkintojen viitekehityksessä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssien mukaan valmistuva opiskelija osaa monipuolisesti ja tavoitteellisesti arvioida ja kehittää asiantuntijuuttaan sekä hankkia, kriittisesti arvioida ja tuottaa tietoa eri alojen näkökulmat huomioiden (Arene ry 2022, 5). Tässä opinnäytetyössä käsittelemisen osaamisen kehittämistä,

osaamisen johtamista, työelämäosaamista ja yksilön osaamista. Opinnäytetyöprosessin aikana tietämykseni osaamisen johtamisen sekä osaamisen kehittämisen teoriasta on lisääntynyt valtavasti aiheen teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtyessä.

Valmistuvalta YAMK-opiskelijalta odotetaan, että hän osaa edistää omaa ja yhteisönsä jatkuvaa oppimista, osaa kehittää ja johtaa työyhteisöään ja uudistaa työelämää. Lisäksi hänen tulisi osata tuottaa uutta tietoa erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen. (Arene ry 2022, 5.) Tässä opinnäytetyössä tutkimus- ja kehittämismenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä työpajaa. Lisäksi hyödynnettiin induktiivista sisällön analyysiä. Tämän prosessin aikana olen vahvistanut omia kykyjäni tiedonhaussa ja erilaisten tutkimuksellisten menetelmien käytössä. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen voinut haastaa itseäni täysin erilaisen aiheen parissa, kuin mikä oma työni on. Tämä on ollut vaativaa, mutta palkitsevaa.

#### 9.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella voitaisiin tehdä useita jatkotutkimuksia. Yksi haastava jatkotutkimusaihe voisi olla KAMK Master Schoolin liiketalouden koulutuksen yhteistyöverkoston tunnistaminen ja kehittäminen, niin että yhteydenpito ja tiedottaminen on mahdollisimman vaivatonta ja tehokasta. Koska yhteistyöverkosto on tällä alalla niin suuri, olisi erittäin tärkeää löytää ne forumit, missä tavoittaa mahdollisimman monet potentiaaliset toimeksiantajayritykset. Toinen yksittäinen jatkotutkimusaihe olisi kehittää yritysten verkkopalveluita, missä he voisivat ilmoittautua opinnäytetyön toimeksiantajaksi, hakea harjoittelijoita tai tilata projektitöitä. Tämänhetkinen palvelu rekisteröinteinen koettiin hankalaksi. Lisäksi opinnäytetyöhön liittyvä ryhmätyöskentely vaatisi mielestäni kehittämistä, jotta se palvelisi opiskelijoita parhaalla tavalla.

## Lähteet

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. (2016). Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä voi onnistua? Haettu 31.7.2023. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004). Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. WSOY.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Haettu 15.5.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>

Ammattikorkeakoululaki 2014/932. Haettu 28.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

Arene ry. (N.d). Mikä ihmeen TKI? Haettu 9.2.2023. <https://tki.fi/>

Arene ry. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Haettu 25.11.2023. [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?\\_t=1642539572](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?_t=1642539572)

Burns, T. & Stalker, G.M. (2012). Mechanistic and Organic Systems of Management. Teoksessa Godwyn, M. & Hoffer Gittell, J. Sociology of Organizations. Structures and Relationships, 14–18. SAGE publications.

Co-creation Orchestration. (2020). Mitä on yhteiskehittäminen. Luettu 31.7.2023. <https://www.cco.laurea.fi/co-creation-orchestration?lang=fi>

Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications. Haettu 25.11.2023. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)



Davenport, T.H. (2011). Rethinking knowledge work: A strategic approach. McKinsey Quarterly (February 1st). Haettu 1.5.2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/rethinking-knowledge-work-a-strategic-approach>

Ermine, J. & Saulais, P. (2020). Knowledge Management in Innovative Companies 1: Understanding and Deploying a KM Plan Within a Learning Organization. John Wiley & Sons, Incorporated.

Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review (July-August). Haettu 24.2.2023. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hollins, B. & Shinkins, S. (2006). Managing Service Operations: Design and Implementation. SAGE publications.

Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy.

Innokylä. (N.d). Työkalu. Service Blueprint. Haettu 25.11.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2022). Ajankohtaista. KAMK kokoon suhteutettuna toiseksi tuloksellisin vuonna 2021. Haettu 9.2.2023. <https://www.kamk.fi/news/KAMK-kokoon-suhteutettuna-toiseksi-tuloksellisin-vuonna-2021/a2gmougM/06275a07-3c3c-4cc2-9d6e-b05187a3c3ad>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d). Julkaisijan opas – ohjeita kirjoittajille. Haettu 20.5.2023. <https://libguides.kamk.fi/c.php?g=652739>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d). Julkaisut. Haettu 20.5.2023. <https://www.kamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/Julkaisut>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d). Opinnäytetyö. Haettu 20.5.2023. <https://www.kamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opiskelu-KAMKissa/Opinnaytetyo>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d). Toiminta. Haettu 19.11.2023. <https://www.kamk.fi/fi/KAMK/Toiminta>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d). Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta. Haettu 20.5.2023. <https://www.kamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d). Urapalvelut. Haettu 15.11.2023.  
<https://www.kamk.fi/fi/Opiskelijalle/Kajaanin-ammattikorkeakoulun-urapalvelut>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2021). Master School YAMK-opinnäytetyöopas. Haettu 19.5.2023.  
[https://devmoodle.kamit.fi/pluginfile.php/231786/mod\\_resource/content/1/YAMK%20Master%20School%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6hjeet%202021.pdf](https://devmoodle.kamit.fi/pluginfile.php/231786/mod_resource/content/1/YAMK%20Master%20School%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6hjeet%202021.pdf)

KAMK'30 Strategia. (2020) Haettu 22.1.2023. <https://www.kamk.fi/loader.aspx?id=a9c4d8b8-2141-4f58-8ade-4add0aeb078d>

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro.

Kolb, D. & Fry, R. (1975). Toward and applied theory of experiential learning. Haettu 25.2.2023.  
[https://www.researchgate.net/publication/238759143\\_Toward\\_an\\_Applied\\_Theory\\_of\\_Experiential\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/238759143_Toward_an_Applied_Theory_of_Experiential_Learning)

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). Yritysviestinnän käsikirja. Edita.

Kupias, P. & Peltola, R. (1999). Oppiminen työssä. Gaudeamus.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/-99. Haettu 24.2.2023.  
[https://peda.net/jyu/okl/ko/klt/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas\\_Vanhanen\\_Sisallon\\_analyysi.pdf](https://peda.net/jyu/okl/ko/klt/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas_Vanhanen_Sisallon_analyysi.pdf)

Kähkönen, S. & Villa, J. (2021). Yhteiskehittämisen opas 2021. Luettu 31.7.2023.  
<https://www.puheet.com/blogi/yhteiskehittamisen-opas>

Liechty, J.M., Liao, M. & Schull, C.P. (2009). Facilitating dissertation completion and success among doctoral students in social work. *J Soc Work Educ* 45(3): 481–495. Haettu 18.11.2023.  
[https://www.researchgate.net/publication/250396306\\_Facilitating\\_dissertation\\_completion\\_and\\_success\\_among\\_doctoral\\_students\\_in\\_social\\_work/link/55b8cc9308aec0e5f43b79f9/download](https://www.researchgate.net/publication/250396306_Facilitating_dissertation_completion_and_success_among_doctoral_students_in_social_work/link/55b8cc9308aec0e5f43b79f9/download)

- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Haettu 19.2.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Master School -tiimi. (N.d). Kajaanin ammattikorkeakoulu. YAMK-koulutukset. Haettu 21.1.2023. <https://www.kamk.fi/fi/Hakijalle/YAMK-koulutukset/Master-School--tiimi>
- Nieminen, V. (2020). Yhteiskehittäminen kunnissa yhteiseksi asiaksi -blogikirjoitus. Haettu 31.7.2023. <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/yhteiskehittaminen-kunnissa-yhteiseksi-asiaksi>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumien ensimmäisiä ennakoititulosia. Haettu 9.2.2023. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- Opetushallinnon tilastopalvelu. (2023). Ammattikorkeakoulussa suoritettujen opinnäytetyöiden tilastot. Haettu 25.11.2023. [https://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Amk%20-%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6t%20-%20amk.xlsb](https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Amk%20-%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6t%20-%20amk.xlsb)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (N.d). Korkeakoulut ja tiedelaitokset. Haettu 28.1.2023. <https://okm.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (N.d). Yliopistot. Haettu 28.1.2023. <https://okm.fi/yliopistot>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro.
- Prusak, L. (1997). Knowledge in organizations. Resources for the knowledge-based economy. Butterworth-Heinemann.
- Pöyry-Lassila, P. (2017). Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Soile Pohjonen, Marika Noso (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallisan kehittämissäätiön julkaisujen sarja, 2, 25–31. Haettu 31.7.2023. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/04/nakokulmia-sote-uudistukseen-3.pdf>
- Rønn, K.V. & Petersen, K.L. (2018). Collective supervision of Master's thesis students: Experiences, expectations and new departures from the Security Risk Management programme.

Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift 13(25), 179–193. Haettu 18.11.2023.  
<https://tidsskrift.dk/dut/article/view/104440/158921>

Sarala, U. & Sarala, A. (1996). Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino.

Shenton, A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. Education for Information 22/2004, 63–75. Haettu 25.11.2023.  
[https://www.researchgate.net/publication/228708239\\_Strategies\\_for\\_Ensuring\\_Trustworthiness\\_in\\_Qualitative\\_Research\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/228708239_Strategies_for_Ensuring_Trustworthiness_in_Qualitative_Research_Projects)

Sitra. Megatrendit 2023. Haettu 3.2.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Soini, T., Rauste-Von Wright, M. & Pyhältö, K. (2003). Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline. Aikuiskasvatus 4/2003. Haettu 8.3.2023.  
[https://scholar.google.fi/scholar\\_url?url=https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93510/52188&hl=fi&sa=X&ei=SUslZM3XMIThmQH4\\_o6IDA&scisig=AAGBfm2OTnYkjs\\_wjTFeHlw414tACmghWA&oi=scholar](https://scholar.google.fi/scholar_url?url=https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93510/52188&hl=fi&sa=X&ei=SUslZM3XMIThmQH4_o6IDA&scisig=AAGBfm2OTnYkjs_wjTFeHlw414tACmghWA&oi=scholar)

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent Oy. Haettu 9.2.2023.  
[https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAXBXATFBCEC#kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1709](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAXBXATFBCEC#kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKINEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b1709)

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Talentum.

Theseus. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa. (N.d). Haettu 3.2.2023.  
<https://www.theseus.fi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö. Haettu 18.11.2023.  
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Tynjälä, P. (1999). Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kirjayhtymä Oy.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor.

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus. E-kirja. Luettu 7.5.2023. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Inforviestintä.

## Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä aineistona käytetään Theseus-tietokannassa yleisesti saatavilla olevia opinnäytetöitä sekä Teams-sovelluksen kautta toteutettavia haastatteluja.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tehdyt opinnäytetyöt luetteloidaan ja analysoidaan sisällönanalyysillä.
- Haastattelut tallennetaan Teams-sovelluksen kautta tutkijan omalle tietokoneelle. Tutkijan tiedossa on haastateltavien nimet ja yhteystiedot, mutta niitä ei tallenneta aineistoon. Haastattelutallenne on saatavilla helposti litterointia ja analysointia varten.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto on tallennettuna tutkijan henkilökohtaiselle koneelle, joihin muilla ei ole pääsyä. Varmuuskopio tallennetaan henkilökohtaiseen pilveen. Koneelle ja pilveen kirjaututaan salasanan avulla.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

- Aineisto on tallennettuna salasanan takana.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

## TEEMAT

1. **Osaamisen kehittyminen TEKIJÄ/TYÖYHTEISÖ**

- miten osaaminen kehittyi?
- miten osaamisen kehittymistä mitattiin?
- sisälsikö opinnäytetyö osaamiskartan, jossa tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit, miten sitä hyödynnettiin?
- miten johdon linjaukset/strategia/toimintasuunnitelma otettiin huomioon osaamisen kehittämisessä?
- miten osaamisen kehittyminen tuki yrityksen visiota/strategiaa?
- onko osaamisen kehittäminen tätä nykyä kiinteä osa yrityksen toimintaa (esim. onko liitetty vuosikelloon) ja miten?
- mitä kehittämismenetelmiä käytetään?
- millainen on yrityksen osaamisen johtamisen tietotekninen ympäristö? (onko osaamistarpeet, seuranta, arviointi järjestelmässä, excelissä jne)

2. **Kehittämistyön käyttöönotto, hyödyt, jatkojalostus**

- toteutettiinke kehittämistehtävä yrityksessä?
  - miten kehittämistyö otettu käyttöön yrityksessä, miten sitä jatkettiin? Jos ei, niin miksi?
  - minkälaisia reaktioita kehittämisestä saatiin?
  - miten tehty opinnäytetyö hyödyttikö yritystä? Onko sen jälkeen tehty opinnäytetöitä?
- TOIMEKSIANTAJA
- mitä osioita opinnäytetyöstä hyödynnettiin yrityksessä, teoriaa, kehitystehtävää, suosituksia, mahdollista implementointisuunnitelmaa? TOIMEKSIANTAJA

3. **Yhteistyö**

- miten yhteistyö sujui TEKIJÄ: toimeksiantajan/koulun/ohjaajan/vertaisen kanssa, TOIMEKSIANTAJA: tekijän/koulun kanssa?

4. **Opinnäytetyöprosessi**

- mitä konkreettista apua vertaisesta oli? TEKIJÄ
- miten opinnäytetyön aihe ja toimeksiantaja valikoitui? TEKIJÄ
- miten päädyitte opinnäytetyön tekemiseen, aiheeseen? TOIMEKSIANTAJA
- mitä olisit kaivannut opinnäytetyöprosessiin? TEKIJÄ: ohjaus/yhdessä tekeminen kursseilla/pari- tai ryhmätyöskentelyä, TOIMEKSIANTAJA: yhteydenpitoa, ohjausta
- toimisitteko jatkossa kehittämistyön tilaajana? TOIMEKSIANTAJA
- miten koulun pitäisi tarjota opinnäytetyömahdollisuuksia?

## SAATEKIRJE

Aihe: Liittyen tekemääsi opinnäytetyöhön

Hei,

Teen opinnäytetyötä Kajaanin ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutuksessa (Tradenomi YAMK). Opinnäytetyöni aiheena on tarkastella Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin liiketalouden koulutuksessa vuosina 2012–2020 tehtyjä opinnäytetöitä ja niiden aiheita opinnäytetyön tekijän ja kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteena on kehittää KAMK Master Schoolin opinnäytetyöprosessia, jotta se paremmin edistäisi kohdeorganisaatioiden osaamisen kehittymistä. Kerään opinnäytetyöni empiirisen osan mm. teemahaastatteluiden avulla, joilla pyrin saamaan tietoa ja kokemuksia opinnäytetyöprosessista opinnäytetöiden tekijöiltä ja toimeksiantajilta. Teemahaastattelun teemoja ovat osaamisen kehittyminen, kehittämistyön käyttöönotto yrityksessä, yhteistyö sekä itse opinnäytetyöprosessi.

Olisiko sinun mahdollista osallistua teemahaastatteluun koskien tekemääsi opinnäytetyötä? Teemahaastattelu toteutetaan Teamsin välityksellä sinulle sopivana ajankohtana. Haastatteluun osallistuminen vie noin 15–30 minuuttia. Haastattelu käsitellään täysin anonyymisti eikä analyysi- ja tulkintavaiheessa yksittäinen haastateltava erotu. Osallistumisesi olisi erittäin tärkeää KAMK Master Schoolin opinnäytetyöprosessin kehittämisen sekä oman opinnäytetyöni etene-  
misen kannalta. Jos et jostain syystä voi osallistua teemahaastatteluun, mutta haluaisit vastata kysymyksiini kirjallisesti, ilmoitatko siitä minulle.

Yhteistyöterveisin,

Anniina Hirsivaara

Liiketalouden kehittämisen ja johtamisen (tradenomi YAMK) opiskelija