

## **Monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittäminen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa**

Johdon, ohjaajien ja TKI-toimijoiden ajatuksia monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämisestä

Marjo Kilpijärvi

<b>Tekijä(t)</b> Marjo Kilpijärvi	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittäminen Haaga-Heliassa – Johdon, ohjaajien ja TKI-toimijoiden ajatuksia monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämisestä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36
<p>Tulevaisuuden työelämä edellyttää monialaista osaamista, kykyä soveltaa aiemmin opittua uusiin alueisiin, rohkeutta kokeilla ja kehittää verkostoissa, elinikäistä oppimista ja ennen kaikkea oikeanlaista asennetta. Korkeakoulut vastaavat tähän haasteeseen kehittämällä monialaisia opintopolkuja ja opintoja. Monialaisten opinnäytetöiden tekemistä halutaan myös kehittää, sillä niiden koetaan palvelevan paremmin sekä opiskelijoiden oppimista että yritysmaailman tarpeita kuin perinteisten yhdestä näkökulmasta tehtyjen opinnäytetöiden. Myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ollaan kehittämässä monialaisten opinnäytetyöryhmien toimintaa, ja opinnäytetyöni pyrkii edistämään tätä kehitystyötä. Monialaisten opintojen kehittäminen on muutoinkin tärkeässä osassa Haaga-Helian uudessa strategiassa.</p> <p>Opinnäytetyössäni kerään palautetta, kokemuksia ja kehittämisideoita monialaisten opinnäytetyöryhmien toiminnan sujuvoittamiseksi, uusien ja vanhojen ohjaajien motivoimiseksi, ammattikorkeakoulun johdon työn tueksi sekä TKI-toiminnan ja opinnäytetyöryhmien yhteistyön lisäämiseksi. Aineiston perusteella voidaan monialaisista opinnäytetyöryhmistä löytää paljon mahdollisuuksia. Näitä ovat muun muassa laadukkaan opetuksen ja työelämäyhteistyön lisääminen, monipuoliset oppimiskokemukset, verkostoituminen, koulutusohjelmien välinen yhteistyö ja toimintatapojen yhtenäistyminen sekä opiskelijoiden ammattitaidon kehittyminen vastaamaan paremmin työelämän tarpeita.</p> <p>Aineistoni perusteella voidaan sanoa, että tällä hetkellä monialaisten opinnäytetyöryhmien haasteina ovat jäykkä hallinnointi ja koulutusohjelmien erilaiset toimintatavat ja -kulttuurit, kaikkien tahojen vähäinen tietoisuus monialaisten opinnäytetyöryhmien olemassa olost ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista, TKI-yhteistyön ja toimeksiantojen vääränlainen ajoitus, opiskelijoiden sitouttaminen sekä raportointi. Näihin haasteisiin vastaamalla ja yhteisiä toimintamalleja kehittämällä voidaan monialaisia opinnäytetyöryhmiä saada tukemaan kaikkien osapuolten oppimista, tiedonjakoa ja verkostoitumista – asioita, jotka ovat tärkeitä tulevaisuuden työelämässä.</p>	
<b>Asiasanat</b> monialainen osaaminen, monialaiset opinnäytetyöryhmät, opinnäytetyön ohjaus, kehittäminen, TKI, työelämätaidot	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Monialaisten opintojen kehittämistyö ammattikorkeakouluissa .....	4
2.1	Monialainen osaaminen tulevaisuuden työelämän valttikorttina .....	4
2.2	Monialaiset opinnot ja TKI-yhteistyö laajemman kehittämisen kohteena ammattikorkeakouluissa.....	5
2.3	Laatuun tähtäävä opinnäytetyöprosessin kehittämistyö koulutusorganisaatiossa..	7
3	Monialaisuus Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa .....	10
3.1	Haaga-Helia ammattikorkeakoulu .....	10
3.2	Monialaisuus Haaga-Helian strategiassa .....	11
3.3	Monialaiset opinnäytetyöryhmät.....	12
4	Haaga-Helian monialaiset opinnäytetyöryhmät tutkimuskohteena.....	14
4.1	Opinnäytetyön tavoitteet .....	14
4.2	Menetelmät ja aineisto .....	14
4.3	Monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittäminen johdon näkökulmasta .....	16
4.3.1	Monialaiset opinnäytetyöryhmät tukevat Haaga-Helian strategian toteuttamista .....	16
4.3.2	Laatu on toimintaa.....	17
4.4	Monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittäminen ohjaajien näkökulmasta .....	18
4.4.1	Opinnäytetyöryhmien hallinnointi .....	19
4.4.2	Eri koulutusohjelmien opiskelijoiden saaminen samaan ryhmään .....	19
4.4.3	Monialaisten opinnäytetyöryhmien aiheet .....	20
4.4.4	Monialaisissa ryhmissä tehtävien opinnäytetöiden raportointi.....	21
4.5	Monialaiset opinnäytetyöryhmät TKI-toimijoiden yhteistyökumppaneina .....	21
4.6	Yhteenveto.....	22
5	Pohdinta.....	24
	Lähteet .....	33

# 1 Johdanto

Tulevaisuudessa ja osin jo nykyäänkin muun muassa digitalisaatio ja asiakaslähtöinen toimintakulttuuri muuttavat työtä, ammatteja ja työnteon tapoja. Tulevaisuuden työelämä myös edellyttää tekijöiltä monenlaisia taitoja, jotka ovat melko kaukana perinteisistä yhden alan ja ammattikunnan taidoista. On esimerkiksi osattava tarkastella asioita kokonaisuuksina, pystyttävä eri alojen rajat ylittävään yhteistyöhön ja on osattava hyödyntää digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia tässä yhteistyössä, hallittava monenlaisia alat ylittäviä taitoja ja osattava muuttaa osaamistaan tarpeen mukaan. Nämä muuttuvat taidot aiheuttavat myös korkeakouluille uusia vaatimuksia ja haasteita. Monialainen osaaminen, moniosaaminen ja moniammatillisuus ovat esillä monissa korkeakoulujen kehittämistä ja työelämätaitoja koskevissa keskusteluissa.

Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) koordinoima Oivallus-hanke ennakoi, että tulevaisuudessa työskennellään eri toimijoista koostuvissa globaaleissa oppivissa verkostoissa ja avaa osaamisia, joita tällainen työskentely edellyttää. Oleellisinta koulutuksessa ei välttämättä olekaan vastata täysin työelämän tarpeisiin vaan kehittää sellaisia oppimisen ja kehittymisen valmiuksia opiskelijoille, että he myöhemmin työelämässä voivat kehittää osaamistaan ja suunnata uraansa moneen suuntaan (Katisko, Kolkka & Vuokila-Oikkonen 2014, 54–55). Voidaankin puhua jatkuvasti muutoksessa olevan työelämän edellyttämistä kyvykkyyksistä – moniosaajuudesta ja digitaidoista, jotka puolestaan rakentuvat asenteesta, jatkuvasta oppimisesta, yhteistyötaitoista ja osaamisen jakamisesta (Hiillos 2016).

Monialaista osaamista ja työelämän muuttuviin tarpeisiin vastaamista voidaan edistää korkeakouluissa kehittämällä monialaisia opintokokonaisuuksia ja opintopolkuja, luomalla yksittäisiä monialaista osaamista kehittäviä ja hyödyntäviä kursseja ja kurssikokonaisuuksia. Monialaista osaamista voidaan kehittää myös harjoittelussa ja työelämäjaksoissa tai, kuten tässä opinnäytetyössä nähdään, opinnäytetyöprosessin yhteydessä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kerätä kehitysideoita monialaisten opinnäyteryhmien organisointiin ja työskentelyyn Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Monialaisiksi ryhmiksi kutsutaan Haaga-Heliassa sellaisia opinnäytetyöryhmiä, joissa kussakin käsitellään tiettyä aihealuetta, teemaa tai toimeksiantoa ja joihin osallistuu opiskelijoita eri koulutusohjelmista ja eri koulutusyksiköistä. Opiskelijat saavat näin tehdä yhteistyötä ja jakaa osaamistaan yli Haaga-Helian koulutusohjelmaraajojen. Aiemmin näitä ryhmiä kutsuttiin teemaryhmiksi, mutta keväällä 2016 nimi muutettiin monialaisiksi opinnäyteryhmiksi kuvastamaan paremmin niiden tarkoitusta ja luonnetta. Monialaisten opinnäytetyöryhmien tarkoituksena

on poikkitieteellisyydessään tarjota opiskelijalle perinteistä opinnäytetyöprosessia laajempia mahdollisuuksia kehittää omaa asiantuntijuuttaan, verkostoitumistaan ja uramahdollisuuksiaan. Opiskelija voi myös tehdä opinnäytetyönsä yhteistyössä Haaga-Helian TKI-projektien kanssa. (Haaga-Helia 2016a.)

Monialaiset opinnäytetyöryhmät palvelevat työelämää toisiaan tukevilla opinnäytetöillä, jotka antavat parhaimmillaan useita erilaisia näkökulmia työelämän tarpeiden ratkaisemiseksi (Haaga-Helia 2016a). TKI-toiminta liitetäänkin usein monialaisiin ammattikorkeakouluopintoihin ja -opinnäytetöihin (Lindeman ym. 2015). Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämistyön taustalla ovat laajemmin Haaga-Helian strategiset päätökset (Haaga-Helia 2015; Haaga-Helia 2016e; Kokko 2016).

Opinnäytetyöni avulla haluan vastata kysymykseen: Miten monialaisia opinnäytetyöryhmiä pitäisi kehittää eri toimijoiden näkökulmasta? Tätä ryhdyn selvittämään seuraavien apukysymysten avulla:

- Mitä johto, ohjaajat ja TKI-toimijat odottavat monialaisilta opinnäytetyöryhmiltä ja mitä heiltä toisaalta vaaditaan laadukkaan toiminnan kehittämiseksi?
- Miksi on tärkeää lisätä opiskelijoiden liikkumista yli koulutusohjelmaraajojen ja miten sitä voidaan lisätä?
- Miten monialaisten opinnäytetyöryhmien ja Haaga-Helian TKI-toiminnan yhteistyötä voisi kehittää?
- Miten koulutusorganisaation strategia ja työelämän tarpeet näkyvät monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämistarpeissa?

Opinnäytetyöni aineistona ja monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämisen taustamateriaalina käytän toteutuneista teemaryhmistä koostettuja ohjaajien raportteja, ryhmien ohjaajille lähetettyjä kyselyitä, projektikoordinaattori Eija Kärnän kanssa käytyjä keskusteluja, asiantuntijahaastatteluja Haaga-Helian eri monialaiseen opinnäytetyöryhmätyöskentelyyn vaikuttavien, strategisesti merkittävien toimijoiden kanssa. Opinnäytetyöni yhdistää siis monenlaisia aineistoja ja niiden tuottamiseen tarvittavia menetelmiä. Analysoinnissa on hyödynnetty luokittelua, teemoittelua ja sisällönanalyysejä.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämissä Ojasalon ym. (2014, 21–22) mukaan muun muassa järjestelmällisyytenä eli valintojen perusteluna ja dokumentointina; tiedon hankintana eli kehittämistyön avuksi etsitään sekä tutkittua että käytännön tietoa; analyttisyytenä eli luodaan ja eritellään erilaisia nä-

kökulmia usein menetelmin; kriittisyytenä eli hankitun tiedon, valintojen, prosessin ja tulosten arviointina; sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena eli lopputulos dokumentoidaan ja raportoidaan.

## **2 Monialaisten opintojen kehittämistyö ammattikorkeakouluissa**

Tässä luvussa tarkastelen, miten opinnäytetyöni liittyy laajempaan keskusteluun monialaisten opinnäytetyöryhmien ja koulutuksen kehittämisestä. Monissa koulutusorganisaatioissa on ymmärretty monialaisuuden tärkeys laadukkaan koulutuksen kehittämisessä, ja monialaisuus on mukana yhä useammassa hankkeessa ja strategiassa (mm. Haaga-Helia 2015; HAMK 2016; OAMK 2016; Turku AMK 2016). Laadukkaan koulutuksen, työelämän taitojen ja yritysmaailman odotuksiin vastaaminen asettavat haasteita opinnäytetyöryhmien kehittämiselle, mutta avaavat myös mahdollisuuksia uusien toimintamallien syntymiselle. TKI-toiminnan liittäminen opinnäytetyöprosesseihin on yksi keskeinen monialaista ja moniammatillista osaamista kehittävä suunta.

### **2.1 Monialainen osaaminen tulevaisuuden työelämän valttikorttina**

Tulevaisuuden työelämätaidoissa korostuvat monialainen osaaminen ja moniammatillisuus. Tätä väitettä näkee esitettävän niin työelämän, koulutusta tutkivien ja kehittävien tahojen kuin korkeakoulujenkin (ks. esim. Elinkeinoelämän keskusliitto 2010 ja 2016; Hiillos 2016; Katisko, Kolkka & Vuokkila-Oikkonen 2014; Lindeman ym. 2015; Valtari, Nummela & Vartiainen 2014) tutkimuksissa ja keskusteluissa. Niissä kaikissa korostetaan, että perinteisillä yhden aihepiirin substanssiosaamisilla ei tulevaisuudessa enää pelkästään pärjää, vaan olennaisinta on hallita monialaista osaamista ja panostaa elinikäiseen oppimiseen koulutustaustasta tai työnkuvasta riippumatta. Kyse on ennen kaikkea asenteesta ja valmiuksista, joita olisi harjoiteltava jo kouluissa.

Monialaisen ja moniammatillisen osaamisen kehittymisen edellytyksinä voidaan pitää yhteistyötä ja yhteistyöverkostoja, resurssien jakoa ja johtajuutta, yhteisiä päämääriä ja vastuiden jakoa, vuorovaikutustaitoja ja sparrausta, sitoutumista ja joustavuutta, oman asiantuntijuuden kasvattamista ja toisen osaamisen tunnistamista sekä asiakaslähtöisyyttä autenttisissa tilanteissa. Edellä mainittujen on hyvä toteutua kaikenlaisissa opintoprojekteissa. (Katisko, Kolkka & Vuokkila-Oikkonen 2014).

Tulevaisuuden osaajien on menestyäkseen ymmärrettävä ja osattava soveltaa jo hankittua osaamistaan moniin muihin eri osaamisalueisiin. On ymmärrettävä muun muassa liiketoimintaosaamisesta, ympäristö- ja teknologiaosaamisesta, palveluosaamisesta, kansainvälisyydestä, viestinnästä, yrittäjyydestä, hallinnosta, sosiaali- ja terveysalalta sekä monista muista. Lisäksi on osattava soveltaa teoriaa käytäntöön. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010; Valtari, Nummela ja Vartiainen 2014, 16–23.) Jo opiskeluaikana olisi hyvä

saada kokemuksia aidosti työelämään sidotuista projekteista, joissa hyödynnetään monialaista osaamista (Katisko, Kolkka & Vuokila-Oikkonen 2014).

Työelämässä moniosaajuus kehittyy ennen kaikkea yhdessä toimimisen ja muilta oppimisen tuloksena. Ei olekaan tarkoitus, että yksilö osaa kaikesta kaiken vaan tärkeintä on ryhmän yhdessä kehittämä osaaminen. Oppivat verkostot ovat keskeisessä asemassa työelämässä tulevaisuudessa. Verkostot voivat olla myös globaaleja ja niissä toimivat menestyvät paremmin kuin itsekseen työskentelevät yksilöt. Toisten ideoista siis kannattaa ja pitää olla kiinnostunut, ja tätä olisi jo kouluaikana harjoitettava erilaisissa oppimistilanteissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010 ja 2016; Katisko, Kolkka & Vuokila-Oikkonen 2014.)

## **2.2 Monialaiset opinnot ja TKI-yhteistyö laajemman kehittämisen kohteena ammattikorkeakouluissa**

Tällä hetkellä Suomessa halutaan yleisesti kehittää opintojen ja tutkintojen monialaisuutta, jotta opiskelijat valmistuessaan pystyisivät vastaamaan muuttuviin työelämän tarpeisiin. Koulutuksen monialaisuuden määritelmässä yhdistyvät usein koulutusohjelmarajat ylittävät opinnot ja ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta, joiden yhteinen tehtävä työelämän kannalta on monialainen kehittäminen. ”Monialainen kehittäminen on yhteiskunnalliseen muutokseen liittyvää kehittämistoimintaa, joka reflektiivisten yhteistoiminnallisten prosessien kautta yhdistää tieteidenvälisen yhteistyön arvoihin, taitoihin ja ei-tieteelliseen tietoon ja pyrkii työelämää uudistaviin sekä kestävästä kehityksestä palveleviin ratkaisuihin ja innovaatioihin.” (Lindeman ym. 2015, 4).

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus teki vuosina 2010–2012 opetus- ja kulttuuriministeriön määräämänä arvioinnin suomalaisten ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan tilasta. Monien ammattikorkeakoulujen strategiassa TKI-toiminta on asetettu tärkeään asemaan laadukkaana koulutuksen ja innovaatioiden tuottamisessa, työelämälle hyödyllisen tiedon tuottamisessa sekä opiskelijoiden yrittäjyyden kehittämisessä. Ministeriön mukaan TKI-hankkeiden tulokset on ennen kaikkea otettava käyttöön opetuksessa. TKI-toimintaa hyödynnetäänkin opetuksessa työelämälähtöisten tapausesimerkkien muodossa. Toisaalta TKI-toiminnan koulutuksellinen rooli ymmärretään ja toteutetaan usein myös siten, että se ottaa opiskelijat mukaan hankkeisiin, vaikkei opetus- ja kulttuuriministeriö sitä TKI-hankkeilta varsinaisesti ole edellyttänyt. Opiskelijoiden osuus ja rooli hankkeiden toteutuksessa vaihtelee oppilaitoksista riippuen, mutta hankkeisiin osallistuvat opiskelijat saavat työpanoksestaan yleensä korvauksena opintopisteitä joko osana kurssisuoritusta tai opinnäytetyötä – monialaista oppimiskokemusta unohtamatta. TKI-toimijat ja opiskelijat ovat



kuitenkin valitelleet, että opiskelijoita ei ole tarpeeksi valmisteltu TKI-projekteihin osallistumiseen ja sitoutumiseen. Arvion tehnyt työryhmä korostaakin, että TKI-toiminta pitäisi kytkeä yhä monipuolisemmin ja tiiviimmin osaksi kaikkien opiskelijoiden opintoja. Haluja arvioijien mukaan löytyy, mutta esteeksi voivat osoittautua juuri koulutusohjelmien rajoitteet ja opiskelijoiden ja ohjaajien taidot. (Maassen, Kallioinen, Keränen, Penttinen, Spaapen, Wiedenhofer, Kajaste & Mattila 2012, 27–37.)

Suomessa ammattikorkeakoulujen ja TKI-hankkeiden monialaisuuden kehittämisessä ollaan Lindemanin ym. (2015, 3) mukaan vielä kansainvälisesti katsottuna jäljessä, vaikka työelämä on jo tovin odottanut monialaista osaamista valmistuneilta. Kehitettävää olisi erityisesti eurooppalaisessa yhteistyössä. Monialainen koulutus ja tutkimukset voivat lisätä koulutusohjelmien kansainvälistä kiinnostavuutta ja toimia valttikorttina opiskelijarekrytoinneissa.

Monialaisuus opinnoissa ja ammattikorkeakoulujen TKI-hankkeissa voi kehittää sekä opiskelijoiden taitoja että tutkimus- ja kehittämishankkeiden tulosten laatua ja lisätä erilaisten kehittämismenetelmien käyttöä sekä parantaa vuorovaikutusta ammattikorkeakoulujen ja työelämän välillä. Monialaisuus ei kuitenkaan automaattisesti tee kehityshankkeista tuloksellisempia ja työelämää uudistavia, vaan monialaisuus hankkeissa voi lisätä myös haasteita toimijoiden välillä. Esimerkiksi tietoisuus eri näkökulmista voi lisääntyä, mutta toimijoiden omat näkemykset saattavat pysyä ennallaan ja erilaisina keskenään. (Lindeman, Veistilä & Ahvenainen 2015, 2.)

TKI-työn ja opetuksen integroinnin pitääkin ennen kaikkea edistää opiskelijoiden oppimista edistäviä, lisätä valinnan mahdollisuuksia ja tarjota oppimiseen erilaisuutta. Tämä tapahtuu opetussuunnitelmia kehittämällä, erilaisia oppimisympäristöjä hyödyntämällä, yhteistyötä työelämän edustajien kanssa lisäämällä ja tarjoamalla oppimiseen enemmän yksilöllisiä ratkaisuja. (Sarajärvi, Salmela & Eriksson 2013.)

Monialaisuus opinnoissa ja opinnäytetyöryhmien ohjauksessa tuo Sarajärven ym. (2013) mukaan haasteita opettajan osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Opettajan osaamisessa korostuu työelämän ja opiskelijan oppimisen ”rajapinnoilla” toimiminen. Opettajan on oltava ohjaajana valmis toimintaympäristön ja työroolin muutoksiin. (Sarajärvi, Salmela & Eriksson 2013.) Vastaavanlaista opettajuuden kehittämistä peräänkuuluttavat Maassen ym. (2013, 42), mikäli TKI-toimintaa halutaan tiiviimmin kytkeä ammattikorkeakouluopintoihin.

Ammattikorkeakoulujen monialaisuudesta on tehty hankkeita, kuten Hämeen ammattikorkeakoulun hallinnoima, 2014–2015 käynnissä ollut YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanke (HAMK 2015). Sen tarkoituksena oli muun muassa lisätä monialaista kehittämisosaamista ja työelämäyhteistyötä ammattikorkeakoulujen ja yritysten välillä. Hankkeessa kehitettiin myös toimintamalleja opinnäytetöiden tekemiselle ja painotettiin eri koulutusohjelmien rajapinnoilla toimimista. Hankkeessa keskeistä oli ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ja työelämän verkostot ja yhteiset hankkeet. Hankkeessa tehtiin pilottiopinnäytetöitä, joihin osallistui ylemmän AMK-tutkinnon eri alojen opiskelijoita ja jotka toteutettiin hankkeistettuina työelämäprojekteina. (Lindeman ym. 2015.)

Mikkelin ammattikorkeakoulu osallistui hankkeeseen omalla työelämälähtöistä ja monialaista kehittämisosaamista ja -oppimista kehittäväällä osahankkeellaan. Siinä hyödynnettiin muun muassa monialaista, opettajille, opiskelijoille ja TKI-toimijoille yhteistä Inno-pajaa, jossa työelämästä tullutta toimeksiantoa tarkasteltiin ja ratkottiin yhdessä eri koulutusalojen kesken. (Kivelä 2015.)

Kuntoutus- ja liikunta-alan, sosiaalialan sekä terveysalan koulutustoimikunnat toteuttivat puolestaan Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa laadullisen ennakoinnin hankkeen 1.9.2012–31.10.2013, jonka yhtenä osana kehitettiin moniammatillista osaamista tukevan työharjoittelun malli (Katisko, Kolkka & Vuokkila-Oikkonen 2014).

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa on tehty monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämisestä muitakin opinnäytteitä kuin käsillä oleva opinnäytetyö. Eeva Rännäli (2014) tarkasteli opinnäytetyössään, miten monialaisia opinnäytetyöryhmiä edeltäneiden teemaryhmien raportointia voisi kehittää. Hänen mukaansa yhteisillä raportointikäytännöillä, vastuiden jakamisella, suunnitelmallisuudella ja monipuolisilla raportointikanavilla on suuri merkitys tulosten saattamisessa laajemman kohdeyleisön tietoisuuteen ja teemaryhmätöiden yleistyksessä. Myös Lindeman ym. (2015, 2) havaitsivat tutkimuksessaan, että monialaisten tutkimusryhmien tulosten raportoinnille ei välttämättä osata löytää oikeita kanavia, jolloin vaikutukset työelämään saattavat jäädä vähäisiksi.

### **2.3 Laatuun tähtäävä opinnäytetyöprosessin kehittämistyö koulutusorganisaatioissa**

Yritysten tavoin myös koulutusorganisaatioiden pitää kehittää toimintaansa kilpailukykyssä ylläpitämiseksi ja prosessiensa kehittämiseksi. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014,

13) puhuvat sosiaalisista innovaatioista eli tavoista toimia toisin, uusista käytännöistä ja niiden mukauttamisesta rutiineiksi. Perinteisesti opinnäytetöitä on tehty omissa koulutusohjelmissa oman pääaineen asiantuntijan ohjaamana. Aiheet noudattelevat monesti koulutusohjelmassa muutenkin käsiteltäviä ja opetettavia aiheita eikä niissä toteudu TKI-näkökulma tai koulutusohjelmien yhteistyö, mikä ei välttämättä ole työelämän tarpeiden kannalta hedelmällisintä. Koulutusorganisaatioiden kilpailukyvyn parantamiseksi tähän aiheeseen olisi kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota. (Huotari, Rintala, Aarrevaara, Eloranta, Fifield & Kälviäinen 2015.) Monialaisissa opinnäytetyöryhmissä on kuitenkin tarkoitus muuttaa tätä toimintamallia ja luoda uusia, yritys-elämän kannalta ajankohtaisia tapoja toimia ja luoda uutta tietoa.

Yli koulutusohjelmarajojen toteutettava monialainen ryhmätyöskentely hyödyntää Isohanin ja Toljamon (2007) kuvailemaa verkostomaista yhteistyötä, jossa pyritään parantamaan toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta ja laadukkuutta sen sijaan, että toimittaisiin yksin eristyksissä. Myös opinnäytetyöryhmätyöskentelyn kehittäminen pitäisi tapahtua verkostossa ja verkostoa ajatellen.

Opinnäytetyöprosessin kehittäminen on monestakin syystä tärkeää. Ammattikorkeakoulut ovat kiinnostuneita opinnäytetyöprosessin laadun kehittämistä prosessin sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta. Opiskelijat on tarkoitus saada valmistumaan ajallaan eikä opinnäytetyön tekemisen haluta olla valmistumisen hidastajana. Työelämä odottaa opinnäytteiden tarjoavan sille ajankohtaista tietoa ja kehittymisen apuvälineitä. Opiskelijat odottavat opinnäytteiden teon edistävän heidän mahdollisuuksiaan kehittää ammatillisia valmiuksiaan ja erityistaitojaan. Ohjaajat puolestaan haluavat kehittää opinnäytetyöprosessia sujuvammaksi ja tehokkaammaksi heidän ohjausprosessinsa helpottamiseksi. Kaikki osapuolet arvioivat samalla myös opinnäytetyöprosessin laatua omasta näkökulmastaan. (Jolkkonen 2007, 13.) Laadunvalvonta onkin yksi Haaga-Heliassakin ajankohtainen kehittämiskohde laatuauditoinnin vuoksi (Haaga-Helia 2016d).

Opinnäytetyöprosessille on vaikea laatia yhtä optimaalista toimintamallia, sillä opinnäytetyön onnistuminen ja laatu riippuu paljolti yksittäisen tapauksen tavoitteista ja odotuksista, joita eri tahot sille asettavat. On kuitenkin tarpeellista yrittää yhdessä kehittää opinnäytetyöprosessia, sillä vain silloin tullaan yhdessä tietoisiksi tavoitteista ja ongelmista, joihin toimintatapojen kehittämisellä haetaan ratkaisua. (Jolkkonen 2007, 19.) Opinnäytetyöprosessien kehittäminen on siis syytä tehdä monia eri näkökulmia kuunnellen ja hyödyntäen, sillä näin saadaan selville eri tahojen ja toimijoiden odotukset opinnäytetyöprosessin laadusta.

Opinnäytetyön kehittämistyötä on tehty ennenkin Haaga-Heliassa. 2000-luvun alkupuolella käytiin keskustelua muun muassa arviointikriteereistä, opinnäytteen muodosta, raportin ulkoasusta ja tavoitteista. Jo silloin kävi ilmi, että ison koulutusorganisaation sisällä on monta erilaista koulukuntaa opinnäytetöiden tekemisestä, mikä johtaa puolestaan siihen, että on vaikea luoda yhteisiä toimintamalleja ja kriteerejä. Tämän vuoksi on helpompaa laatia suurpiirteisiä kriteerejä ja toimintamalleja, joita kukin yksikkö soveltaa omassa toiminnassaan. (Söderqvist & Salo 2007.)

Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteena on tuoda näkyväksi monialaisten opinnäytetyöryhmien mahdollisuuksia ja haasteita, jotka ovat mahdollisesti eri toimijoille yhteisiä mutta joihin ei välttämättä ole tartuttu. Opinnäytetyöni toisena tavoitteena on antaa kaikille monialaisille opinnäytetyöryhmille yhteisiä kehittämissuhteita, joilla vältetään se, että kaikki aloittavat ja keksivät toimintamallit joka kerta uudestaan ja kamppailevat samojen ongelmien ja haasteiden kanssa tiedostamatta, että muutkin tekevät samoin toisaalla samassa organisaatiossa.

### **3 Monialaisuus Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa**

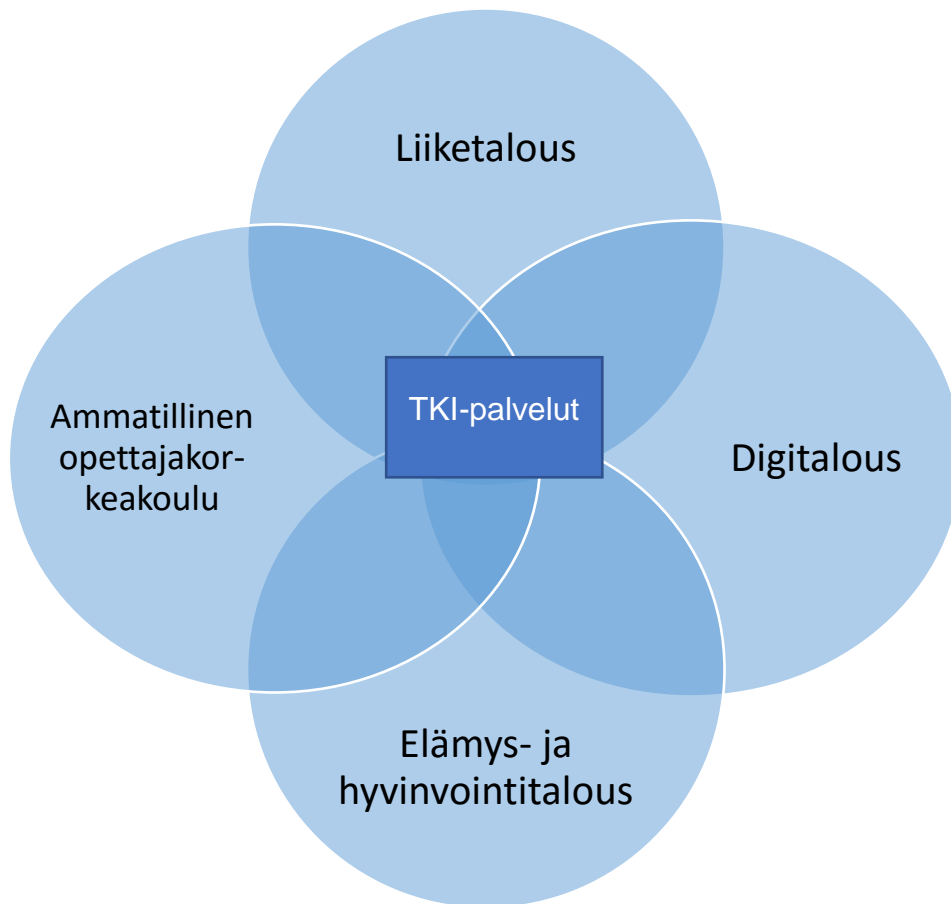
Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni empiirisen kohteen eli Haaga-Helia ammattikorkeakoulun monialaiset opinnäytetyöryhmät. Esittelen ensin lyhyesti ja yleisesti Haaga-Helian ammattikorkeakoulutoiminnan, sitten tarkastelen, miten monialaisuus näkyy sen strategiassa ja lopetan luvun monialaisten opinnäytetöiden toiminnan esittelyyn.

#### **3.1 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu**

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 10 700 opiskelijaa ja työskentelee noin 640 työntekijää. Haaga-Helia onkin yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista. Haaga-Helia on yksityinen ammattikorkeakoulu ja se on perustettu vuonna 2007, kun Haaga Instituutti amk ja Helia amk yhdistettiin. (Haaga-Helia 2016b.)

Haaga-Helia ammattikorkeakoululla on toimipisteitä Helsingissä, Vierumäellä ja Porvoossa. Haaga-Helia kouluttaa liike-elämän ja palveluelinkeinojen asiantuntijoita sekä tutkii ja kehittää näihin aloihin liittyvää osaamista ja toimintaa. Haaga-Helia kouluttaa tradenomeja, restonomeja, medianomeja ja liikunnanohjaajia. Koulutusohjelmia on lähes 40, ja tarjolla on myös englannin- ja ruotsinkielisiä koulutusohjelmia sekä päivä- ja monimuotototeutuksia ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtääviä koulutusohjelmia. Haaga-Heliassa toimii myös ammatillinen opettajakorkeakoulu, joka kouluttaa ammatillisia opettajia, erityisopettajia ja opinto-ohjaajia. (Haaga-Helia 2016.)

Haaga-Heliassa on neljä koulutusyksikköä: liiketalous, elämys- ja hyvinvointitalous, digitaalinen sekä ammatillinen opettajakorkeakoulu (ks kuvio 1 alla). TKI-palvelut on kaikkia näitä läpikäyvä toiminto, ja se tuottaa palveluita ja tekee yhteistyötä niiden kaikkien kanssa. TKI-hankkeiden painopisteinä ovat olleet palvelun ja myynnin uudet ratkaisut, oppimisen uudet ratkaisut, digitaalisen liiketoiminnan ja yrittäjyyden uudet ratkaisut, sekä muut strategiset hankkeet. (Haaga-Helia 2016c.)



Kuvio 1. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yksiköt

Haaga-Helia haluaa tarjota laadukasta ja työelämän kannalta relevanttia koulutusta ja edistää opiskelijoiden työllistymistä valmistumisen jälkeen. Opiskelijoilta kerätään paljon palautetta ja heidän sekä työelämän edustajien kanssa keskustellaan koulutuksen laadun parantamiseksi ja arvioimiseksi, mutta myös ulkopuoliset tahot arvioivat Haaga-Helian laatua. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus auditoi Haaga-Helian viimeksi vuonna 2010 ja tekee saman seuraavan kerran vuoden 2017 alussa. (Haaga-Helia 2016d.)

### 3.2 Monialaisuus Haaga-Helian strategiassa

Haaga-Helian johto näkee ammattikorkeakoululla olevan tärkeä tehtävä monialaisten opintojen ja monialaisen osaamisen kehittämisessä. Tällä halutaan vastata työelämässä havaittuun ja ennustettavaan muutokseen eli työnkuvien monimuotoistumiseen ja moniosaamisen lisääntyvään tarpeeseen. Haaga-Helian on toimittava kehityksessä suunnan näyttäjän tavoin ja siirryttävä pois ainelähtöisistä ajattelu- ja toimintatavoista kohti monialaisuutta. (Hiillos 2016; Kokko 2016.)

Haaga-Helian strategiassa monialaisuus näkyy monella tapaa. Haaga-Helian strategian tiekartassa vuoden 2018 etappina on suoraan sanottu olevan monialaisten ammattikorkeakoulututkintojen mahdollistaminen. Monialaisuutta sivutaan muutoinkin. Tiekartassa esimerkiksi sanotaan, että TKI-toiminta on vuonna 2017 osa jokaisen haagahelialaisen toimintaa. Tulevaisuuden osaaminen, joustavat opintopolut, työelämän mukanaolo ope- tuksessa ja kehittämisverkostot ovat myös monialaisuutta lisääviä tekijöitä. Tiekartassa painotetaan myös innostavaa yhdessä tekemistä ja tiimiopettajuutta, joiden avulla tuetaan uutta ammattilaisuutta. (Haaga-Helia 2016f.)

Haaga-Helia panostaa monialaisuuteen myös uudella strategisella liittoumallaan Laurea ja Metropolia ammattikorkeakoulujen kanssa. Opiskelijat voivat suorittaa ristiinvalittavia kursseja yli koulurajojen ja osallistua yhteisiin hankkeisiin. Ammattikorkeakoulujen kyky tuottaa monipuolisia osaajia työelämään samalla kasvaa. (Haaga-Helia 2016e; Kokko 2016.)

### **3.3 Monialaiset opinnäytetyöryhmät**

Monialaiset opinnäytetyöryhmät ovat sellaisia opinnäytetyöryhmiä, joihin osallistuu opiskelijoita eri koulutusohjelmista ja eri koulutusyksiköistä ja joissa kussakin käsitellään tiettyä aihealuetta, teemaa tai toimeksiantoa. Opiskelijat pääsevät ryhmissä tekemän yhteistyötä ja jakamaan osaamistaan yli Haaga-Helian koulutusohjelmaraajojen. Ryhmiä on ollut käynnissä vuodesta 2008 alkaen. Aiemmin näitä ryhmiä kutsuttiin teemaryhmiksi, mutta ke- vällä 2016 nimi muutettiin monialaisiksi opinnäytetyöryhmiksi kuvastamaan paremmin niiden tarkoitusta ja luonnetta. Monialaisten opinnäytetyöryhmien tarkoituksena on poikkitie- teellisyydessään tarjota opiskelijalle perinteistä opinnäytetyöprosessia laajempia mahdolli- suuksia kehittää omaa asiantuntijuuttaan, verkostoitumistaan ja uramahdollisuuksiaan. Opiskelija voi myös tehdä opinnäytetyönsä yhteistyössä Haaga-Helian TKI-projektien kanssa. (Haaga-Helia 2016a.)

Tällä hetkellä monialaisten opinnäytetyöryhmien internetsivuilla, joka sijaitsee yleisten opinnäytetyöohjesivujen alla, (Haaga-Helia 2016a) esitellään kahdeksan käynnissä olevaa eri kampuksilla toimivaa opinnäytetyöryhmää: yrittäjyyden teemaan paneutuva Aloittava yrittäjyys, kulttuurivientiin erikoistuva Culture Export Management, Helsingin kaupungin kanssa yhteistyötä tekevä Helsingin seudun matkailun kehittäminen -ryhmä, suomalais- intialaista yhteistyötä edistävä Intia-ryhmä, tuotekehitykseen painottuva Liikunta- ja urhei- lutuotteiden kehittäminen ja markkinoinnin edistäminen -ryhmä, yritysten ja organisaatioi- den kansainvälisessä ympäristössä menestymistä edistävä Mission Goes Global, talous-

hallinto-osaamista kehittävä Tradenomin taloushallinto-osaaminen -ryhmä sekä suomalaisten kuluttajien käsityksiä viherpesusta tutkiva Vastuullisuusviestinnän luovat ratkaisut -opinnäytetyöryhmä. (Haaga-Helia 2016a.)

Opinnäytetyöryhmissä opiskelijat tekevät opinnäytetyönsä joko yhteisestä aiheesta tai toimeksiannosta tai vaihtoehtoisesti kullakin opiskelijalla on oma aihe mutta sama tema. Monialaiset opinnäytetyöryhmät palvelevat työelämää toisiaan tukevilla opinnäytetöillä, jotka antavat parhaimmillaan useita erilaisia näkökulmia työelämän tarpeiden ratkaisemiseksi. (Haaga-Helia 2016a.)



## 4 Haaga-Helian monialaiset opinnäytetyöryhmät tutkimuskohteena

### 4.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on saanut alkunsa organisaatiossa käytännössä havaitusta ongelmasta ja kehittämistarpeen havaitsemisesta. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on ratkaista käytännössä esiin tulleita ongelmia ja luoda tai uudistaa käytäntöjä yhdessä ja vuorovaikutuksessa kehitettävänä olevan tahon kanssa (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 18–19). Monialaiset opinnäytetyöryhmät nähdään Haaga-Heliassa tärkeänä kehittämisen kohteena. Tarkoituksenani on tutkimuksellisen kehittämistyön tavoin luonnostella ja kehitellä uusia ratkaisuja ja palveluiden toteuttamistapoja. Tavoitteenani on siis saada aikaan käytännön parannuksia Haaga-Helian opinnäytetyöprosessien toimivuuteen. Opinnäytetyöni on osa Haaga-Helian monialaisten opinnäytetyöryhmien toiminnan kehittämistä, ja samasta aihepiiristä on tekeillä muitakin opinnäytetöitä. Käytännössä näinkin laajan toiminnan kehittäminen kestää kauan. Opinnäytetyöni tarjoaa kuitenkin alkusysäyksen kehittämistyöhön, sillä se pyrkii selvittämään eri tahojen ajatuksia, kokemuksia ja kehitysehdotuksia monialaisten ryhmien toiminnasta.

### 4.2 Menetelmät ja aineisto

Kehittämistyössä käytetään usein monipuolista aineistoa, jota myös kerätään useilla, kulloinkin tarkoituksenmukaisilla menetelmillä. Tärkeää on toimia vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa ja pyrkiä tavoittamaan mahdollisimman monen näkökulma kehitettävästä asiasta. Kehittämistyö alkaa kehittämiskohteen tunnistamisesta ja alustavien tavoitteiden määrittelystä. Kehittämistyössä käytetään usein monia eri menetelmiä ja erityisesti yhteisöllisiä menetelmiä, joissa yhdessä kehittämisen kohteena olevien kanssa pohditaan asioita. (Ojasalo ym. 2014, 22–24, 40.)

Oma kehittämiskohteeni muodostui yhteistyössä ohjaajani Eijan Kärnän kanssa. Hän vastaa monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämisestä ja oli käytännössä havainnut, että ryhmät eivät nykyisellään toimi riittävän hyvin ja laajasti eikä niitä perusteta niin paljon kuin olisi mahdollista. Hän tarvitsi avukseen jonkun, joka voisi kerätä ja koostaa aineistoa ryhmien kehittämisen tueksi.

Pääasiallisena aineistonani käytän monialaisia opinnäytetyöryhmiä edeltäneistä teemaryhmistä vuonna 2013 tehtyjä raportteja. Ne antoivat pääosin kattavan kuvan opinnäytetyöryhmien kokemuksista. Raportit eivät kuitenkaan kattaneet täysin kaikkia nykyisiä ryhmiä eikä raporttien perusteella voinut sanoa, onko kukin ryhmä edelleen käynnissä vai ei. Tämän vuoksi lähetimme syksyllä 2015 ryhmien ohjaajille kyselyn, jossa tiedusteltiin kokemuksia teemaryhmien ohjaamisesta. Kyselyt lähetettiin ja ohjaajat vastasivat niihin sähköpostitse. Yksitoista ohjaajaa vastasi kyselyymme. Joukossa oli sekä nykyisiä että entisiä ohjaajia. Kyselyn teemat valitsimme Eija Kärnän ja ohjaajien kanssa aiemmin käydyistä keskusteluista. Kyselyllä pyydettiin kertomaan kokemuksia teemaryhmätyöskentelystä, siitä mikä toimi ja mikä vaatii kehittämistä, sekä mahdollisia ajatuksia uusista monialaisista ryhmistä ja aiheista.

Toinen keskeinen aineistoni on ollut eri TKI-asiantuntijoiden ja monialaiseen ryhmätyöskentelyyn liittyvien henkilöiden kanssa käydyt keskustelut/asiantuntijahaastattelut. Kävimme Eija Kärnän kanssa keskustelemassa Tia Hoikkalan, Minna Hiilloksen, Annica Isacssonin, Annariikka Martikainen-Rodriguezin kanssa. Keskustelulliset haastattelut ovat olleet vuorovaikutteisia ja melko strukturoimattomia, ja niiden kulku on kehittynyt tai vaihtanut suuntaa hyvin pitkälti sen mukaan, kun olemme esittäneet kysymyksiä tai kommentteja, kyseenalaistanut joitain toimintatapoja tai verrannut toimintaa johonkin toiseen asiaan. Toisaalta pyrimme käsittelemään jokaisessa keskustelussa samoja teemoja kuten monialaisten opinnäytetyöryhmien hyötyjä ja tarpeellisuutta, kehittämisideoita ja toiminnan lisäämistä. Myös opiskelijanäkökulmasta esittämäni ajatukset ovat johdattaneet keskustelua mikä mihinkin suuntaan. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä pitää ottaa huomioon kaikissa tutkimukseen liittyvissä vaiheissa, sillä haastattelutilanteesta saatava tieto on haastateltavan ja haastattelijan toiminnan tulosta. Tutkijan ja tutkittavan äänet ovat molemmat läsnä haastattelutilanteessa, vaikka haastattelija pyrkisikin neutraaliuteen. En puhukaan aineiston keräämisestä vaan sen tuottamisesta, sillä osallistun keskustelullani aineiston muodostumiseen.

Aineistoksi lasken myös keskustelut ohjaajani kanssa, sillä häneltä olen kuullut myös paljon hänen omia kokemuksiaan teemaryhmätyöskentelyn onnistumisista, haasteista ja kehittämisideoista.

Aineiston analyysi kulkee koko ajan aineiston tuottamisen rinnalla. Kyselystä saadut vastaukset olivat jo valmiiksi tekstimuodossa. Keskusteluissa esiin tulleet asiat kirjoitin ylös keskustelujen aikana, jotta kaikki tieto saataisiin talteen. Aineistoa tarkastelin yhteneväisiä

teemoja ja lauseita etsimällä ja luokittelemalla aineistoa niiden perusteella. Pohdinta-luvussa analysoin ja peilaan monialaisen oppimisen, moniammatillisuuden ja yhdessä oppimisen teorioita aineistoon.

Aineistossa oli paljon mainintoja monialaisten opinnäytetöiden mahdollisuuksista ja hyödyistä, hallinnoinnista, aiheista ja teemoista, TKI-yhteistyöstä ja toimeksiannoista, raportoinnista, eri osapuolten sitoutumisesta ja yhdessä tekemisen mallista. Niiden perusteella olen myös luokitellut aineistoa. Seuraavaksi esittelen aineiston perusteella tekemiäni havainnot luokitteluja apuna käyttäen.

### **4.3 Monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittäminen johdon näkökulmasta**

Haaga-Helian johto ja strategisen kehittämisen kannalta oleelliset henkilöt pitävät monialaisten opinnäytetyöryhmien toiminnan kehittämistä tärkeänä sekä oppilaitoksen strategian että laadun kannalta. Keskustelimme liiketalouden koulutusyksikön johdon, TKI-johdon, ammatillisen opettajakorkeakoulutuksen johdon ja laatupäällikön kanssa. He näkivät monialaisessa ryhmätyöskentelyssä paljon mahdollisuuksia ja pitivät työskentelymuotoa hyvin ajankohtaisena sekä tarpeellisena. Kaikkien mielestä olisi selkeästi korostettava ryhmistä saatavia hyötyjä segmenteittäin – opiskelijoille, ohjaajille, TKI-toiminnalle, yrityksille ja koko Haaga-Helialle koituvat hyödyt olisi tehtävä paremmin näkyviksi ja niiden viestimiseen olisi panostettava. Yhteistyö eri toimijoiden välillä niin sisäisesti kuin korkeakoulun ulkopuolisten kumppaneiden kanssa nähdään ensiarvoisen tärkeänä osana Haaga-Helian tulevaisuutta.

#### **4.3.1 Monialaiset opinnäytetyöryhmät tukevat Haaga-Helian strategian toteuttamista**

Haaga-Helian tavoitteena on tarjota laadukasta opetusta ja tukea asiantuntijuuteen kasvamisesta elinkeinoelämän tarpeita seuraten. Korkeakoulun missio on ”Koulutamme palvelu-, myynti- ja yrittäjähenkisiä asiantuntijoita. Tutkimme ja kehitämme innovatiivisia palveluita, tuotteita ja yritystoimintaa alueemme elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin vahvistamiseksi.” (Haaga-Helia 2015.) Haaga-Helian johdon mielestä monialainen ryhmätyöskentely on poikkitieteellisyydessään ja koulutusohjelmarajat ylittävän yhteistyön hyödyntäjänä oiva toimintatapa liiketoiminnan haasteiden ratkaisemisessa. Opinnäytetöiden tekeminen monialaisissa ryhmissä on myös eurooppalaisten standardien mukaista toimintaa, joten se lisää korkeakoulun kansainvälistä arvostusta ja kiinnostavuutta. Johto näkee monialaisen ryhmätoiminnan tukevan osaamisen ja tiedon jakamista ja olevan täten myös osa Haaga-Helian strategista osaamisen kehittämisverkostoa. Haaga-Helian strategiatiekartan visiona on vuonna 2018 mahdollistaa monialaisten opinnäytetöiden ja tutkintojen tekeminen.

Haaga-Helian strategiassa arvoperustasta sanotaan näin: ”Toimimme huippujoukkueena yhdessä uudistaen – vastuullisen liiketoiminnan menestystä palvellen.” (Haaga-Helia 2015). Haaga-Helian johto kokee tärkeäksi kehittää koulutusohjelmien ja TKI-toiminnan välistä yhteistyötä. Monialaiset opinnäytetyöryhmät nähdään luonnollisena linkkinä näiden toimijoiden välillä. Ryhmät on alun perin ajateltu liittyvän tiiviisti TKI-toimintaan, mutta ajan mittaan niiden tiet ovat eriytyneet. Tähän on monia syitä, mutta syiden etsimistä tärkeämmäksi tavoitteeksi johto kokee yhteistyön palauttamisen. Yhdeksi mahdollisuudeksi on esitetty TKI-areenaa, joka toimisi foorumina, jossa hankkeet, tutkinto-opetus ja yritys yhteistyö kohtaisivat. Johto uskoo, että yhteistyöllä saavutettaisiin merkityksellisempiä tuloksia.

Johdon mielestä Haaga-Heliassa tehdään myös liian vähän ulkopuolisen tutkimusapurahan hakemuksia eli esimerkiksi TEKES- ja ESR-hakemuksia ja näin ollen siis myös liian vähän ulkopuolisella rahoituksella tehtäviä hankkeita ja tutkimuksia. Monialaisten opinnäytetyöryhmien avulla ja tuloksena voisi syntyä uusia ideoita hankkeisiin. Johdon mielestä koulutusohjelmien ja yksiköiden pitäisi olla aktiivisemmin mukana hankesuunnittelussa.

#### **4.3.2 Laatu on toimintaa**

Haaga-Heliassa valmistauduttiin opinnäytetyöni teon aikana laatuauditointiin (Haaga-Helia 2016d). Laadukkaan toiminnan kehittämisen edellytyksenä on tunnistaa haasteita ja ongelmakohtia. Siksi myös monialaisen ryhmätyöskentelyn kehittämisessä halutaan ensin saada selville, millaisia ongelmakohtia ryhmien prosesseihin sisältyy.

Opinnäytteen tekeminen monialaisissa ryhmissä tukee myös opiskelijoiden yksilöllisiä ja joustavia opintopolkuja, joita Haaga-Helia haluaa tarjota opiskelijoilleen. Johto näkee haasteena opinnäyteprosessien tämänhetkiset erilaiset suoritustavat eri koulutusohjelmissä. Lisäksi opintopisteitä annetaan eri tavalla. Syksyllä 2015 joissain koulutusohjelmissä opiskelija saa muutaman pisteen laadittuaan suunnitelman, muutaman teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen ja loput pisteet opinnäytetyön valmistuttua. Saatujen opintopisteiden määrä kussakin vaiheessa vaihtelee koulutusohjelmien välillä. Nämä erilaiset käytännöt heijastuvat myös ohjaajien saamiin tunteihin ja pisteisiin ja siihen, miten niitä kirjataan. Johto haluaa karsia byrokraattisuutta ja korostaa ketteryyttä.

Yksi ehdotettu ratkaisumalli olisi 5+5+5 opintopistettä eli opiskelijalle kirjattaisiin omasta koulutusohjelmasta viisi opintopistettä suunnitelmavaiheen jälkeen. Tämän jälkeen monialaisista opinnäytetyöryhmistä kirjattaisiin viisi opintopistettä teoriaosuuden jälkeen ja loput

viisi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Myös ohjaajat kirjaisivat omat tuntinsa noudattaen tätä mallia ja lisäsivät 5 tuntia ylimääräistä ryhmäohjauksen suunnittelusta ja tarkistuksista. Pelisäännöt olisivat tällöin kaikille samat, ja jaksotettu malli kannustaisi kaikkia osapuolia laadukkaaseen toimintaan. Pisteytysmalli hyödyttäisi myös kaikkia, sillä opiskelijat saisivat opintopisteitä opintorekisteriinsä pikkuhiljaa eikä heidän tarvitsisi odottaa opinnäytetyön valmistumista. Myös Haaga-Helia hyötyy, sillä kouluille ohjattu tuki riippuu opiskelijoiden suorittamista opintopisteistä.

Jotta tämä malli olisi kaikille koulutusohjelmille sama, tarvitaan neuvotteluja ja mahdollisesti luopumisia muista yksittäisissä koulutusohjelmissä hyväksi koetuista toimintamalleista. Johdon mielestä koulutusohjelmien pitäisi tehdä keskenään benchmarkausta, ja korkeakoulun pitäisi myös tutustua muiden oppilaitosten opinnäytetyöprosesseihin.

Toisena haasteena koetaan koulutusohjelmien ja opinnäytetöiden ohjaajien sitouttaminen monialaisten opinnäytetyöryhmien toteuttamiseen ja prosessien kehittämiseen kaikkien kannalta hyödyllisellä tavalla. Tällä hetkellä moni valittelee resurssien niukkuutta. Yksi keskusteluissa mainittu ratkaisuehdotus tähän on sitoa toiminta kunkin koulutusohjelman budjettiin ja resursseihin. Esimerkiksi tavoite voisi olla toteuttaa 5 prosenttia opinnäytetöistä monialaisissa ryhmissä, ja tähän laskettaisiin kaikille koulutusohjelmille budjetti-osuus.

Johto haluaa lisätä myös Haaga-Heliassa tehtävää julkaisutoimintaa ja kannustaa monimuotoiseen tulosten esille tuomiseen ja jakamiseen. Tämä auttaisi myös lisäämään eri osapuolten tietoisuutta tällaisesta opinnäytteiden tekemisestä ja kannustavan useampia opiskelijoita, ohjaajia ja yritystoimijoita tarttumaan monialaisten ryhmien tarjoamiin mahdollisuuksiin.

#### **4.4 Monialaisten opinnäytteryhmien kehittäminen ohjaajien näkökulmasta**

Toisen osan aineistosta muodostivat vuonna 2013 kerätyt, silloisten teemaryhmien ohjaajien kirjoittamat raportit sekä syksyllä 2015 tehdyt sähköpostikyselyt. Myös opinnäytetöiden ohjaajat pitivät monialaisten opinnäytetyöryhmien toimintaa ja sen kehittämistä tärkeänä. Ohjaajat pitivät suurimpana saatuna hyötynä oman tiedon karttumista. He saivat lisää materiaalia omien kurssiensa opetukseen ja omien tutkimustensa tueksi. Hallinointiin käytetty aika oli kuitenkin ristiriidassa koettujen hyötyjen kanssa. Suurimpina ongelmoina ja keskeisimpinä kehittämisen kohteina pidettiin ryhmien hallinnoinnin sujuvuutta,

opiskelijoiden rekrytointia, TKI-toiminnan yhdistämistä ryhmätoimintaan ja opiskelijoiden sitouttamista työskentelyyn.

#### **4.4.1 Opinnäyteryhmien hallinnointi**

Jokainen kyselyyn vastannut monialaisen opinnäytetyöryhmän nykyinen tai entinen ohjaaja piti työskentelyn hallinnointia nykyisessä muodossaan kankeana ja toivoi sen sujuvoittamista. Erityisesti ryhmän muodostamista pidettiin liian vaikeana, sillä pelkkä ilmoitus ryhmän aloittamisesta ei riitä, vaan ohjaajan on pyydettävä siihen lupa Haaga-Helian johdon muodostamalta ohjausryhmältä, jonka kokouksia ei ole kovin montaa vuodessa. Jotkut ohjaajat ovat joutuneet luopumaan monialaisesta opinnäytetyöryhmästä, sillä vastausta ja lupaa ryhmän aloittamiselle ei ollut koskaan tullut. Osa on myös ohjannut monialaisen ryhmän periaatteella toimivia opinnäytetyöryhmiä ilman varsinaista statusta koettuun hallinnoinnin olevan liian monimutkaista ja vievän liian paljon arvokasta työaikaa. Joskus toimeksiantopyyntö on jäänyt leijumaan ilmaan, minkä pelättiin asettavan Haaga-Helian huonoon valoon yritysten näkökulmasta ja vähentävän toimeksiantopyyntöjä tulevaisuudessa. Lähinnä vain ne, jotka itse uskovat monialaisten ryhmien kehittämiseen ja kokevat saavansa niistä riittävästi hyötyä itselleen, ovat jaksaneet perustaa ja ohjata monialaisia opinnäytetyöryhmiä.

Ohjauksesta saatujen pisteiden OTSO-kirjaaminen koettiin myös hankalana ja monimutkaisena. Ohjaajat toivovat helpotusta tähän esimerkiksi keskitetystä kirjauksesta ja Winha-koodien käyttöönotosta. Ohjaajilla oli siis samanlaisia huolia kuin johdolla opintopisteiden ja ohjaajien tuntien kirjaamisesta.

#### **4.4.2 Eri koulutusohjelmien opiskelijoiden saaminen samaan ryhmään**

Monitieteisyys ja useiden eri koulutusohjelmien opiskelijoiden saaminen samaan monialaiseen ryhmään ei toteutunut kaikissa ryhmissä. Osassa opiskelijoita oli esimerkiksi vain liiketalouden yksiköstä tai matkailun koulutusohjelmasta. Erityisen haasteellisena koettiin eri kampusten opiskelijoita osallistavan ryhmän toteuttaminen, minkä ohjaajat epäilevät johtuvan siitä, että opiskelijat eivät tunne toisia kampuksia ja että käytännössä eri kampusten välillä liikkuminen koetaan hankalaksi. Toisaalta myös ohjaajat ovat epäileväisiä eri kampusten keskinäisen toiminnan sujuvuudesta. Monen ohjaajan mukaan keskusteluita on eri ohjaajien välillä käyty ja ideoita, hyviäkin, on tehty, mutta niitä on harvoin pantu käyttöön. Vaikuttaa siltä, että omalla kampuksella oman väen kanssa toimiminen koetaan hel-

pommaksi toteuttaa käytännössä, minkä vuoksi aidosti monitieteiset ja eri kampuksia yhdistävät monialaiset ryhmät ovat harvinaisuus hyvistä teemaideoista ja yrityksiltä tulevasta tarpeesta huolimatta.

Osa ohjaajista oli kokenut haasteelliseksi myös opiskelijoiden sitouttamisen monialaiseen opinnäyteryhmätoimintaan. Moni opiskelija oli aluksi vaikuttanut innostuneelta ja motivoituneelta, mutta myöhemmin oli jättäytynyt pois ryhmästä. Tämä oli puolestaan johtanut toimeksiantajan vetäytymiseen. Myös opiskelijoiden eritahtinen eteneminen ja erilaiset työskentelytavat ja aikataulut ovat aiheuttaneet haasteita monialaisten ryhmien onnistumiselle. Samoja asioita on pidetty myös syynä sille, että vastaavanlaista ryhmää ei ole haluttu perustaa uudelleen.

Osa ohjaajista oli myös havainnut, että opiskelijat eivät olleet sisäistäneet yhdessä tekemisen mallia tai osanneet hyödyntää yhdessä tekemisen mahdollisuuksia. Vertaisohjaus ei siis ollut toteutunut niin hyvin, kuin monialaisten ryhmien antamissa puitteissa olisi mahdollista.

Opiskelijoiden rekrytoimisen ajankohta ja tapa saivat myös paljon palautetta ohjaajien suunnalta. Tällä hetkellä moni kertoo omista monialaisista ryhmistään suoraan opiskelijoille esimerkiksi jonkin kurssin yhteydessä. Jotkut olivat myös yrittäneet sähköpostitiedotteen lähettämistä, mutta olivat havainneet sen varsin tehottomaksi tavaksi rekrytoida opiskelijoita. Myöskään Haaga-Helian MyNet-sivuston pääsivulla tai teemaryhmäsivujen alla ilmoittaminen ei tuottanut haluttua tulosta. Osa epäili ajoituksen olleen huono, sillä opiskelijat eivät ilmoituksen julkaisemisen aikaan olleet aktiivisesti pohtimassa opinnäytetyönsä aihetta. Opiskelijat olivat olleet vastaanottavaisempi kasvokkain tapahtuvalle tiedottamiselle.

#### **4.4.3 Monialaisten opinnäyteryhmien aiheet**

Osa monialaisten opinnäytetyöryhmien aiheista oli peräisin ohjaajien omista intresseistä ja teemoista, jotka he olivat itse havainneet ajankohtaisiksi tai muutoin työelämälle merkityksellisiksi. Osa aiheista oli puolestaan peräisin Haaga-Helian kulloinkin käynnissä olevista hankkeista. Pari ohjaajaa oli onnistuneen ryhmän perusteella jopa perustanut oman hankkeensa.

Osa aiheista tuli suoraan yritysmaailmasta toimeksiantona. Näihin tartuttiin joko yhtenä ryhmänä tai siten, että jokaisella opiskelijalla oli oma yrityksestä saatu toimeksiantonsa. He hankkivat ne joko itse tai opettajalla saattoi olla tarjolla valmiita toimeksiantoja.

#### **4.4.4 Monialaisissa ryhmissä tehtävien opinnäytetöiden raportointi**

Monialaisten opinnäytetyöryhmien tuloksista raportoidaan yleensä vain toimeksiantajille, mutta ei sen laajemmin. Muutaman ryhmän tuotoksista on tehty myös tieteellinen julkaisu, johon on koottu kyseessä olevien ryhmien jokaisen opinnäytteen tuloksia.

Ohjaajat kaipasivat monipuolisempia mahdollisuuksia raportoida tuloksista, mutta odottavat myös opiskelijoiden ottavan enemmän vastuuta raportoinnista, sillä se vie paljon aikaa. Raportointi ei siis saisi olla ohjaajien mielestä ainoastaan heidän vastuullaan, vaan raportointi pitäisi kuulua olennaisena ja automaattisena asiana opinnäytetyöprosessiin. Ohjaajat joutuvat tekemään raportoinnin ylimääräisenä työnä eli siihen käytettyä aikaa ei saa mahdutettua ohjauksesta raportoitaviin tunteihin.

#### **4.5 Monialaiset opinnäytetyöryhmät TKI-toimijoiden yhteistyökumppaneina**

Haastateltujen TKI-toimijoiden mielestä opinnäytetyöntekijöiden kanssa ei tällä hetkellä tehdä niin paljon yhteistyötä kuin olisi mahdollista. Opiskelijoilta ei TKI-toimijoiden mukaan tule juurikaan tiedusteluja mahdollisista opinnäytetyöaiheista tai yhteistyömahdollisuuksista. Opiskelijakontaktit muodostuvat lähinnä yksittäisten TKI-toiminnassa mukana olevien ohjaajien välityksellä tai joidenkin kurssivierailujen tai tapahtumien järjestämisen muodossa.

TKI-hankkeissa kaivattaisiin apuvoimia monissakin asioissa, ja opinnäytetöitä tekevät opiskelijat nähdään mahdollisuutena. TKI-toimijoille tulee paikoin myös niin paljon toimeksiantopyyntöjä, etteivät he itse ehdi toteuttaa kaikkia. Opiskelijoiden olisi hankkeiden puitteissa mahdollista saada myös lisää asiantuntevaa ohjausta. Ongelmaksi koetaan se, että yritysmaailmasta tulee toimeksiantoja ja pyyntöjä melko epäsäännöllisin väliajoin ja ad hoc -tyyppisesti. Toimeksiantojen ajoitus ja opiskelijoiden tarpeet ja aikataulut eivät usein kohtaa.

Opiskelijarekrytointimahdollisuutena haastatellut näkevät TKI-areenan, jossa TKI voisi ilmoittaa hankkeista, joihin kaivataan opiskelija-apua. Haasteeksi TKI-toimijat kuitenkin epäilevät sitä, miten opiskelijat löytävä TKI-areenalle tai miten muuten voisivat kuulla



hankkeista. Yksi haastateltu ehdotti TKI-päivää Haaga-Helian Pasilan kampuksen aulaan, jonne TKI-voisi jalkautua esittelemään toimintaansa.

TKI-toimijat näkevät monialaisissa opinnäytetyöryhmissä paljon mahdollisuuksia ja hyötyjä. Myös hankehakemuksiin on nykyään lisättävä maininta opiskelijayhteistyöstä. Tällä hetkellä kaikkia toimintoja yhdistävä, hallinnoiva ja koordinoiva toimija kuitenkin puuttuu, mikä aiheuttaa epäselvyyksiä toimijoiden keskinäisissä vastuissa, käytännöissä, viestinnässä ja hyödyntämismahdollisuuksien näkemisessä. Yhteinen systemaattinen linja ja strategia puuttuu. Tarvittaisiin henkilö, joka keskitetysti katsoo eri toimijoiden perään, teemotitelee ja tekee ilmoituksia TKI-areenaan tai muuhun valittuun viestintäkanavaan.

#### **4.6 Yhteenveto**

Monialaiset opinnäytetyöryhmät nähdään mahdollisuutena edistää Haaga-Helian opiskelijoiden oppimisen ja työelämän tarpeiden kohtaamista. Vaikka ryhmät koetaankin mahdollisuutena kehittää Haaga-Helian toimintaa, pitää moni vastaajista ja haastatelluista tärkeänä ensin kehittää monialaista opinnäytetyöprosessia itsessään. Siinä on havaittu paljon haasteita ja puutteita, jotka ovat tähän asti olleet syynä ryhmien vähäiselle lukumäärälle ja ryhmien ohjaajien ja opiskelijoiden vähäiselle motivaatiolle. Edellä olen esitellyt opilaitoksen johdon, ohjaajien ja TKI-toimijoiden näkemyksiä monialaisista opinnäytetyöryhmistä ja niiden kehittämisestä. Alla (taulukko 1) on esitetty yhteenvetona raporteissa ja haastatteluissa mainittuja asioita.

	Johto	Ohjaajat	TKI / AOK
Edut / Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tukee HH strategian toteuttamista</li> <li>eurooppalaisten standardien mukaista toimintaa</li> <li>osa HH strategista osaamisen kehittämisverkostoa</li> <li>osaamisen ja tiedon jakaminen</li> <li>teemaryhmät yksi mahdollinen väline edistää strategian toteuttamista</li> <li>yhteistyöllä merkityksellisempiä tuloksia, Start Up, Tki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedon jakaminen ja yhdistäminen</li> <li>työelämän haasteisiin vastaaminen</li> <li>monipuolista osaamista ja tietoa kaikille ohjaajille uutta tietoa oman opetuksen tueksi</li> <li>merkitykselliset opparit</li> <li>innostavuus</li> <li>työelämässä tarvittavat taidot eri koulutusohjelmiin tutustuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollisuuksia, tarvetta ja kiinnostusta yhteistyöhön löytyy</li> <li>Hankehakemuksiin voisi sisällyttää myös opiskelijayhteistyön</li> <li>Co-creation, erilaisen asiantuntijuuden hyödyntäminen</li> <li>Rahoittajat – mahdollisuus ja rajoittava tekijä</li> </ul>
Tilanne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nimen muuttaminen monialaiseksi opinnäytetyöryhmäksi</li> <li>Toimintamallien kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 ryhmää käynnissä</li> <li>ohjattu ryhmiä, jotka teemaryhmien kaltaisia mutta ilman tätä statusta</li> <li>lopettaneita, käynnissä olleita ryhmiä useampia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voisi olla enemmän yhteistyötä opiskelijoiden kanssa selkeitä, yhteisiä toimintamalleja ei ole</li> <li>systemaattisuutta voisi kehittää</li> </ul>
Hallinnointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksiköiden tavoitteisiin</li> <li>oma budjetti mahdollisuus</li> <li>yhteiniset ont-prosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hallinnointi ohjaajien mielestä liian monimutkaista ja aikaa vievää</li> <li>haluaisivat yhden tahon, jolle tehtävistä tunneista ilmoitetaan teemaryhmän perustaminen helpommaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>olisi hyvä olla yksi henkilö, joka hallinnoi keskitetysti rekrytointia ja tiedottamista systemaattinen strategia ja linja?</li> <li>pitäisi olla joustava ja nopea pystyttää</li> </ul>
Opiskelijoiden rekrytoiminen eri koulutus-ohjelmista	<ul style="list-style-type: none"> <li>hyödyt segmenteittäin esiin – opiskelijoille, ohjaajille, TKI-toiminnalle, yrityksille ja koko HH</li> <li>viestimiseen olisi panostettava</li> <li>opiskelijoiden kannustaminen</li> <li>TKI-areena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opiskelijat eivät tiedä, löydä</li> <li>rekrytointi Mynetin kautta ilmoituksella</li> <li>kasvokkain opettajan omilla kursseilla</li> <li>rekrytoinnin ajankohdan tärkeys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nyt aika paljon luovaa ad hoc -toimintaa</li> <li>useat kanavat käytössä</li> <li>Aktiivisten ohjaajien kautta</li> <li>opiskelijoiden suunnalta ei tule kyselyjä</li> <li>TKI-toiminta opiskelijoille tutuksi!</li> <li>TKI-areena</li> </ul>
Yhdessä tekemisen malli	<ul style="list-style-type: none"> <li>tukee työelämässä tarvittavien taitojen kehittymistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opiskelijat aloittavat innokkaasti mutta innostus laantuu käytännön toteuttamisen vaikeuksien vuoksi (erilaiset toimintatavat ja aikataulut)</li> <li>opiskelijat eivät ole sisäistäneet yhdessä tekemisen mallia</li> <li>eri kampusten välinen yhteistyö hankalaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rekrytointi</li> <li>projektien sopiminen</li> <li>myynti</li> <li>yhteistyön tahot, muodot ja mallit</li> <li>viestintä</li> <li>tulosten jakaminen</li> </ul>
Monialaisten opinnäytetyö- ryhmien aiheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>monitieteellinen työelämän haasteisiin vastaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aiheet opiskelijoiden tai ohjaajien omista intresseistä tai toimeksiannoista</li> <li>jo käynnissä olevista hankkeista</li> <li>osasta aiheista kehitetty myös hanke</li> <li>toivotaan enemmän yhteistyötä TKI-hankkeiden kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opiskelijoiden työtä voisi linkittää moniin hankkeisiin</li> <li>löytyy paljon aiheita</li> </ul>
Raportointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>tulokset esiin</li> <li>julkaisemisen tuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>monipuolisempia mahdollisuuksia raportoida</li> <li>julkaisut, seminaarit, videot, konferenssipaperit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>monipuoliset raportointimenetelmät jo käytössä</li> </ul>

Taulukko 1. Yhteenvedo johdon, ohjaajien ja TKI-toimijoiden ajatuksista monialaisista opinnäytetyöryhmistä

## 5 Pohdinta

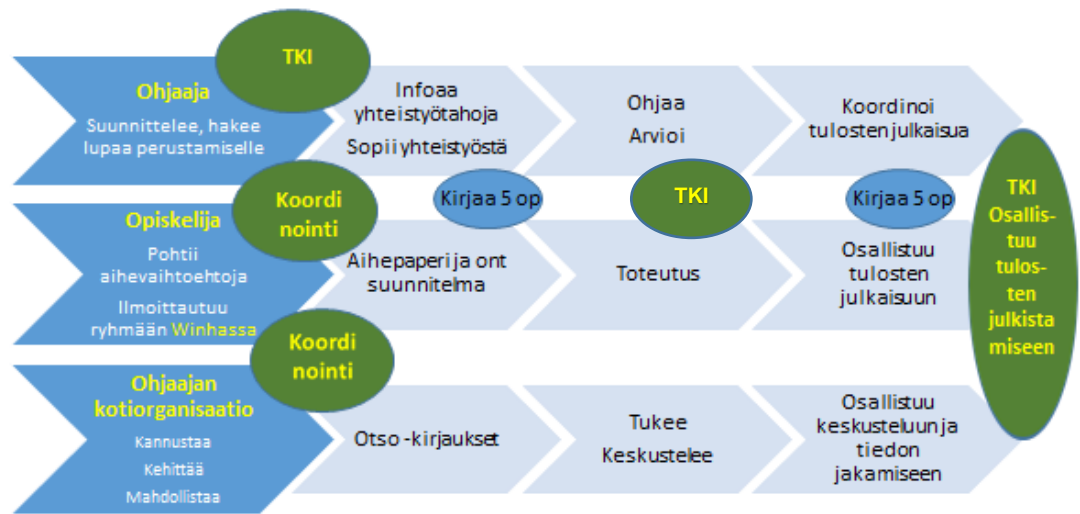
Monialaiset opinnäytetyöryhmät ovat Haaga-Helia ammattikorkeakoululle mahdollisuus kehittää laadukasta ja työelämätarpeisiin vastaavaa opetusta. Monialaisuus on muutoinkin kasvava trendi opiskelussa, sillä tulevaisuuden työelämässä kaivataan monialaista osaamista.

Aineistosta tehdyt havainnot monialaisten opinnäytetyöryhmien edellytyksistä tukevat väitettä, että moniammatillisuuden oppiminen rakentuu erilaisuuden kunnioittamiselle, motivaatiolle, yhteisöllisen oppimisen mahdollisuudelle sekä ohjaukselle ja arvioinnille (ks. Kattisko, Kolkka & Vuokkila-Oikkonen 2014, s. 5). Ilman ohjaajien omaa kiinnostusta kehittää ohjausta ja omaa ammattitaitoa, koulutusohjelmaraajojen ulkopuolelle astumista, kaikkien koulutusohjelmien arvostusta, TKI- ja työelämäyhteistyön mahdollistamista, hyötynäkökulmien korostamista ja tasapuolista arviointia tai tulosten jatkohyödyntämistä eivät monialaiset opinnäytetyöryhmät vastaa tavoitteeseensa. Lisäksi tarvitaan myös opiskelijoiden motivointia ryhmässä toimimiseen ja yhdessä oppimisen tavoittelemiseen.

Tehokkaasti ja laadukkaasti toimiessaan monialaisilla opinnäytetyöryhmillä saavutetaan paljon hyötyjä. Opiskelija saa opinnäytetyölleen merkityksellisen kontekstin, kokemuksia ja monialaista tietoa ja taitoa, joista on hyötyä hänen tulevaa työuraansa ajatellen. Ohjaajan ammattitaito ja substanssiosaaminen hänen opettamistaan aiheista kasvaa. Ohjaajat tutustuvat samalla myös muiden koulutusohjelmien toimintaan. TKI-toimijat saavat apuvaihtoehtoja työelämästä tulevien toimeksiantojen toteuttamiseen sekä saavat uusia ja mahdollisesti innovatiivisia ajatuksia toimintaansa ja tutkimustuloksiinsa. Työelämän toimijat saavat uusia ja monipuolisia sekä monet ulottuvuuden huomioon ottavia kehittämisideoita ja työkaluja kilpailukykyensä parantamiseksi. Haaga-Helia korkeakouluna hyötyy monialaisista opinnäytetyöryhmistä välineenä toteuttaa monialaisuutta korostavaa strategiaansa ja laajentaa kehittämisverkostoaan. Lisäksi tietoisuuden lisääminen onnistuneista monialaisista opinnäytetyöprojekteista voi lisätä korkeakoulun kiinnostavuutta, kansainväliselläkin tasolla. Ennen kaikkea on korostettava, että verkostoitumisen ja tulevaisuuden yhteistyökuvioiden mahdollisuudet avautuvat kaikille toimijoille monialaisten opinnäytetyöryhmien kautta. (ks myös Lindeman ym. 2015.)

Alla on esitetty työnjakohahmotelma toimivalle monialaiselle opinnäytetyöprosessille (kuvio 2). Jokaisella taholla, ohjaajalla, opiskelijalla, ohjaajan kotiorganisaatiolla ja TKI-toiminoilla on oma roolinsa ja vastuunsa kokonaisuuden onnistumisessa ja toistensa tukemisessa. Haaga-Helia korkeakouluna voidaan katsoa olevan koko toiminnan mahdollistavana osapuolena ja kannustajana.

## Monialaiset oppariryhmät - Työnjakohahmotelmaa



Kuvio 2. Monialaiset oppariryhmät – Työnjakohahmotelmaa

Motivoituneet ja sitoutuneet ohjaajat, jotka pitävät yhteisöllistä tiedon tuottamista kaikkien etuna ja voimavarana, ovat avaintekijöitä toimivien ja tuloksia aikaansaavien ryhmien taustalla. Mutta tätä varten olisi ensin tehtävä joitain ohjaajien toimintaa helpottavia asioita: hallinnointia ja Otso-kirjauksia olisi helpotettava, selkiytettävä ja yhdenmukaistettava eri koulutusohjelmien välillä, yhteistyökuvioita lisättävä TKI-toimintojen kanssa, opiskelija-rekrytointikanavia olisi toisaalta monipuolistettava ja toisaalta keskitettävä, ja raportointimuotoja lisättävä ja sen vastuita jaettava tasaisemmin eri toimijoiden välille. Opettajille ei saisi myöskään muodostua tunnetta, että he ohjaavat ryhmiä vapaaehtoisvoimin ilman kunnan kannustimia.

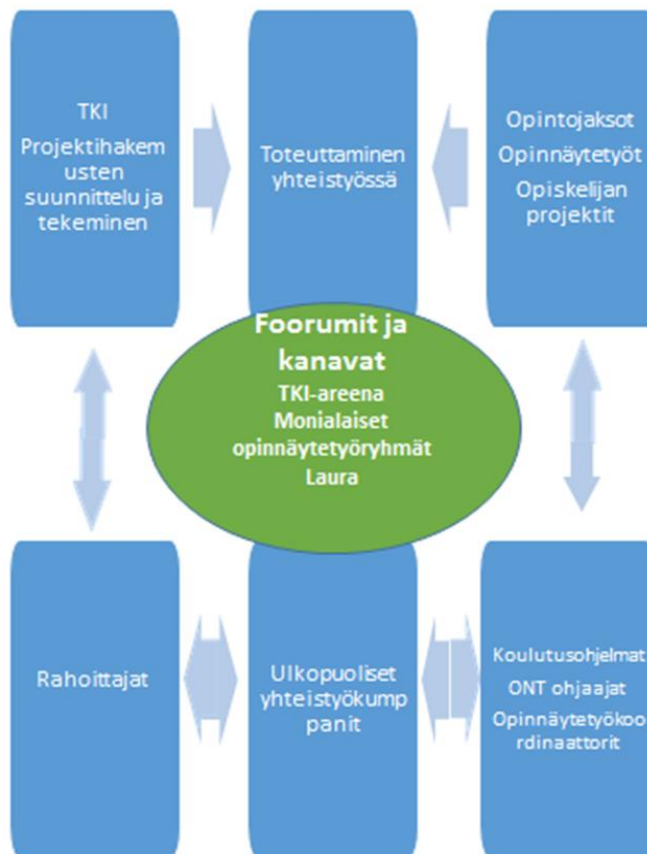
Haaga-Helian johdon ja ohjaajien omien kotiorganisaatioiden tehtävänä on toimia monialaisten ryhmien toiminnan mahdollistajana ja kannustajana. Niiden pitäisi yhteistyöllä karsia turhaa byrokraattisuutta ryhmien hallinnoinnista, valvoa ohjaajien resurssien riittämistä ja tarvittaessa osoittaa lisäresursseja. Yksi aineistossa ehdotettu resursseihin liittyvä toimintamalli oli, että monialaiset opinnäytetyöryhmät sidottaisiin koulutusohjelmien budjetteihin ja resursseihin ja että jokaista koulutusohjelmaa veloitettaisiin toteuttamaan esimerkiksi 5 prosenttia opinnäytetöistään monialaisina.

Aineistossa toivottiin paljon TKI-toiminnan liittämistä vahvasti osaksi monialaisia opinnäytetyöryhmiä. Opiskelijoiden aktiivinen osallistaminen TKI-toimintaan on tutkimuksissa osoi-

tettu olevan ammattikorkeakouluille sekä niiden opetuksen ja työelämän yhteistyön lisäämiselle mahdollisuus, mutta melko pitkälti vielä osin käyttämätön voimavara (Maassen ym. 2012; Lindeman ym. 2015; Sarajärvi ym 2013). TKI-yhteistyön tarjoamat asiakaslähettäisyys ja autenttiset tilanteet olisivat kuitenkin erinomaisia monialaisen oppimisen mahdollistajia (Katisko, Kolkka & Vuokila-Oikkonen 2014).

Alla on esitetty malli Haaga-Helian TKI-toiminnan ja opinnäytetyöryhmien yhteistyölle (kuvio 3). Työnjakomalli on kehitetty monialaisia opinnäytetyöprojekteja silmällä pitäen, mutta se soveltuu periaatteessa myös perinteisten opinnäytetyöryhmien toimintaan. Haaga-Helian TKI-toiminnan rooli kokonaisuudessa voisi olla välittää työelämästä tulleita toimeksiantoja ohjaajille ja suoraan opiskelijoille sekä toimia varsinaisten ohjaajien apuna tutkimus- tai kehittämisprosessin aikana. TKI-toimintojen odotetaan myös osallistuvan ja osallistavan opiskelijoita tulosten raportointiin.

## Monialaiset opinnäytetyöryhmät ja TKI



Kuvio 3. Monialaiset opinnäytetyöryhmät ja TKI

Tätä aktiivista roolia varten tarvitaan TKI-toimintojen puolelta joku keskeinen taho, esimerkiksi joku koordinoiva henkilö, jonka toimenkuvaan kuuluisi keskitetysti ilmoittaa toimeksiantoista ja muista yhteistyömahdollisuuksista sekä pitää yllä ajankohtaista rekisteriä siitä, millaisissa projekteissa opiskelijoita on mukana. Aineistossa ehdotettuun TKI-areenaankin voisi liittää koordinoivan toimijan, johon niin opiskelijat, ohjaajat kuin TKI-toimijatkin voisivat ottaa yhteyttä kyselyjen ja ideoiden muodossa. TKI-toiminnoilta odotetaan myös ”jalautumista” opiskelijoiden keskuuteen esimerkiksi TKI-päivillä, jotka pidettäisiin kampusten keskeisillä paikoilla ja joissa TKI esittelisi toimintaansa messutyypisest muulle Haaga-Helian väelle.

Vaikka tämä opinnäytetyö onkin keskittynyt Haaga-Helia johdon, ohjaajien ja TKI-toimijoiden näkemyksiin monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittämisestä, on muistettava, että opiskelijat ovat myös pääosassa ryhmien tuloksetta toiminnassa ja toimivat toteuttajan roolissa. Kaikki osapuolet odottavat opiskelijoilta ennen kaikkea sitoutumista projektiin varsinkin, jos opinnäytetyö tehdään toimeksiantona. Opiskelijoiden on ymmärrettävä, että heidän työnsä vastaa työelämän toimintaa, jossa jokaisella toimijalla on oma merkityksensä kokonaisuudessa eikä työtä voi niin vain jättää kesken. Selkeiden pelisääntöjen tai ohjeiden laatiminen ryhmän kesken sekä aktiivinen motivointi ja ryhmähengen kohottaminen voivat olla tarpeen. Opiskelijoiden olisi sisäistettävä yhdessä tekemisen lisäksi myös vertaisohjauksen ja opponoinnin merkitys hyvien tulosten saavuttamisessa. Ohjaajat odottavat opiskelijoilta myös aktiivista osallistumista raportointiin. Sen lisäksi opiskelijat voisivat aktiivisemmin välittää hyviä kokemuksia eteenpäin ja samalla lisätä tietoisuutta ryhmistä. Opiskelijanäkökulman tutkiminen monialaisiin ryhmiin liittyen olisikin erinomainen jatkotutkimusaihe.

Monialaisten opinnäytetyöryhmien haasteena on toimivan ja tehokkaan ohjausprosessin ja toimintamallin kehittäminen, joka kannustaa kaikkia osapuolia panostamaan onnistuneeseen lopputulokseen. Opinnäytetyöryhmien ohjaajat kertoivat raporteissa, että opiskelijat voi olla vaikea saada motivoitumaan ja sitoutumaan opinnäytetyöprosessiin siten, että monialainen opinnäytetyöryhmä saisi kaikkia osapuolia hyödyttäviä tuloksia aikaan. Kattisko, Kolkka ja Vuokkila-Oikkonen (2014) sanovat opettajien roolin muuttuvan monilaisissa ja moniammatillisuutta opettavissa kokonaisuuksissa kohti mahdollistajan, sparraajan ja ohjaajan roolia. Opiskelijoilla itsellään täytyy siis myös olla tahtoa ja kykyä nähdä kykynsä sekä vastuunsa jakaa tietoa ja osaamistaan muille. Opinnäytetyöprosessi sisältää eri vaiheita. Yleensä se alkaa aiheen valinnalla, menetelmien pohtimisella ja tutkimuskohteen tarkemmalla määrittelyllä, jatkuu aineiston keräämisellä ja tulosten kokoamisella ja loppuu raportin kirjoittamiseen ja tuotosten esittelemiseen. Ehkä vastuiden näkyväksi tekemisellä ja toimeksiantajan vahvemmalla mukanaololla kaikissa opinnäytetyöprosessin vaiheissa voitaisiin kannustaa opiskelijoita sitoutumaan prosessiin paremmin.

Jokainen opiskelija on kuitenkin yksilö ja jokaisen opinnäytetyöprosessi ajoittuu erilaisiin elämäntilanteisiin. Yhden ohjattavan ryhmän opinnäytetyöt eivät yleensä valmistu samanaikaisesti ja suunnitellusti, vaan osalla nopeammin ja osalla myöhemmin, jos silloinkaan. Tämä on ohjaajien kannalta haasteellista, sillä heidän pitäisi kyetä saattamaan kaikki opinnäytetyöprosessit maaliin. Onko siis tarpeellista kehittää monialaisten opinnäytetyöryhmien työskentelylle tietty malli vai antaa mieluummin vapaat kädet? Kumpi tuottaa laadukkaampaa ohjausta ja laadukkaampia opinnäytetöitä? (ks. Jolkkonen 2007; Söderqvist & Salo 2007.)

Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan taitoa toimia verkostoissa, oppia toisilta ja rakentaa uutta toisten ideoiden päälle. Lisäksi ennakoidaan, että työn ohjeistusta ei annetakaan enää ylemmältä taholta annettuina, vaan kukin määrittelee työn sisällön ja suuntaviivat itse tai useimmiten yhdessä muiden kanssa. Tätä on hyvä harjoitella jo koulumaailmassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016a.) Ohjaajat voisivat nykyistä enemmän hyödyntää opiskelijoiden osallistamista. Monialaisissa ryhmissä voidaan hyödyntää vertaisarviointia ja -ohjausta, jossa opiskelijat voivat oppia toistensa osaamisesta ja oivalluksista, saada tukea opinnäytetyöprosessin eri vaiheisiin, nähdä monenlaisia tapoja työstää opinnäytetyötä ja katsoa teemaa monista eri näkökulmista (Ketola 2007). Sama pätee myös ohjaajiin, sillä hekin voivat oppia uusia toimintamalleja ja saada monipuolista ymmärrystä esimerkiksi liiketoiminnan eri ulottuvuuksista toimiessaan verkostoissa yli koulutusohjelmaraajojen (Isohanni & Toljamo 2007). Ohjaajien on oltava itsekkin valmiita kehittymään, jakamaan osaamistaan ja ottamaan vastaan kehitysideoita, jotta he voisivat tuottaa osaltaan laadukasta, työelämän tarpeisiin vastaavaa ohjausta (Maassen ym. 2012). Ohjaajienkin on uskallettava astua omien mukavuusalueiden ulkopuolelle.

Ohjaajien hyväksi koettujen käytänteiden jakaminen voi olla haasteellista, mutta se on ensiarvoisen tärkeää opetuksen laadun kehittämisen kannalta (Söderqvist & Salo 2007, 34–35). Monialaisten opinnäytetyöryhmien nykyisten ja entisten ohjaajien olisi hyvä kertoa toisilleen onnistumisista ja epäonnistumisista, jotta toimintaa kyettäisiin kehittämään kaikille hyödylliseen suuntaan. Yksi keino tähän olisi pitää niin sanottuja workshop-tilaisuuksia, joissa eri ryhmien ohjaajat tekisivät näkyviksi hyväksi koettuja toimintatapoja ja pohtisivat yhdessä ratkaisuja haasteisiin. Aineistonani käyttämissä raporteissa ja haastatteluissa moni puhui samoista ongelmista, mutta käytännössä ohjaajat eivät välttämättä tiedosta, että ongelmat ovat muillakin samoja ja yhteisiä. Monialaisissa opinnäytetyöryhmissä ja monialaisissa opinnoissa yleensä on tärkeää, että kukaan ohjaaja tai opettaja ei toimi omassa siilossaan vaan, että asioita, niin onnistumisia kuin haasteitakin jaetaan toisten kanssa.

Tiedon jakamiseen ja ohjaajien väliseen yhteistyöhön liittyy myös toinen sekä mahdollisuudeksi että haasteeksi kutsuttava ulottuvuus – koulutusohjelmien erilaisten kulttuurien ymmärtäminen ja hyväksyminen. Monialaisen oppimisen, yhdessä tekemisen ja kehittämisen mahdollistajana tarvitaan kulttuuria, jossa eri aloja arvostetaan ja jossa yksilön osaamisen kehittämisen edellytyksenä pidetään osaamisen kasvattamista myös oman substanssin ulkopuolelta (Katisko, Kolkka & Vuokkila-Oikkonen 2014). Ohjaajien ja opettajien liikkuminen yli koulutusohjelmaraajojen lisäksi kaikkien ammattitaidon kehittymistä ja rikastuttaisi koulutuskulttuuria. Tällä hetkellä eri kampukset toimivat melko omissa oloissaan.



On erittäin tärkeää, että ohjaajat voivat työskennellä eri koulutusohjelmista tulevien ohjaajien kanssa ja että koulutusohjelmat sallivat opiskelijoidensa ”siirtymisen” toisen koulutusohjelman alle opinnäytetöitään tekemään. Yhtenä haasteenahan aineistossa sanottiin, että opiskelijoita voi olla vaikea rekrytoida eri koulutusohjelmista yhteen ryhmään ja että joillekin voi olla iso kynnys lähteä toiselle kampukselle ohjaustuokioihin. Valinnaisten opintojen tekeminen oman koulutusohjelman ulkopuolelta voisi lisätä opiskelijoiden rohkeutta tehdä opinnäytetyökin sen ulkopuolella.

Toisaalta sitäkin olisi syytä pohtia, kannustavatko koulutusohjelmat aktiivisesti opiskelijoita liikkumaan eri kampusten välillä. Opettajilla on ohjaajina intressejä pitää oman koulutusohjelman opiskelijat omassa ohjauksessa eivätkä he markkinoi esimerkiksi opinnäytetyöinfoissa monialaisia opinnäytetyöryhmiä yhtä aktiivisesti kuin omiaan. Toisaalta syynä voi olla myös se, että myöskään ohjaajilla ei ole tarpeeksi tietoa monialaisista opinnäytetyöryhmistä. Ryhmien löytäminen jää turhan paljon opiskelijoiden harteille ja oman aktiivisuuden varaan. Haaga-Heliolla koulutusorganisaatiolla on tässä tärkeä kannustajan ja mahdollistajan rooli.

Pohdin myös, olisiko opinnäytetöiden tekemisen kulttuuria syytä muuttaa muutoinkin projektiluontoisempaan ja yhdessä tekemistä kannustavaan suuntaan. Tällä hetkellä moni opinnäytetyö tehdään opiskelijan yksilötöyönä ja oman pääaineen opettajan ohjauksessa. Opiskelija itse pääsääntöisesti hankkii aiheen ja toimeksiannon, osallistuu seminaareihin ja niin edelleen. Opinnäytteet eivät kuitenkaan muodosta keskenään yhtenäistä kokonaisuutta. Jos opinnäytteitä sen sijaan tehtäisiin perusohjauksessakin laajempina toimeksiantoina (yksilötöiden lisäksi) jo esimerkiksi yhden oppiaineen sisällä, saattaisivat onnistuneet kokemukset kannustaa ohjaajia laajentamaan ohjaustaan myös yli koulutusohjelmajojen. Näin saataisiin ehkä kannustettua ohjaajia myös monialaisten opinnäytetyöryhmien ohjauksen pariin.

Kaikki osapuolet ovat sitä mieltä, että raportoinnilla on keskeinen rooli monialaisten ryhmien tietoisuuden lisäämisellä ja että raportointi ei tällä hetkellä ole riittävää ja tarpeeksi monipuolista. Ja kuten Lindeman ym. (2015) toteavat, saattavat tulokset jäädä työelämän kannalta merkityksettömiksi, ellei raportointiin ja kohdeyleisön saavuttamiseen panosteta tarpeeksi. Vastaavia huomioita teki myös Rännäli (2014) tarkastellessaan opinnäytetyösään Haaga-Helian teemaryhmien raportointia sosiaalisen median keinoin. Haaga-Helian monialaisten opinnäytetyöryhmien olisikin mietittävä erilaisia ja innovatiivisia vaihtoehtoja tulosten julkistamiselle. Yhtenä toimivana vaihtoehtona voisi olla tiivis yhteistyö TKI-toimijoiden kanssa ja heidän raportointikanaviensa hyödyntäminen. Myös videoiden tekeminen

ja opinnäytetöiden tulosten tiivistäminen videoihin voisi tuoda lisää näkyvyyttä monialaisille ryhmille sekä kiinnostaa tulosten esittämisen ja hyödyntämismuotona yrityksiä.

Raportointivastuiden jakamisen lisäksi monialaisissa opinnäytetyöryhmissä olisi myös painostettava onnistumisen hetkiin. Onnistumisten seurauksena opiskelijan luottamus omaan kykyihinsä ja pystymiseen kasvaa ja hänen rohkeutensa kokeilla ja toimia luovasti kehittyy, mikä onkin tarpeellista tulevaisuuden työelämässä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 34). Hyviä tuloksia ja suorituksia ei saisikaan opinnäytetyöprosessin yhteydessä väheksyä vaan niitä kannattaisi jakaa rohkeasti ryhmän sisällä ja sen ulkopuolella. Pelkkä rahallinen palkkio toimeksiantajalta ei välttämättä riitä vaan lisäksi tarvittaisiin kehuva palautetta.

Opintojen monialaisuudesta puhuttaessa on mielestäni pohdittava yksittäisen oppilaitoksen sisäisen monialaisuuden ja yhteistyön lisäksi myös oppilaitoksen välistä yhteistyötä. Sillä saataisiin kehitettyä monialaisuutta vielä uuteen ulottuvuuteen. Tähän Haaga-Helia onkin jo tarttunut sen, Laurea ja Metropolian strategisella liittoumalla, jonka tarkoituksena on kehittää opiskelijoiden liikkuvuutta, yrittäjyyskoulutusta ja matalan kynnyksen innovaatio-ohjelmia oppilaitosten ja yritysten välille (Haaga-Helia 2016e; Kokko 2016). Opinnäytetöiden tekeminen näissä puitteissa voi tarjota kaikille toimijoille hyötyjä. TKI-toiminnot monitahoisilla projekteillaan ovat tässä avainasemassa ja linkkinä opiskelijoiden sekä yhteistyökumppaneiden välillä.

Jokaisesta edellä mainitsemastani mahdollisuudesta ja haasteesta pystyisi halutessaan tekemään oman jatkotutkimuksensa tai kehittämistyönsä, sillä aiheet ovat jo itsessään melko moniulotteisia ja niiden tutkiminen sekä kehittäminen hyödyttäisi monia toimijoita, ei vain monialaisten opinnäytetyöryhmien ohjaajia. Opiskelijoiden kokemuksia olisi myös syytä tarkastella sekä sitä, miten työelämän toimeksiantojen tilaajat ovat hyötäneet monialaisista ryhmistä. TKI-toiminnan ja opintojen yhdistämisen mahdollisuudet laajemmin olisi myös hyvä jatkotutkimusaihe.

Aineistona ohjaajilta saadut raportit ja kyselyvastaukset sekä johdon ja asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut toimivat hyvänä aineistona tässä opinnäytetyössä. Raporteista ja kyselyihin saaduista vastauksista pystyi hahmottamaan tiettyjä toistuvia teemoja. Näin jälkikäteen ajateltuna, olisin lisännyt kyselyyn vielä muutaman tarkentavan kysymyksen liittyen rekrytointiin, raportointiin ja suoritusten kirjaamiseen. Lisäksi olisin toivonut enemmän uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Nyt ohjaajat kertoivat sen, minkä kokivat kertomisen arvoiseksi, mistä johtuen osa vastasi monipuolisesti ja osa puolestaan erittäin lyhyesti. Johdon ja asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut täydensivät hyvin raporttien

ja kyselyjen vastauksia. Haastatteluja olisi toki voinut tehdä enemmänkin ja vaikka uudelleen samojen henkilöiden kanssa, jolloin opinnäytetyöprosessin aikana jo tapahtunut kehitys olisi saatu paremmin näkyviin.

Haaga-Helian monialaisten opinnäytetyöryhmien kehittäminen on ollut käynnissä koko tämän opinnäytetyön tekemisen ajan, muun muassa ryhmien nimi on muutettu teemaryhmistä monialaisiksi opinnäytetyöryhmiksi, mikä paremmin kuvastaa niiden toimintaa. Toivon opinnäytetyöni lisäävän innostusta ryhmien kehittämiseksi ja tuovan myös halukkuutta lisätä monialaisuutta myös muihin opintojaksoihin. Oma ymmärrykseni monialaisen osaamisen tärkeydestä tulevaisuuden työelämän valttikorttina on ainakin kehittynyt tätä opinnäytetyötä tehdessä. Opinnäytetyön aihekin on oman koulutusohjelmani ulkopuolelta. Vaikka opinnäytetyön tekemisessä menikin suunniteltua pidempään, olen ajatellut pitkän prosessin olevan oman oppimiseni kannalta vain hyvä asia. Jo yhden aiemman tutkinnon suorittaneena ja työelämässä mukana olevana on mielenkiintoista huomata, miten oma osaaminen kehittyy erityisesti silloin, kun jo hankittua osaamista pääsee hyödyntämään toisilta aloilta tulevien ja toisenlaisen koulutuksen saaneiden kanssa yhteisissä työtehtävissä tai opintoihin liittyvissä projekteissa. Olen ehtinyt töissä ollessani pureskella ja reflektoida opinnäytetyöhöni kirjoittamiani asioita koulussa ja töissä oppimieni asioiden näkökulmasta. Toivoisin työnantajien ja korkeakoulujen vielä enemmän hyödyntävän monialaisia tiimejä toiminnassaan. Sillä voisi saada aikaan lisää oppimisen ja tuloksen edellyttämiä ahaa-elämyksiä ja innovaatioita. Vaikka en enää lähtisikään opiskelemaan kolmatta uutta tutkintoa, utelias asenteeni uusien asioiden oppimiseen varmasti säilyy läpi koko urakehitykseni.

## Lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Oivallus 2. väliraportti. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus-2-valiraportti.pdf> Luettu: 3.12.2016

Elinkeinoelämän keskusliitto 2016. Oivallus. Moniosaaminen syntyy ryhmissä. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/innovaatiot-ja-osaaminen/osaaminen-ja-koulutuspolitiikka/oivallus/> Luettu: 3.12.2016.

Haaga-Helia 2015. Haaga-Helian strategia. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta/haaga-helian-strategia?userLang=fi>. Luettu: 8.12.2015.

Haaga-Helia 2016a. Monialaiset opinnäytetyöryhmät. Luettavissa: <https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/teemaryhmat/Pages/default.aspx>. Luettu: 28.2.2016.

Haaga-Helia 2016b. Yleistä Haaga-Heliasta. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/yleista-haaga-heliasta?userLang=fi>. Luettu; 30.4.2016.

Haaga-Helia 2016c. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun organisaatio. Luettavissa: [http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Pdf-tiedostoja/organisaatiokaavio\\_2016.pdf?userLang=fi](http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Pdf-tiedostoja/organisaatiokaavio_2016.pdf?userLang=fi). Luettu: 30.4.2016.

Haaga-Helia 2016d. TKI-hankkeet. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tki-hankkeet?userLang=fi>. Luettu: 30.4.2016.

Haaga-Helia 2016d. Toiminnan laadun arviointi Haaga-Heliassa. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/yleista-haaga-heliasta/toiminnan-laadun-arviointi-haaga-heliassa?userLang=fi>. Luettu: 30.4.2016.

Haaga-Helia 2016e. Haaga-Helia, Laurean ja Metropolian strateginen liittouma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta/haaga-helian-laurean-ja-metropolian-strateginen-liittouma?userLang=fi>. Luettu: 14.5.2016.

Haaga-Helia 2016f. Tiekartta: Strategiset kehittämisalueet ja painopisteet 2016–2018.

HAMK 2015. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi Luettavissa: <http://www.hamk.fi/verkostot/yamk-koulutus-vahvaksi-tki-vaikuttajaksi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 3.4.2016.

HAMK 2016. HAMK strategia 2020. Ammatillisesti profiloitunut korkeakoulu – tekojen kautta. Luettavissa: <https://slate.adobe.com/cp/mf2bD/>. Luettu 16.5.2016.

Hiillos, M. 2016 'Halutaan moniosaaja' – työelämän näkemyksiä kyvykkyyksistä. Kirjoituksia kulmahuoneesta. Haaga-Helian rehtorien blogi. Luettavissa: <https://blogit.haaga-helia.fi/rehtorienblogi/category/rehtorit/hiillos/> Luettu: 15.9.2016.

Huotari, P., Rintala, A., Aarrevaara, E., Eloranta, L., Fifield, B. & Kälviäinen, M. 2015 Opinnäyte-töillä kohti uudistuvaa työelämää – opinnäytetöiden nykytila ja tulevaisuus. Teoksessa Huotari (toim.) 2015. Ylempi ammattikorkeakoulutus työelämää uudistamassa – Koke-muksia monialaisen TKI-toiminnan kehittämisestä. s. 26–35.

Isohanni, I. & Toljamo, M. 2007. Opinnäytetyön kehittäminen verkoston avulla. Toimivuuden ja tuloksellisuuden arviointia. Teoksessa Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. s. 20–30.

Jolkkonen, A. 2007. Missä on opinnäytetyöprosessin laatu? Teoksessa Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. s. 12–19.

Katisko, M., Kolkka, M. & Vuokila-Oikkonen, P. 2014. Moniammatillinen ja monialainen osaaminen sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alojen koulutuksessa. Malli työssäoppimisen ja ammattitaitoa edistävän harjoittelun toteutusta varten. Suomen yliopistopaino Oy, Tampere.

Kivelä, M. 2015. Monialainen ja kehittävä yamk. Luettavissa: [http://www.hamk.fi/verkos-tot/yamk-koulutus-vahvaksi-tki-vaikuttajaksi/tyopaketti2/Documents/YAMK\\_TKI\\_abstract\\_mamk\\_2.pdf](http://www.hamk.fi/verkos-tot/yamk-koulutus-vahvaksi-tki-vaikuttajaksi/tyopaketti2/Documents/YAMK_TKI_abstract_mamk_2.pdf). Luettu: 3.4.2016.

Ketola, M. 2007. Vertaisohjaus opinnäytetyöprosessissa. Case vertaisohjauksen käytöstä työvälineenä opinnäytetyöprosessin aikana Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla. Teoksessa Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. s.64–74.

- Kokko, T. 2016. Monialaisuus lähtee sinusta ja minusta. Haaga-Helia. Rehtorien blogi. 28.1.2016. Luettavissa: <https://blogit.haaga-helia.fi/rehtorienblogi/>. Luettu: 2.5.2016.
- Lindeman, A., Veistilä, M. & Ahvenainen, T. 2015. Monialaisuus ammattikorkeakoulujen kansainvälisissä TKI-hankkeissa. Luettavissa: <http://www.hamk.fi/verkostot/yamk-koulutus-vahvaksi-tki-vaikuttajaksi/tyopaketti2/Documents/Kyamk%20osahanke%20abstrakti%202.pdf>. Luettu: 3.4.2016.
- Lindeman, A., Keskitalo, E., Vaittinen, P., Aho, A.-M. 2015. Työelämän uudistaminen monialaisella kehittämisosaamisella. Luettavissa: <http://www.hamk.fi/verkostot/yamk-koulutus-vahvaksi-tki-vaikuttajaksi/tyopaketti2/Sivut/default.aspx>. Luettu: 3.4.2016.
- Maassen, P., Kallioinen, O., Keränen, P., Penttinen, M., Spaapen, J., Wiedenhofer, R., Kajaste, M. & Mattila, J. 2012. From the bottom up. Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied Sciences. Publications of the Finnish Higher Education Evaluation Council 7:2012. Helsinki, The Finnish Higher Education Evaluation Council. Luettavissa: <http://karvi.fi/publication/bottom-evaluation-rdi-activities-finnish-universities-applied-sciences/>. Luettu: 10.4.2016
- OAMK 2016. Strategia 2017–2020. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/strategia/>. Luettu: 16.5.2016.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma. Helsinki.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) (2005) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.
- Rännäli, E. 2014. Teemaryhmäraportoinnin kehittäminen sosiaalisen median keinoin. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Sarajärvi, A., Salmela, M. & Eriksson, E. 2013. TKI-työn ja opetuksen kehittämisprojektin tulokset, kehittämishaasteet ja suositukset. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences 1. Luettavissa: <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1443/1368>. Luettu: 10.4.2016.
- Söderqvist, M. & Salo, K. 2007. Opinnäytetyöprosessin kehittämiskokemuksia Heliasta. Teoksessa Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Turku AMK 2016. Turun ammattikorkeakoulun strategia. Luettavissa: <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tunne-meidat/arvot-ja-strategia/>. Luettu: 16.5.2016.

Valtari, A., Nummela, E. & Vartiainen, T. 2014. PKS-ENNAKOINTI ja ENNAKOINTIKAMARI. Tulevaisuuden palvelut ja osaaminen. Luettavissa: [http://pksennakointi.fi/wp-content/uploads/gravity\\_forms/2-0625d4b9f593e469bc21be7e4fdbf39d/2014/08/verkkoaiivoriihen-tulokset.pdf](http://pksennakointi.fi/wp-content/uploads/gravity_forms/2-0625d4b9f593e469bc21be7e4fdbf39d/2014/08/verkkoaiivoriihen-tulokset.pdf) Luettu: 3.12.2016.

