

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Salminen-Tuomaala

**KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA
KEHITTÄMISHANKETOIMINNAN
EDISTÄMINEN
AMMATTIKORKEAKOULUSSA:
SILLANRAKENTAMISTA JA
BROKEROINTIOSAAMISTA**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 115

Mari Salminen-Tuomaala

**KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA
KEHITTÄMISHANKETOIMINNAN
EDISTÄMINEN AMMATTIKORKEAKOULUSSA:
SILLANRAKENTAMISTA JA
BROKEROINTIOSAAMISTA**

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2015

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials

SeAMK julkaisujen myynti:
Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-37-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Mari Salminen-Tuomaala. 2015. Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishanketoiminnan edistäminen ammattikorkeakoulussa: sillanrakentamista ja brokerointiosaimista. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 115.

Kansainvälistyminen ja yhteiskunnan monikulttuuristuminen luovat tulevaisuudessa uusia odotuksia ammattikorkeakouluille. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015 tukee korkeakoulujen toimia kansainvälisyyden vahvistamiseksi. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kansainvälistäminen on koko yhteiskunnan uudistumisen keskiössä. Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishanketoiminnan myötä voidaan edistää yhteiskunnan ja elinkeinoelämän monipuolistumista, kansainvälistä verkostoitumista, kilpailukykyä sekä kansalaisten osaamista, hyvinvointia ja sivistystä. Tutkimustiedon tuottaminen ja hyödyntäminen on yhä enemmän kollektiivista, kansainvälistä yhteistyötä. (Opetusministeriö 2009.)

Ammattikorkeakoulujen opettajien ja muun henkilöstön kansainväliset yhteydet parantavat sekä opetuksen että tutkimus- ja kehittämistoiminnan laatua. Ne tukevat myös opiskelijoiden kansainvälistymistä. Kansainvälisesti verkottuneet asiantuntijat tukevat koko yhteiskunnan kansainvälistymistä ja hyvinvointia. Tavoitteena on luoda Suomeen kansainvälinen ja vetovoimainen korkeakoulu- ja tutkimusyhteisö, joka edistää yhteiskunnan kykyä toimia kansainvälisessä ympäristössä. Onkin tärkeää tunnistaa kansainvälistymisen haasteita, esteitä ja sudenkuoppia, jotta kehitys jatkuisi myönteisenä. (Opetusministeriö 2009.)

Tämän raportin tarkoituksena on kuvailla: 1) millaisia haasteita ammattikorkeakouluilla on yhteiskunnassa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, 2) miten kansainvälisiä yhteyksiä voidaan luoda ja ylläpitää, 3) millaisia malleja ja viitekehyksiä voidaan hyödyntää ja soveltaa kansainvälisessä tutkimus- ja kehittämishanketoiminnassa, 4) miten eri maiden kulttuuriset ja taloudelliset kysymykset tulisi huomioida sekä 5) millaisia eettisiä kysymyksiä hankkeen suunnitteluvaiheessa voi esiintyä. Lisäksi esiin tuodaan mahdollisia haasteita ja sudenkuoppia.

Yhteystiedot:

Mari Salminen-Tuomaala, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden osasto
Koskenalantie 17 60220 Seinäjoki
mari.salminen-tuomaala@seamk.fi

ABSTRACT

Mari Salminen-Tuomaala. 2015. Promotion of international research and development at the university of applied sciences: Bridge building and brokering competence. Publication of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 115.

Internationalization and multiculturalism bring new expectations to universities of applied sciences. The Strategy for the Internationalization of Higher Education Institutions in Finland 2009–2015 supports all action design to strengthen internationalization. Especially making research and innovation systems more international is considered crucial to the renewal of the whole society. International research and development projects can promote diversity in society and business life, increase networking and competitiveness and enhance citizens' competence, welfare and sophistication. The generation and application of research knowledge is increasingly collective and depends on international co-operation. (Opetusministeriö 2009.)

International contacts between lecturers and other university staff will improve the quality of teaching, research and development. The contacts will also support students' internationalization. Experts involved in international networks can help to ensure welfare and to build a more international society. Our aim in Finland is to create an attractive, international community of higher education and research, which will promote the ability of the whole society to function in the international environment. Potential challenges, obstacles and pitfalls need to be recognised to ensure positive development. (Opetusministeriö 2009.)

The purpose of this report is to describe 1) the challenges faced by universities of applied science at national and international level, 2) the options in creating and maintaining international connections, 3) the models and frameworks that can be used and applied to international research and development activities, 4) the cultural and economic issues that should be addressed and 5) the ethical questions that may emerge when planning projects. Potential challenges and pitfalls are also addressed.

Contact information:

Mari Salminen-Tuomaala, Seinäjoki University of Applied Sciences
Koskenalantie 17 60220 Seinäjoki, Finland
mari.salminen-tuomaala@seamk.fi

KUVIOT JA TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Loogisen viitekehysten lähestymistapa | 19 |
| Kuvio 2. PCM-malli | 21 |

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 2 AMMATTIKORKEAKOULU YHTEISKUNNAN HAASTEISIIN VASTAAJANA | 9 |
| 3 KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKETOIMINNAN EDISTÄMINEN | 12 |
| 3.1 Miten kansainvälisiä yhteyksiä voidaan luoda? | 13 |
| 3.2 Miten kansainvälisiä yhteyksiä voidaan ylläpitää? | 16 |
| 4 LOOGINEN VIITEKEHYS (LFA ja LFA-M) KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA HANKETOIMINNAN APUVÄLINEENÄ | 17 |
| 5 PROJEKTISYKLIN JOHTAMINEN (PCM) KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA HANKETOIMINNAN APUVÄLINEENÄ | 20 |
| 6 MITEN ERI MAIDEN KULTTUURISET JA TALOUDELLISET KYSYMYKSET TULISI HUOMIOIDA? | 22 |
| 7 MILLAISIA EETTISIÄ KYSYMYKSIÄ HANKKEEN SUUNNITTELUVAIHEESSA VOI ESIINTYÄ? | 24 |
| 8 MAHDOLLISIA HAASTEITA JA SUDENKUOPPIA | 26 |
| 9 POHDINTA | 28 |
| LÄHTEET | 29 |

1 JOHDANTO

”Ihminen voi oppia vain menemällä tunnetusta tuntemattomaan.”

-Claude Bernard-

Globaalin toimintaympäristön muutokset, talouden taantuma sekä samanaikaiset rakenne- ja suhdanneongelmat jatkuvat kuudetta vuotta (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014). Tarvitaan rohkeita, innovatiivisia TKI-osaajia, jotka pyrkivät vaikuttamaan kansalliseen ja kansainväliseen tilanteeseen sekä edistämään hyvinvointia ja tuotavuutta. Menestyminen ja uusi kasvu perustuvat tietoon, osaamiseen, teknologiaan ja innovaatioihin. Kansainvälistymisen myötä arvonnäkökulma syntyy globaaleissa arvooverkoissa, jolloin tuotteen valmistuspaikan merkitys vähenee ja arvo syntyy aikaisempaa enemmän aineettomuudesta. Osaamisen merkitys lisääntyy ja kilpailu tiedosta ja osaamisesta kiristyy. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014.)

TKI-osaamisvalmennuksessa saatuja tietoja ja taitoja voidaan hyödyntää monella tasolla suomalaisessa yritys yhteistyössä ja kansainvälisessä yhteistyössä. TKI-osaamisvalmennuksen antamia brokerointiosaamisen taitoja tarvitaan yhteiskunnassa, jossa tutkimus ja työelämä ovat vielä liikaa irrallaan toisistaan. TKI-osaajina voimme toimia muutosagentteina ja konsultteina ja auttaa ammattikorkeakouluja, tutkimusorganisaatioita ja yrityksiä kokoamaan ”palapelejänsä” innovatiivisesti. Kansanedustaja Risikon sanoja lainaten: ”Maharotoonta ei oookkaan.”

Kansainvälistyminen avartaa, sillä se tarjoaa mahdollisuuksia tarkastella yhteisiä haasteita ja ongelmia erilaisesta näkökulmasta ja löytää uusia ratkaisuja niihin. Se on hyödyllistä sekä yksilöille että yhteisöille, sillä se mahdollistaa tiedon jakamisen ja omien tutkimustulosten ja kehittämistyön tuotosten markkinoinnin laajemmalla tasolla. Se on myös keino pysyä ajan tasalla kehityksessä, koska se laajentaa tieto- ja markkinointiverkostoja. Kansainvälistyminen parantaa myös kieli-, kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. (De Letter, Kangasharju & Nokelainen 2001.)

Eurooppalainen kulttuuri-, koulutus- ja tutkimusyhteistyö laajenee erityisesti 10-vuotisen EU2020-strategian myötä. Ilman korkeakoulujen kansainvälistä verkottumista Suomessa ei voida hyödyntää muualla tuotettua tietoa ja osaamista. Myönteisestä kehityksestä huolimatta Suomen korkeakoulujärjestelmä on liian ohuesti kansainvälistynyt ja verkottunut. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014a.) Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tulisi kirkastaa profiileitaan globaalilla tasolla sekä lisätä yhteistyötä ja purkaa päällekkäisyyksiä. Olisi napakasti valittava, mihin panostetaan ja mistä luovutaan. Olisi tärkeää luoda kansainvälisesti houkuttelevia osaamiskeskittymiä ja toteuttaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteisiä kehittämistoimia. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014.)

Tämän raportin tarkoituksena on kuvailla: 1) millaisia haasteita ammattikorkeakouluilla on yhteiskunnassa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, 2) miten kansainvälisiä yhteyksiä voidaan luoda ja ylläpitää, 3) millaisia malleja ja viitekehyksiä voidaan hyödyntää ja soveltaa kansainvälisessä tutkimus- ja kehittämishanketoiminnassa, 4) miten eri maiden kulttuuriset ja taloudelliset kysymykset tulisi huomioida sekä 5) millaisia eettisiä kysymyksiä hankkeen suunnitteluvaiheessa voi esiintyä. Lisäksi esiin tuodaan mahdollisia haasteita ja sudenkuoppia.

2 AMMATTIKORKEAKOULU YHTEISKUNNAN HAASTEISIIN VASTAAJANA

Ammattikorkeakoulujen tulisi enenevästi ottaa vastuuta työelämän ja toimintaympäristön kehittämisestä. Ammattikorkeakouluilla on merkittävä tehtävä vetovoimaisten tutkimus-, työskentely- ja innovaatioympäristöjen luojina ja kansainvälisen, innovatiivisen ilmapiirin ja yhteyksien edistäjinä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014b.) Innovaatiot syntyvät erilaisilla rajapinnoilla ja toisiinsa linkittyneinä sekä vaativat verkottuneilta toimijoilta monialaista osaamista. Innovaatioita kehittävien toimijoiden tulisivat tiedon luomisen lisäksi sopeutua muuttuvaan ympäristöön sekä muuttuviin yhteistyökumppaneihin ja asiakastarpeisiin. (Mäkimattila 2014.)

Korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yritysten tulisi luoda uusia, toimivia käytäntöjä yhteistyönsä monipuolistamiseksi ja tiivistämiseksi. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tietopohjaa tulisi kehittää palvelemaan dialogia, päätöksentekoa ja ohjausta erilaisissa yrityksissä. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014.) Tarvitaan brokerointiosaamista sekä paikallisella, alueellisella, kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Brokerointitoimintaosaaminen on tärkeää sekä uuden asiakkaan että kumppanin kontaktoinnissa, koska se sisältää välittäjänä ja tulkkina toimimista tiedon siirrossa eri innovointitoimintojen välillä. Brokerointiosaaja voi rakentaa erilaisia yhteistyömuotoja ja verkostoja sekä lisätä eri osapuolten tietoisuutta toistensa intresseistä. Hän voi myös edistää hyvien käytäntöjen siirrettävyyttä osapuolelta toiselle. (Burt 2004.) Asiakkaiden tai kumppaneiden kontaktointi voi tällöin parhaimmillaan olla sillan rakentamista ja uusien yhteistyökuvioiden luomista sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla.

”Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020” –ohjelman mukaan Suomi ja muut pohjoismaat ovat Euroopan kärjessä tarkasteltaessa työelämän laatua ja tuottavuutta. Vahvuuksina pidetään oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia työssä, vaikutusmahdollisuuksia ja sosiaalista pääomaa. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.) Suomen työelämää ohjaa teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu tieto- ja viestintäteknologioiden kehittymiseen. Erityisesti kehittämisen kohteena ovat eri alojen ja työpaikkojen rajat ylittävän toiminnan ja verkottumisen edistäminen sekä alueellisella, kansallisella että kansainvälisellä tasolla. (Järvinen 2012.)

Koulutus-, tutkimus- ja innovaatiotoiminnan rinnalla olisi kiinnitettävä huomiota elinkeino- ja työvoimapolitiittisiin ratkaisuihin. Kansallisen toimintakyvyn turvaaminen edellyttää myös kansainvälistymisen nopeuttamista Suomessa. Digitalisaatio sekä aineettoman pääoman ja arvонуonnin merkityksen kasvu muuttavat yhteiskuntaa, taloutta ja tutkimus- ja innovaatiotoimintaa aiheuttaen myös uudenlaisia työelämän osaamisvaatimuksia. Innovointi monimuotoistuu käyttäjä- ja kysyntälähtöisyyden ja

sosiaalisen median lisääntymisen myötä. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014.) Ammattikorkeakouluilla on merkittävä yhteiskunnallinen haaste tunnistaa visionäärisesti yhteiskunnan muutoksia ja vastata niihin ennakoivalla opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnalla.

Tutkimus- ja innovaatiopolitiikan tärkeimmät kehittämiskokonaisuudet ovat korkeakoulujärjestelmän uudistaminen, tutkimus- ja innovaatiotoiminnan tulosten hyödyntämisen ja vaikuttavuuden edistäminen sekä aineettoman pääoman ja yritystoiminnan vahvistaminen. Tärkeää on myös keskittyä osaamistason nostamiseen ja valikoivaan osaamisen kärkien tukemiseen, julkisen sektorin uudistamiseen ja poikkihallinnolliseen yhteistyön lisäämiseen sekä tutkimus- ja kehittämishankerahoituksen riittävyyden ja oikean kohdentamisen varmistamiseen. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014.)

Korkeasti koulutettujen osuus työikäisestä väestöstä on Suomessa maailmanlaajuisesti tarkasteltuna korkea. Kuitenkin korkea-asteen koulutukseen panostaneissa kärkimaissa; Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Etelä-Koreassa korkeasti koulutettujen työvuosien määrä on lähes kaksinkertainen Suomeen verrattuna. (Kalenius 2014.) Korkeasti koulutetun työvoiman saatavuus heikkenee 2010-luvun lopulla ja se rajoittaa Suomen tuottavuutta talouskasvun käynnistyessä 2000-luvun taantuman jälkeen. Tavoitteena on, että Suomi sijoittuu nuorten ikäryhmien koulutustasolla mitattuna OECD-maiden ylimpään neljännekseen vuonna 2030 ja koko työikäisen väestön koulutustasolla mitattuna OECD-maiden kärkijoukkoon vuoteen 2040 mennessä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014a.)

Korkeasta osaamistasosta huolimatta suomalaisessa yhteiskunnassa voidaan edelleen huomata iso kuilu tutkimuksen ja työelämän välillä. Opetus- ja kulttuuriministeriön hankkeella ”Tutkimuksen avoimuudella yllättäviä löytöjä ja luovaa oivaltamista” on kehitetty ”Avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekartta 2014-2017.” Hankkeen pyrkimyksenä on edistää avoimia toimintamalleja tieteellisessä tutkimuksessa ja tutkimustulosten saatavuuden edistämisessä. Tavoitteena on parantaa Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kilpailukykyä ja laatua. Tutkimustulosten julkistamisen ja hyödyntämisen avoimuutta pyritään edistämään lisäämällä kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä sekä kehittämällä tutkimuspalveluita ja tutkimusinfrastruktuureja. On tärkeää luoda yhteistoimintatoimintamalleja tutkimusorganisaatioille linkittämällä tietoa ja rakentamalla yhteisiä palveluita siten, että yhteistoiminta olisi sujuvaa paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014c.)

Kansallisen kilpailuedun varmistaminen vaatii korkeakoulujärjestelmän toimintarakenteiden uudistamista ja rahoituspohjan kehittämistä. Osaamisen, luovuuden, innovaatioiden, tieteen ja teknologian merkitys kasvaa ja niiden avulla voidaan vastata kansainvälisiin haasteisiin, parantaa tuottavuutta, hyvinvointia ja työllisyyttä. Digitaaliset

teknologiat edistävät koulutusta, tutkimusta ja innovointia. Digitaalinen palvelutalous ja digitalisaatio muuttaa työn organisointia, teollisuuden ja palveluiden toimintatapoja ja tuotteita. Uusi digitaalinen teknologia vaikuttaa syvästi ihmisen tietojen, taitojen ja asenteiden muotoutumiseen, maailmankuvaan ja yhteiskunnalliseen osallistumiseen. Itsenäinen ja yrittäjämäinen työ tulee lisääntymään. Digitalisaatio saattaa helpottaa kansainvälistä tutkimus- ja kehittämishanketoimintaa, sillä kumppaneiden kanssa voidaan järjestää monimuotoisia, ajasta ja paikasta riippumattomia online-palavereita. Toisaalta digitaalinen teknologia kehittyy niin nopeasti, että se asettaa vaatimuksia pysyä ajan hermolla. Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomen on tärkeä erikoistua toimintoihin ja tehtäviin, joissa tarvitaan osaamista ja luovuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014c.)

3 KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKETOIMINNAN EDISTÄMINEN

Kansainvälisten kumppaneiden hankkiminen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen on haasteellista, sillä se vie paljon aikaa. Se vaatii myös syvällistä sitoutumista ja paneutumista, sillä valmistelemaan prosessiin sisältyy yhteydenottoja partnereiden kanssa monenlaisten kanavien kautta (mm. Adobe Connect Pro -palaveri, sähköposti, konkreettiset kokoukset ja konferenssitapaamiset).

Sellaisilla ihmisillä, jotka uskovat voivansa muuttaa maailmaa, on jo visio muutoksesta. He ovat proaktiivisia ja osaavat yhdistää ajattelun ja tekemisen. (Carleton, Cockayne & Tahvanainen 2013.) Päämäärätietoinen panostus tutkimus- ja kehittämistoimintaan johtaa kansainvälisen yhteistyön lisääntymiseen. Suomi menestyy hyvin kansainvälisissä koulutuksen, tutkimuksen, teknologian ja innovaatiotoiminnan vertailuissa. Suomi on aktiivinen toimija eurooppalaisessa korkeakoulu- ja tutkimusyhteistyössä. Erasmus-koulutusohjelma on ollut Suomelle menestys. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO on kansainvälisesti arvostettu kumppani. Suomesta ulkomaille vaihtoon lähtevien opiskelijoiden määrä on kasvussa. Myös Erasmus-ohjelman vaihdossa Suomi on yksi kärkimaista. Suomalaisten tutkijoiden yhteisjulkaisujen määrä EU-maiden tutkijoiden kanssa on kaksinkertaistunut vuosina 1995-2005. Korkeakoulut osallistuvat myös NordPlus -liikkuvuusohjelmiin, pohjoismaisten maisteriohjelmien ja Interreg-maisteriohjelmien rakentamiseen sekä pohjoismaiden tutkimus- ja innovaatioyhteistyöhön. (Opetusministeriö 2009.)

Kansainvälistyminen ja yhteiskunnan monikulttuuristuminen luovat uusia odotuksia ammattikorkeakouluille. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015 tukee korkeakoulujen toimia kansainvälisyyden vahvistamiseksi. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kansainvälistäminen on koko yhteiskunnan uudistumisen fokuksessa. Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishanketoiminnan myötä voidaan edistää yhteiskunnan ja elinkeinoelämän monipuolistumista, kansainvälistä verkostoitumista, kilpailukykyä sekä kansalaisten osaamista, hyvinvointia ja sivistystä. Tutkimustiedon tuottaminen ja hyödyntäminen on yhä enemmän kollektiivista, kansainvälistä yhteistyötä. (Opetusministeriö 2009.)

Ammattikorkeakoulujen opettajien ja muun henkilöstön kansainväliset yhteydet parantavat sekä opetuksen että tutkimuksen laatua. Ne myös tukevat opiskelijoiden kansainvälistymistä. Kansainvälisesti verkottuneet ammattikorkeakoulut tukevat koko yhteiskunnan kansainvälistymistä ja hyvinvointia. Tavoitteena on luoda Suomeen kansainvälinen ja vetovoimainen korkeakoulu- ja tutkimusyhteisö, joka edistää yhteiskunnan kykyä toimia kansainvälisessä ympäristössä. Onkin tärkeää tunnistaa kansainvälistymisen haasteita, esteitä ja sudenkuoppia, jotta kehitys jatkuisi myönteisenä.

Kansainvälisesti kilpailukykyinen tutkimus edellyttää panostamista ajantasaisiin tutkimusinfrastruktuureihin. (Opetusministeriö 2009.)

3.1 Miten kansainvälisiä yhteyksiä voidaan luoda?

Kansainvälinen tutkimus- ja hanketoiminta ja yhteistyösuhteiden luominen perustuu kollegiaalisuuteen ja inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman arvostamiseen. Inhimillinen pääoma sisältää ihmisten osaamisen, motivaation ja suoriutumisen. Visionäärisessä kansainvälisessä hankesuunnittelussa on keskeistä pohtia, miten hankkeeseen saadaan mukaan avainosaajat ja miten heidän osaamistaan voidaan kehittää edelleen. Sosiaalinen pääoma muodostuu suhteista tärkeisiin ryhmiin sekä partnereiden yhteistyötavoitteista ja keskinäisestä luottamuksesta. Keskeistä on omata hyvät yhteistyötaidot, sillä hanketyössä korostuvat neuvottelu, suunnittelu ja yhteisten toimintamallien luominen. Rakenteellinen pääoma liittyy hankeyhteistyön prosesseihin ja organisaation järjestelmiin. Vetovoimaisessa, innovatiivisessa hanketoiminnassa on tärkeää pyrkiä kehittämään kollegiaalisesti inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Kehittämisen tueksi tarvitaan prosesseihin, järjestelmiin ja kulttuuriin liittyvää strategista kehittämistä kollegiaalisesti kansainvälisellä tasolla. (Seeman ym. 2000.)

Kansainvälistä tutkimus- ja kehittämishanketoimintaa tulisi edistää ammattikorkeakouluissa. Kansainvälisen tutkimus- ja hanketoiminnan yhteyksiä ja suhteita voidaan luoda sekä opettaja- että opiskelijatasolla. Opiskelijoiden kansainvälisiä valmiuksia voidaan vahvistaa laadukkaalla kansainvälisellä opetuksella ja hyvin valmistelluilla harjoittelu- ja liikkuvuusjaksoilla ulkomailla (Opetusministeriö 2009). Opiskelijat voivat saada monialaisia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia kansainvälisiin hankkeisiin ja opiskelijavaihtoon osallistuessaan. Tällöin he ovat motivoituneempia ja rohkeampia osallistumaan kansainvälisiin hankkeisiin myös myöhemmin ammatissa toimiessaan. (Bosworth ym. 2006.) Tärkeää on panostaa luottamuksen ja kollegiaalisuuden rakentamiseen kansainvälisten kumppaneiden kesken, muuten voimaantumista ja verkostoitumista ei tapahdu (Crow & Thuc 2011). Kansainvälistä tutkimus- ja kehittämissyhteistyötä voidaan kehittää erityisesti opiskelijoiden klinisen harjoittelun yhteydessä. (Löfmark & Thorell-Ekstrand 2010.)

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa kansainvälistämisen keinoja ovat opiskelija-, opettaja- ja asiantuntijaliikkuvuuden ja vieraskielisen opetuksen lisääminen, opetussuunnitelmien kansainvälistäminen, koulutusvientihankkeiden edistäminen sekä osallistuminen kansainvälisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, konferensseihin ja seminaareihin. SeAMK:n opiskelijavaihto on vilkasta ja se lisääntyy jatkuvasti. Noin puolet SeAMKin opiskelijoista opiskelee ulkomailla jossain vaiheessa opintojaan, 1-2

viikon intensiivikursseilla tai opintomatkoilla, jotkut pitkissä vaihdoissa jopa vuoden verran. Ulkomaille vaihtoon hakeutuu 500 opiskelijaa vuodessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opettajavaihto vilkastuu vuosi vuodelta lyhyiden, alle kuukauden mittaisten vaihtojen osalta. Myös yli kolmen kuukauden mittaisia vaihtoja on runsaasti. Pitkät opettajavaihdot suuntautuvat Yhdysvaltoihin, Ugandaan ja Japaniin. Lyhyemmät opettaja- ja asiantuntijavaihdot suuntautuvat suurimmaksi osaksi Euroopan korkeakouluun. Vierailevia asiantuntijoita SeAMKiin saapuu vuosittain kaikista maanosista.

Ammattikorkeakoulujen opettajien liikkuvuus edistää opetuksen ja tutkimuksen kansainvälistymistä sekä yhteis- ja kaksoistutkintojen ja koulutusohjelmien kansainvälisten elementtien ja yhteistyön kehittymistä. Opettajien ja tutkijoiden liikkuvuuden lisäämisen edellytykset ovat joustavat työjärjestelyt, urakehitysmahdollisuudet sekä ammattikorkeakoulun johdon vankka sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen. Ammattikorkeakoulujen opettajien liikkuvuutta voidaan merkittävästi lisätä aktiivisella osallistumisella kansainvälisiin opetus- tai TKI-projekteihin. Korkeatasoinen koulutus perustuu laadukkaaseen, kansainvälisessä yhteistyössä toteutettavaan tutkimukseen. Kansainväliset yhteishankkeet edellyttävät yhteiskäyttöisiä, tehokkaita infrastruktuureja ja informaatioteknologian ja digitaalisten kanavien hyödyntämistä. (Opetusministeriö 2009.)

Kansainvälinen yhteistyö on keino parantaa laatua, poistaa päällekkäisiä toimintoja ja koota kansallisia ja kansainvälisiä voimavaroja yhteisiin hankkeisiin (Opetusministeriö 2009). Benchmarking on erinomainen laadunhallinnan menetelmä, jonka avulla voidaan edistää yhteistyömahdollisuuksia (Ellis 2006). Benchmarkingia voidaan kuvailla termeillä vertailujohtaminen, vertailukehittäminen, poikittaisvertailu tai kumppanuusvertailu (Perälä, Junttila & Toljamo 2007). Benchmarkingia voidaan hyödyntää kansainvälisten yhteistyösuhteiden kehittämisessä, sillä se auttaa tunnistamaan kehittämistarpeita ja parhaita käytäntöjä sekä suuntaamaan yhteistä kehittämistyötä. Se edistää hyvien käytäntöjen soveltamista ja yhtenäistämistä. (Perälä 2008.)

Benchmarkingin avulla voidaan hakea vastauksia moniin kysymyksiin erilaisten organisaatioiden välillä paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti (Ellis 2006; Kay 2007). Lisäksi organisaatio voi parantaa suoritustasoaan tehokkaasti sen avulla, koska se tukee avointa vertailua, läpinäkyvyyttä ja keskinäistä tiedon jakamista. Se mahdollistaa jatkuvan toiminnan kehittämisen. Jotta kollegiaalinen benchmarking-toiminta saadaan kehitettyä, tarvitaan ennakoivaa määrätietoista yhteissuunnittelua. (Perälä 2008.)

Verkottamalla kansainvälisesti ammattikorkeakoulut vahvistavat toimialueensa kehityspotentiaalia, resursseja, osaamisen tasoa, kilpailu- ja innovaatiokykyä sekä alueen elinkeinoelämän monipuolistumista. (Opetusministeriö 2009.)

Globaalissa yhteistyössä on oltava aktiivinen ja löydettävä parhaat yhteistyökumppanit. Kansainvälisen, ulkomailla tuotetun tiedon ja osaamisen intensiivinen hyödyntäminen on välttämätöntä, että Suomi pysyy mukana kehityksessä. Kansainvälistymistä on tärkeää edistää osana tutkimus-, innovaatio- ja kehittämistoimintaa ja sen mahdollistamiseksi tarvitaan taloudellisia ja poliittisia kannustimia. Myös rekrytointikäytäntöjä olisi tärkeää kansainvälistää ja muuttaa ulkomaisia tutkijoita ja asiantuntijoita houkuttelevammiksi. Kansainvälisiä tutkijapaikkoja tulisi osoittaa joustavin ehdoin, nopeasti ja kutsurekrytoinneille. Myös oleskelu- ja työluvut sekä sosiaaliturva olisi järjestettävä sellaisiksi, että ne tukisivat kansainvälisten tutkijoiden ja kumppaneiden rekrytoimista ja asettumista Suomeen. Kansainvälistymisen vahvistamiseksi tutkimuslaitoksille annetaan mahdollisuus muodostaa määräaikaista, sopimuspohjaisia tutkimus- ja kehittämisyksiköitä ulkomaisten kumppaniorganisaatioiden kanssa. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014.)

Kansainvälisten yhteyksien luominen ja tutkimus- ja kehittämishankepartnereiden löytäminen voi olla haasteellista ja aikaa vievää. Toisinaan tutkimus- ja kehittämissuhteiden kumppanuus pohjautuu jo olemassa oleviin kansainvälisiin kollega- ja asiantuntijayhteistyöverkostoihin tai aiempiin hankeyhteistyökumppanuuksiin. Toisinaan kumppaneita haetaan EU-rahoitusohjelmien partnerihakusivujen kautta. Kumppaneita voidaan löytää myös erilaisten kansainvälisissä konferensseissa ja seminaareissa luotujen henkilökohtaisten suhteiden kautta. (De Letter, Kangasharju & Nokelainen 2001.)

Kansainvälistä tutkimus- ja hanketiimiä perustettaessa tärkeimpiä yksilöltä edellytettäviä asioita ovat kokemus työskentelemisestä kohderyhmän kaltaisen ryhmän kanssa ja tietämys substanssialueelta, hyvät kielitaidot sekä kokemus kansainvälisestä hanketyöstä. Innovatiivisten menetelmien kehittäminen vaatii tuoretta kokemusta yhteistyöstä kohderyhmän kanssa. Lisäksi kumppaniksi valitaan mielellään ahkera ja tunnollinen ihminen. Kansainväliseen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen osallistuvan henkilön edellytetään olevan rohkea ja sisukas. Hänellä on oltava kykyä yhdistää tieteellinen ajattelu ja käytännönläheinen näkökulma. Hänen tulee uskaltaa esittää innovatiivisia ajatuksia ja seisoa niiden takana, mutta hänen on kyettävä myös joustavaan yhteistyöhön ja olosuhteisiin mukautumiseen. Hyvä hankekumppani on avoin vuorovaikutukselle ja kykenee muokkaamaan omia ajatuksiaan. Hän pystyy näkemään tilanteen oman maansa näkökulmasta. Hän tunnistaa omat rajansa ja osaa antaa tilaa muiden ajatuksille ja mielipiteille. Lisäksi hän on erinomainen verkostotyöntekijä. (De Letter, Kangasharju & Nokelainen 2001.)

Asiakkaan kontaktointi on tärkeä osa asiakkuudenhallintaa (CRM). Se voidaan määritellä prosessina, jolla hallitaan asiakkuuksia ja asiakkaiden kohtaamisia. Asiakkuudenhallinta sisältää asiakkaiden tunnistamista, hankkimista ja heistä kiinnittämistä. (Rintamäki 2012.)

3.2 Miten kansainvälisiä yhteyksiä voidaan ylläpitää?

Euroopan Unionin rahoittamien kansainvälisten projektien ja projektikonsortioiden vaatimukset ovat korkeat. Menestyminen kansainvälisen tutkimus- ja kehittämissankerahoituksen jaossa merkitsee organisaatioilta pitkäjänteistä ja johdonmukaista toimintaa oman kilpailukykyensä ja osaamisensa varmistamiseksi. Osaaminen kehittyy kansainvälisiin projekteihin osallistumisen myötä. (Kuikka ym. 2010.)

Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishankkeen onnistumiseksi on tärkeää muotoilla selkeä visio ja kuvailla realistiset päämäärät hankkeen suunnitteluvaiheessa (Couillard, Garon & Riznic 2009). Jatkuva yhteydenpito kumppaneihin on tärkeää saavutetun luottamuksen ylläpitämiseksi ja uusien yhteistyökuvioiden rakentamiseksi. Passiivinen kumppani tarvitsee usein ponnisteluja ja kannustusta luottamustason nostamiseksi sille tasolle, että yhteistyötä halutaan edelleen jatkaa. Luottamuksen uusi saavuttaminen vaatii kontaktoijalta psykologista silmää ja motivointitaitoja. (Hellman ym. 2005.)

4 LOOGINEN VIITEKEHYS (LFA JA LFA-M) KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA HANKETOIMINNAN APUVÄLINEENÄ

Looginen viitekehys (LFA) on työväline, jonka avulla tutkimus- ja kehittämishanketta voidaan analysoida sekä analysoinnin tuottamaa informaatiota järjestellä järjkeviksi kokonaisuudeksi. LFA kuvailee, miksi hanke toteutetaan, millaisia tuloksia tavoitellaan ja millaisin panostuksin ja voimavaroin tuloksiin voidaan päästä. LFA-viitekehysten soveltamisessa ilmeni sen kehittämisen alkuvaiheessa ongelmia, koska hankkeen tarkoitusta ja tavoitetta ei osattu erottaa toisistaan. Lisäksi tuolloin keskityttiin liikaa lopputuloksiin. Viitekehystä on kehitelty edelleen ja nykyisin se mahdollistaa hanketoiminnan dynaamisen prosessin tarkemman kuvaamisen ja prosessin eri vaiheisiin keskittymisen. (Couillard, Garon & Riznic 2009.)

GTC (German Technical Co-operation) kehitti ns. GOPP-mallin (Goal-Oriented Project Planning), joka oli systemaattisempi rakenne suunnitella, toteuttaa, arvioida ja hallita tutkimus- ja kehittämishanketta. GOPP-malli sisälsi 6 vaihetta, jotka olivat: tilanneanalyysi, osallistujien analyysi, ongelma-analyysi, tavoiteanalyysi, vaihtoehtoanalyysi ja suunnittelutoiminnot. GOPP-mallista oli hyötyä loogisen viitekehysten kehittämiseksi, koska se mahdollisti kaikkien kumppaneiden mukaan ottamisen jo hankkeen varhaisvaiheissa. Kuitenkin sen käsitteitä ja metodologiaa pidettiin jäykkänä ja kansainvälisellä yhteistyöllä sitä pyrittiin kehittämään edelleen. Kehittämistyössä ovat olleet 1980-luvun puolivälistä lähtien mukana mm. Australian Agency for International Development, Canadian International Development Agency, Danish Ministry of Foreign Affairs, Department for International Development, European Commission, German Technical Cooperation, Great Britain Equal Support Unit, International Planned Parenthood Federation, Kellogg Foundation, Norwegian Agency for Development Cooperation, Swedish International Development Cooperation Agency ja World Bank. Kansainvälisen kehittämistyön tuloksena syntyneitä malleja kutsutaan Team UP-PCM-malliksi.

UP-PCM antoi paremmat mahdollisuudet luovaan ja osallistavaan suunnitteluun kuin aikaisemmat mallit. Sen myötä oli helpompaa ymmärtää kansainvälistä tutkimus- ja hankekontekstia ja kumppaneiden ja osallistujien tarpeita. Lisäksi se loi välineet tarkailla ja arvioida tavoitteisiin pääsemistä ja tunnistaa mahdollisia riskejä. UP-PCM -malli sai osallistajat sitoutumaan hankkeeseen ja sen onnistumisen seurantaan kaikissa hankkeen vaiheissa. Se ei korostanut enää tuloksia, vaan prosessia. (Baccarini 1999; Aune 2000; Dale 2003; Couillard, Garon & Riznic 2009.)

UP-PCM -mallin käsitteitä alettiin kuitenkin pitää vanhentuneina, eivätkä ne sopineet enää moderniin projektin hallintaan 2000-luvun alussa. Mallia kehitettiin edelleen

ja luotiin LFA-M -malli (Logical Framework Approach-Millennium), joka mahdollisti selkeämmän vastuiden jakamisen ja edisti osallistujien sitoutumista ja osallistumista hankkeen eri vaiheissa. LFA-M auttaa suunnittelussa, johtamisessa ja arvioinnissa, kun taas PCM-malli on päätöksenteon ja toteuttamistoimenpiteiden työväline (Couillard, Garon & Riznic 2009; Rizzo 2014). Yhdessä käytettynä ne muodostavat toimivan kokonaisuuden (European Commission 2004; Kuikka 2010).

Loogista viitekehystä voidaan käyttää tutkimus- ja kehittämishanketoiminnassa tilanneanalyysin apuvälineenä, hierarkkisten suhteiden kuvauksessa, tavoiteasettelun välineenä, riskianalyyssissä ja arvioinnin välineenä (SOSTE 2011). Loogisen viitekehysten lähestymistapa on hankesuunnittelun ja -hallinnon työkalu, joka sisältää analyysivaiheen ja suunnitteluvaiheen (Kuikka 2010; Rasimus 2011). Kuviossa 1. havainnollistetaan loogisen viitekehysten lähestymistapaa Rizzon (2014) mukaan. Analyysivaihe sisältää ongelma-, tavoite-, sidosryhmä- ja strategia-analyyssin. Ongelma-analyyssin tavoitteena on keskeisten ongelmien tunnistaminen ja niiden syy-seuraussuhteiden selvittäminen. Tavoiteanalyysin kautta ongelmat muunnetaan positiivisiksi tavoitteiksi ja selvitetään keinot niiden saavuttamiseksi.

Sidosryhmäanalyysin avulla tunnistetaan keskeiset sidosryhmät ja heidän intressinsä hankkeen suhteen sekä kykynsä osallistua ja vaikuttaa tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. Sidosryhmään voivat kuulua esimerkiksi hankkeen hyödynsaajat, paikalliset viranomaiset, rahoittajat, kansalaisjärjestöt, seurakunta, yksityinen sektori ja media. Sidosryhmäanalyysillä on mahdollista varmistaa hyödynsaajien huomioonottaminen, riittävät resurssit sidosryhmätöihin, hallinnoinnin ja koordinoinnin tukeminen sekä sidosryhmien välisten ristiriitojen ennaltaehkäisy. (Rasimus 2011.) Lappalaisen (2014) mukaan on tärkeää pyrkiä osallistamaan kaikki sidosryhmät ajoissa.

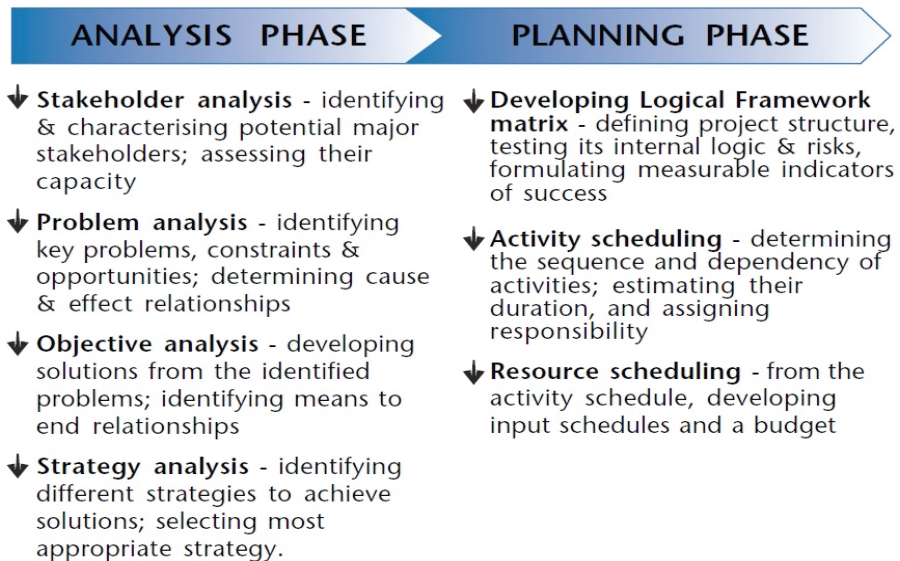
Strategia-analyyssin avulla tunnistetaan erilaisia strategioita haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Sen avulla voidaan kuvata myös mahdollisia vaihtoehtoisia strategioita. Strategia-analyysi on haasteellinen vaihe, koska sen tarkoituksena on löytää strategia, joka vastaa parhaiten ylempiin tavoitteisiin ja hyödynsaajien tarpeisiin. Hyvälle strategialle on ominaista myös kustannustehokkuus ja tekninen toteutettavuus. On myös huomioitava strategian mahdolliset sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. (Rasimus 2011.)

Suunnitteluvaiheessa luodaan loogisen viitekehysten matriisi, jossa määritellään tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteet, rakenne ja toiminnot, tarkistetaan hankkeen sisäinen logiikka ja luodaan aikaan sidotut, laadulliset ja määrälliset, mitattavat indikaattorit. Hyvä indikaattori määrittää kohderyhmän (kenelle), mittauksen kohteen (mitä), määrän (numeerinen taso; kuinka paljon), aikavälin (mihin mennessä), laadun (laatusa; kuinka hyvin) ja sijainnin (missä). Matriisi pohjautuu ongelma-, tavoite- ja sidosryhmäanalyysiin. Keskeistä on myös määritellä toimintojen kesto, riippuvuus

toisistaan sekä vastuut toimintojen toteuttamisesta. Lisäksi suunnitteluvaiheessa määritellään tarvittavat resurssit (henkilöstö, aika ja raha) sekä mahdolliset riskit ja potentiaaliset ongelmat. Tärkeää on myös määritellä, miten hankkeen etenemistä ja onnistumista voidaan mitata. (Rasmus 2011.)

Matriisia voidaan hyödyntää systemaattisesti tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnittelussa ja uusien toimintojen sopivuuden arvioinnissa. Sitä voidaan hyödyntää myös hankesuunnitelman arvioinnissa sekä hankkeen seurannassa. Loogisen viitekehyksen lähestymistavan suunnitteluprosessin avulla on mahdollista selvittää, millaisia tekijöitä ilmenee ongelmien taustalla ja millaisilla keinoilla ongelmien syihin voidaan tarttua. Sen avulla voidaan hahmottaa tilanne, missä ollaan tällä hetkellä sekä keskeiset ongelmat. Ongelmien taustan tunnistaminen auttaa asettamaan tutkimus- ja kehittämishankkeelle sopivat tavoitteet ja suunnittelemaan keinot niiden saavuttamiseksi. (Rasmus 2011.)

The Logical Framework Approach



KUVIO 1. Loogisen viitekehyksen lähestymistapa (muk. Rizzo 2014).

On myös tärkeää tarkastella tutkimus- ja kehittämishankkeen onnistumista valorisointin näkökulmasta ja pohtia, mitkä olisivat hyviä käytänteitä tulosten juurruttamisessa (Lappalainen 2014). LFA-M ei korvaa kokemusta ja ammatillista päätöksentekotaitoa (Rizzo 2014).

5 PROJEKTISYKLIN JOHTAMINEN (PCM) KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA HANKETOIMINNAN APUVÄLINEENÄ

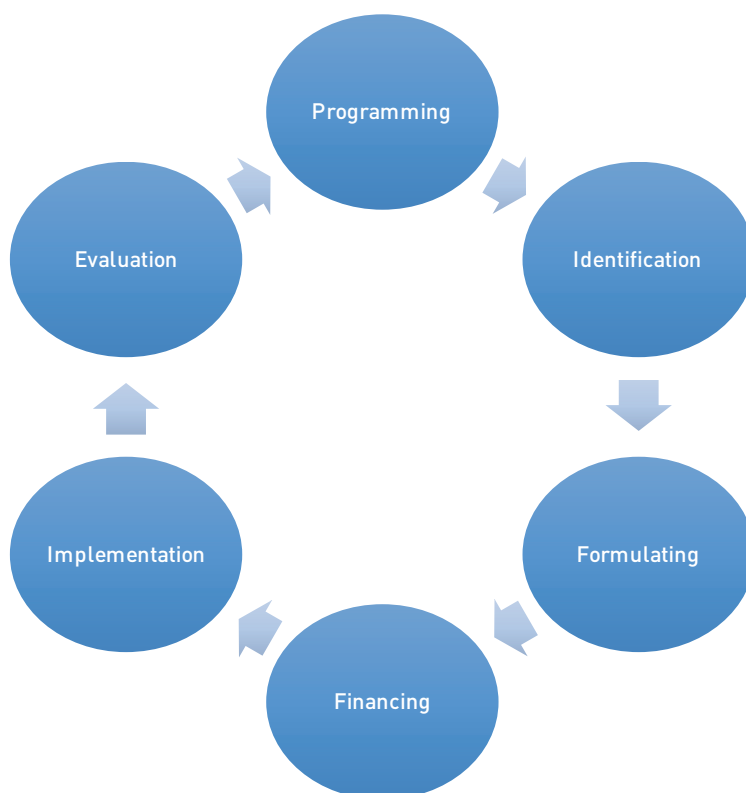
Project Cycle Management (PCM) –malli perustuu Euroopan komission antamiin ohjeisiin kansainvälisten projektien suunnittelusta ja toteutuksesta (Kuvio 2.). Sen avulla pyritään parantamaan kansainvälisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden sekä projektien laatua, johtamista, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tavoiteorientoitunut projektisuunnittelu on ongelmalähtöistä. Se perustuu selkeisiin ja realistisiin tavoitteisiin ja mittareihin. Tavoitteiden tulisi olla realistisia, tarkennettuja, mitattavissa ja määriteltävissä olevia, saavutettavia ja ajallisesti rajattuja. Tavoitteena on toiminnan jatkuvuuden turvaaminen sekä toiminnan sujuvuuden ja läpinäkyvyyden edistäminen. (Projektori 2014.) PCM-malli korostaa kaikkien sidosryhmien osallistumista koko hankesyklin ajan.

Yhä useammat EU:n komission yksiköt vaativat PCM-mallin noudattamista kansainvälisten hankkeiden läpiviemisessä. Sen tarkoituksena on tehostaa tutkimus- ja kehittämishankkeen johtamista sekä luoda yhtenäinen järjestelmä, jonka avulla tuloksia saadaan levitettyä paremmin. Käyttämällä PCM-mallia organisaatiot voivat tehdä lähempää yhteistyötä jo suunnitteluvaiheessa. Se johtaa tehokkaampaan sekä laadukkaampaan tutkimus- ja kehittämishankkeen toteuttamiseen. Samalla se kehittää hanke- ja projektitoiminnan läpinäkyvyyttä ja riskienhallintaa. (Rizzo 2014.)

PCM-malli on tarvelähtöinen, tavoitteellinen ja osallistava. Hankesuunnittelun lähtökohtana on kehityksen esteenä olevien ongelmien ja niiden syiden analysointi. Hanke ohjautuu selkeästi ja realistisesti määriteltyjen tavoitteiden ja mittareiden mukaisesti. PCM-mallin työkaluja ovat: projektisyklimalli, sidosryhmäanalyysi, ongelma-analyysi, tavoiteanalyysi, loogisen viitekehyyksen suunnittelumalli, laatumittarit, työsuunnitelma ja resurssisuunnitelmat. LFA- tai LFA-M -viitekehystä voidaan käyttää PCM-mallin alkuvaiheessa, kun analysoidaan olemassa olevaa tilannetta, mahdollisia tavoitteita ja strategioita sekä tutkitaan hankkeen relevanssia. Sitä voidaan hyödyntää myös hankesuunnitelmaa valmisteltaessa, kun määritellään hankkeen tavoitteita ja tuloksia, riskien hallinta strategiaa ja johtamisvastuita. Hankkeen toteutusvaiheessa LFA/LFA-M palvelee suunnitelman toteuttamisen arvioinnin välineenä ja arviointivaiheessa sen avulla voidaan tarkastella tuloksia suhteessa tavoitteisiin. (Rizzo 2014.)

Ohjelmatyövaiheessa on tärkeää analysoida mahdollisia ongelmia organisaatioiden tasolla, alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Tässä vaiheessa pohditaan, tukeeko hanke organisaation omaa strategiaa ja toimintaa. Määrittelyvaiheessa tuotetaan esiselvitysten avulla tietoa nykytilasta hankeideoiden kartoittamiseksi.

Määrittelyvaihe sisältää ongelma-analyysin, sidosryhmäanalyysin, tavoiteanalyysin, strategian valinnan ja riskianalyysin. Suunnitteluvaiheessa tuotetaan kokonaisvaltainen hankesuunnitelma, joka sisältää toimenpiteiden määrittelyn, vastuiden jakamisen, aikatauluttamisen, talouden suunnittelun, arvioinnin suunnittelun, viestinnän suunnittelun ja rahoitushakemuksen laatimisen. Rahoitusvaiheessa on tavoitteena tunnistaa sopiva rahoitusohjelma ja neuvotella hankkeen toteuttamisesta. Toteutusvaiheessa hanke toteutetaan suunnitelman mukaisesti ja dokumentoidaan tarkasti. Arviointia tapahtuu koko hankkeen elinkaaren ajan.



KUVIO 2. PCM-malli (muk. Rizzo 2014)

6 MITEN ERI MAIDEN KULTTUURISET JA TALOUDELLISET KYSYMYKSET TULISI HUOMIOIDA?

Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnittelussa on huomioitava eri maiden poliittisia, kulttuurisia ja taloudellisia kysymyksiä. Kansainvälisyys edellyttää kulttuurien tuntemusta, kykyä ymmärtää muiden kulttuureiden erityispiirteitä ja kykyä toimia kulttuurisesti moninaisessa yhteisössä. Kansainvälisen osaamisen perustana ovat oman kulttuuriperinnön tuntemus ja kulttuuri-identiteetin hahmottuminen. Kansainvälisyys on kansojen välistä vuorovaikutusta, mutta myös monikulttuurista ja yhteisöllistä, kulttuureiden ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Kansainvälisessä yhteistyössä tarvitaan erityistä kulttuurista lukutaitoa, jolla tarkoitetaan kulttuurista havaintokykyä ja päättelytaitoa; esimerkiksi kykyä ymmärtää puhetta ja tekojen merkityksiä sekä kykyä reagoida niihin. (Lämsä 2010.)

Kulttuuri-identiteetti sekä sitä muokkaavat kokemukset ja kulttuuriset kehitysjännitteet, kansainvälistyminen, monikulttuuristuminen ja globaalistuminen voidaan nähdä dynaamisina ilmiöinä (Lämsä 2010). Kansainvälisyyskasvatuksen tavoitteena on edistää yksilökohtaista globaalista vastuuta ja yhteisöllistä maailmanlaajuista vastuuta, eräänlaista maailmankansalaisen etiikkaa, joka perustuu oikeudenmukaisuuteen ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen. Se tukee kasvua kriittiseksi kansalaiseksi, jolla on tietoja ja taitoja toimia menestyksellisesti osana omaa yhteisöään globalisoituvassa maailmassa. Se edistää kansainvälistä vuorovaikutusta ja toinen toisiltaan oppimista. Kansainvälistyminen voidaankin nähdä sosiaalisena prosessina, joka auttaa ymmärtämään ja arvostamaan erilaisuutta ja erilaisia kulttuureja. (Opetusministeriö 2006.)

Strategisessa kansainvälisessä hanketyössä kiinnitetään usein liian vähän huomiota kulttuurille spesifiseen aika –käsitteeseen. Haastamalla ja ottamalla huomioon käsitys yhdestä, yhteisestä ja lineaarisesta ajasta on mahdollista lisätä herkkyyttä muutoksia kohtaan. Näin on mahdollista löytää mahdollisuuksia, joita ei ole aikaisemmin tunnistettu. (Oldroyd 1999; Parker 2004.) Jos aikaa ajatellaan historiallisena ja kulttuurisena käsitteenä, voidaan huomata, että tietyillä ajanjaksoilla, elinkaarilla ja tapahtumilla on oma aikajänteensä ja suhteensa aikaan. Eri kansakunnilla on erilaisia aikajänteitä, jotka ovat ominaisia juuri niille. Myös eri sukupolvilla voidaan nähdä erilaisia aikajänteitä ja käsityksiä ajan sisällöstä. Nuoremman ja iäkkäämmän ihmisen aikakäsitykset ovat erilaisia. (Aaltonen 2008.)

Kansainväliselle tutkimus- ja kehittämishankkeelle luo haasteen se, että eri maiden ihmiset eivät jaa samaa aikajännettä. Yhteiskunnan ja elämisen tahti ja sisältö ovat erilaisia. Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnittelussa on huomi-

oitava, että eri maissa saatetaan aikajänne ja siihen sisällytettävä työpanos ymmärtää eri tavoin. Tämä luo haasteita hankkeesta vastaavalle henkilölle ja organisaatiolle, että hän saa kaikkien eri partnerimaiden hanketyöpakettien toteutuksen pysymään aikataulussa. (Opetusministeriö 2006.)

DeSchweinitz ym. (2009) mukaan erilaiset kulttuurit luovat haasteita kansainväliselle tutkimus- ja kehittämishankkeelle, koska kulttuuriset odotukset ja ennakkokäsitykset saattavat olla erilaisia. Lisäksi organisaatioiden filosofiat ja ympäristölliset kontekstit luovat erilaisia mahdollisuuksia tai aiheuttavat rajoituksia tutkimus- ja kehittämishankkeen kollegiaaliseen ja innovatiiviseen toteuttamiseen.

Toinen kulttuurinen haaste kansainväliselle tutkimus- ja kehittämishankeconsortiolle on se, että vaikka hankepartnerit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, joka pyrkii yhteiseen tavoitteeseen, kokonaisuus muodostuu kuitenkin eri kulttuurien erilaisista organisaatioista ja niiden johtamis- ja toimintakulttuureista. Tähän vaikuttavat mm. taloudelliset tekijät. (Aaltonen 2008; Ramamurthy 2011.) Esimerkiksi toimeentulo Baltian maissa ja Pohjoismaissa on hyvin erilainen ja se vaikuttaa mm. tutkimuksen kohderyhmän tavoittamiseen. Jos tutkimukseen halutaan köyhien, alhaisen toimeentulon perheiden nuoria, heidät on huomattavasti helpompi tavoittaa Latviassa ja Liettuassa kuin Suomessa tai Norjassa. Kansainvälisissä tutkimus- ja kehittämishankkeissa tulisi ottaa huomioon, että on olemassa erilaisia lineaarisia, disruptiivisia ja visionäärisiä kansakunnille ominaisia järjestelmiä. Erilaisten järjestelmien huomioonottaminen merkitsee, että suunnitteluprosessissa on annettava tilaa kunkin partnerin näkökulman monipuoliselle tarkastelulle yhdessä. Ramamurthy (2011) näkee keskeisenä tutkimuksen taloudellisen tuen saamisen näkökulmasta myös sen, että tutkimus- ja kehittämisprosessin rahoittajat painottavat visionäärisesti sitä, että rahoituksella halutaan tukea hankkeita, joilla on realistista hyötyä tulevaisuudessa.

7 MILLAISIA EETTISIÄ KYSYMYKSIÄ HANKKEEN SUUNNITTELUVAIHEESSA VOI ESIINTYÄ?

Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishankkeen onnistuminen edellyttää vahvaa eettistä selkärankaa. Eettinen korkeatasoinen yhteistyö edellyttää ihmisoikeuksien ja tasa-arvon huomioimista sekä kulttuurienvälistä ymmärrystä. Toisinaan on tarpeen huomioida myös uskontojen ja maailmankatsomusten välinen vuoropuhelu hankesympösten taustalla. Poistamalla väärinkäsityksiä ja ennakkoluuloja voidaan luoda keskinäistä kunnioitusta, suvaitsevaisuutta ja yhteisymmärrystä erilaisten uskonnollisten, kulttuuristen ja etnisten hankekumppaneiden välille. (Opetusministeriö 2006.) Konkreettisella tasolla on hyvä huomioida myös eri maiden edustajien ruokailutapoja ja -tottumuksia.

Ihmisyhteisöt ovat aina vaihtaneet keskenään keksintöjä, uudistuksia, tietoa ja asiantuntemusta. Erilaisia kulttuureja edustavien ihmisten yhteistyö on kehittänyt yhteisöjä. On tärkeää edistää kulttuurikeskeistä, kansainvälistä, sosiaalista kanssakäymistä, jossa noudatetaan globaalia etiikkaa. Yhdistävät tavoitteet ja päämäärät helpottavat erilaisista kulttuureista olevien kumppaneiden kohtaamista ja yhteistyötä. Mitä paremmin kumppanit tuntevat globaaleja kysymyksiä ja niihin sisältyviä kehityshaasteita, sitä paremmin he voivat niihin valmistautua ja suhtautua. Suomen kansainväliselle yhteistyölle luo raamit ja puitteet YK:n vuosituhatjulistus, jonka tavoitteet ohjaavat kehitystä kohti oikeudenmukaisuutta ja köyhyyden vähentämistä. (Opetusministeriö 2006.)

Globaali viestintämaiseman murros tuo mukanaan uudenlaista, sosiaalista julkisuutta. Kansainvälisten yhteyksien ylläpito ja kulttuuristen vaikutteiden saaminen on entistä nopeampaa ja tehokkaampaa sähköisen viestinnän kehittymisen myötä. Nopea viestintä saattaa synnyttää eettisiä ja kulttuurisia ongelmia, jos kumppanit reagoivat viesteihin harkitsematta. Tärkeä taito kansainvälisessä tutkimus- ja hanketoiminnassa onkin mediakriittisyys ja mediasivistys. On osattava tunnistaa kansainvälisen viestintäympäristön viestien kulttuuri ja sisältö, ennen kuin reagoi. Kansainvälisessä hanketoiminnassa on usein laskettava kymmeneen ennen kuin reagoi. Liika spontaanisuus ei ole hyväksi. (Opetusministeriö 2006.)

Myönteinen imago on tärkeä kilpailtaessa hyvistä kansainvälisistä kumppaneista ja kansainvälisistä hankerahoituksista. Imagon kehittäminen tapahtuu usein taloudellishallinnollisista lähtökohdista, ei niinkään alueellisista tai eettisistä lähtökohdista. Alueellisen identiteetin merkitys korostuu alueellisen imagon kehittämisessä. On tärkeää tuottaa ja hyödyntää tutkittua tietoa alueellisista mielikuvista, että imagon kehittämistä voidaan ohjata positiiviseen suuntaan. (Zimmenbauer 2008.) Alueiden ja mai-

den välillä voi ilmetä kilpailua, jonka taustalla on globalisaatiokehitys. Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishanketoiminnan taustalla saattaa ilmetä kilpailukyypolitiikkaa, joka voi ilmetä oman alueen positiivisten ominaisuuksien kehittämisenä erilaisten taloudellisten ja tuotannollisten virtojen aikaansaamiseksi. (Ståhle ja Sotarauta 2002.) Ulkoinen paine imagon kehittämiseen voi johtaa hätäisiin toimenpiteisiin ja heikkoihin tuloksiin (Äikäs 2004; Zimmenbauer 2008).

8 MAHDOLLISIA HAASTEITA JA SUDENKUOPPIA

Kansainvälisessä tutkimus- ja kehittämishankkeessa on erityisen tärkeää ottaa huomioon, että kaikki tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteet ovat selkeitä ja mitattavissa olevia. Onko tutkimuksen tuotokset, tuotteet ja hyödykkeet suunniteltu riittävän tarkasti? Tavoiteltavat tulokset (impaktit) tulisi pystyä esittämään numeerisesti, jos vain mahdollista.

Eri maiden osallistuminen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen tuo mukanaan haasteita, koska maat ovat erilaisia historialliselta taustaltaan. Se merkitsee erilaista käsitystä arvoista ja erilaisia johtamis- ja toimintatapoja. (Kuikka 2010.) Sudenkuoppia ja haasteita tuotosten ja tulosten osalta saattaa ilmetä johtuen kansakunnallisesta tai kulttuurisesta erosta aikakäsitteessä ja tietynä aikana tehtävän työn määrässä. Tutkimuksesta vastaavan henkilön tulee tuntee partnerit niin hyvin, että hän osaa aikatauluttaa kansainvälisen hankkeen niin hyvin, että kaikki tuotokset ja tulokset saadaan valmiiksi määräaikoihin mennessä. Eettisiä ongelmia saattaa ilmetä tutkimuksenjohtajan huomattessa, että jonkin maan partneri on aina myöhässä kokouksista ja aikatauluista. Tällöin hän voi pahimmassa tilanteessa joutua poistamaan kyseisen partnerin hankeyhteistyöstä, vaikka tämä olisi muuten pätevä kumppani. (Barker & Cole 2012.) Eettisenä riskinä tutkimus- ja kehittämishankkeessa voi olla, että jokin kumppani ei sitoudukaan hankkeeseen riittävästi, eikä huolehdi ajoissa velvollisuuksistaan. Tällöin hanketta koordinoiva taho saattaa joutua tekemään kumppaninkin työt, että hanke etenee aikataulussa.

Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa innostunut tutkija-kehittäjä saattaa kohdata muutosvastarintaa kollegoiden taholta. He saattavat kokea kansainvälisen hankkeen hyödyttömänä ja liikaa aikaa vievänä. He saattavat myös olla sitä mieltä, että paikallisesta tai kansallisesta hankkeesta on enemmän hyötyä. Toisaalta kansainvälisiin EU-hankkeisiin liittyy mahdollisuus saada kunnan rahoitus tutkimus- ja kehittämishankkeelle. Ne kuitenkin edellyttävät, että tutkimus- ja kehittämishankkeeseen osallistuu partnereita useista maista ja erilaisista organisaatioista. (De Letter, Kangasharju & Nokelainen 2001.)

Kansainvälinen tutkimus- ja kehittämishanke saattaa epäonnistua, jos hankkeella ei ole selkeää strategista yhteyttä paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Hanke epäonnistuu myös, jos sille ei ole tarvetta tai se ei ole ajankohtainen. Tutkimus- ja kehittämishanketta ei myöskään kannata toteuttaa, jos se ei osallista, eikä hyödytä kohderyhmää. Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys olisikin tärkeää huomioida jo suunnittelun alkuvaiheessa. Hankeryhmässä tulisi olla edustajia myös asiakaskunnasta eri maissa.

Lisäksi hanketta voi olla mahdotonta toteuttaa, jos sen tavoitteet ovat epärealistiset tai epäselvät tai jos sitä on mahdotonta toteuttaa suunnitelman mukaan. Hanke saattaa epäonnistua myös, jos mahdollisia riskejä ei ole tunnistettu, eikä niihin ole varauduttu. Riskejä tulisi pohtia hankesuunnitteluvaiheessa sekä hankkeen toimijoiden että päätekäyttäjien näkökulmasta. Lisäksi riskejä olisi arvioitava eri yhteiskuntaluokkien edustajien näkökulmasta. Onko köyhimmillä kansalaisilla samat mahdollisuudet hyödyntää uusia palveluita ja tuotteita kuin varakkaimmilla? Ongelmallista on myös puutteellinen hankkeen seuranta, koska silloin ei ole mahdollista tunnistaa korjaavien toimenpiteiden tarpeellisuutta.

9 POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän myötä olen oppinut paljon uutta suomalaisen yhteiskunnan tilanteesta, sillä Seinäjoen ammattikorkeakoulusta saamani tehtävä johti minut pohtimaan ja arvioimaan kansainvälisen tutkimus- ja hanketoiminnan edistämistä. Tehtävä oli ikäänkuin palapelin rakentamista, jossa pystyin hyödyntämään sekä TKI-valmennuksen eri moduuleissa saamaani tietoa että myös erilaisten lähdemateriaalien ja lukupakettien antia. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja opetushallituksen julkaisuihin perehtyminen loi visiota tulevaisuuden kansainvälistymistarpeisiin.

Voisin nimetä tämän palapelin rakentamisen ”TKI-osaajan tehtäväkuvaksi.” TKI-moduulivalmennukseen osallistuminen antoi ”suurennuslasin” tarkastella objektiivisesti tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä paikallisella, alueellisella, kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Tieto lisää tuskaa. Tehtävää aloittaessani tavoitteenani oli koota ja analysoida tietoa kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishanketoiminnan edistämisestä vain ammattikorkeakoulun työntekijän näkökulmasta, mutta aiheeseen syvemmin perehtyessäni huomasin, että kansainvälisen tutkimus- ja kehittämishanketoiminnan edistäminen edellyttää aiheen tarkastelua yhteiskunnallisessa, poliittisessa, hallinnollisessa ja kansainvälisessä kontekstissa. Saappaat kasvoivat. TKI-osaajana hahmotan tehtäväni yhteiskunnalliseen kehitykseen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla vaikuttavana ”brokerointiosaajana, sillanrakentajana ja muutosagenttina”. Haaste on otettava vastaan, jos siihen tarjoutuu tilaisuuksia. Intopinkeenä.

Tämän tehtävän myötä on helppo hahmottaa kuilut koulutuksen, tutkimuksen ja työelämän välillä. Haasteellisempaa on alkaa rakentaa siltaa kuilujen yli. Mutta pala kerrallaan, askel kerrallaan, säie kerrallaan – yhteistyössä. Tärkeintä on säilyttää dynaaminen kipinä, joka sytyttää hinkua toisillekin.

Yhteenvetona voin todeta, että oli lohduttavaa löytää LFA-malli ja LFA-M-malli sekä PCM-malli, koska ne helpottavat huomattavasti kansainvälisten hankkeiden suunnittelua. Mitäpä olisi elämä ilman kansainvälisiä hankehaasteita? Tämän tehtävän myötä olen piirun verran taas valmiimpi uusiin koitoksiin.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. 2008. Millaisilla organisaatioilla on tulevaisuutta. Teoksessa: L. Koponen & H. Hopia (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto: Hoitotyön vuosikirja 2008. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Aarseth, W., Andersen, B., Ahola, T. & Jergeas, G. 2012. Practical difficulties encountered in attempting to implement a partnering approach. *International journal of managing projects in business* 5 (2), 266-284.
- Aune, J. B. 2000. Logical Framework Approach and PRA: Mutually exclusive or complementary tools for project planning? *Development in practice* 10, 687-690.
- Baccarini, D. 1999. The Logical Framework method for defining project success. *Project management journal* 30 (4), 25-32.
- Barker, S. & Cole, R. 2012. *Brilliant project management: What the best project managers know, do and say*. Harlow: Pearson Education.
- Bosworth, T. L., Haloburdo, E. P., Hetrick, C., Patchett, K., Thompson, M. A. & Welch, M. 2006. International partnerships to promote quality of care: faculty groundwork, student projects, and outcomes. *Journal of continuing education in nursing* 37 (1), 32-38.
- Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *American journal of sociology* 110 (2), 349-399.
- Carleton, T., Cockayne, W. & Tahvanainen, A.-J. 2013. *Playbook for strategic foresight and innovation: A hands-on guide for modeling, designing and leading your company's next radical innovation*. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: <http://innovation.io/playbook>
- Couillard, J. S., Garon, S. & Riznic, J. 2009. The Logical Framework Approach – Millennium. *Project management journal* 40 (4), 31-44.
- Crow, G. & Thuc, Le Ba. 2011. Leading an international nursing partnership: the Vietnam nurse project. *Nursing administration quarterly* 35 (3), 204-211.
- Dale, R. 2003. The Logical Framework: An easy escape, a straitjacket or a useful planning tool? *Development in practice* 13 (1), 57-70.
-

- De Letter, L., Kangasharju, R. & Nokelainen, R. 2001. Going transnational: adding spice to your project work: a practical guide for transnational partnership, building on the experiences of Finnish employment projects. Helsinki: Ministry of Labour.
- Demos. 2013. Piilotettu osaaminen: Emme tunnista nykyajan kansainvälisiä osaajia – mutta juuri heitä jokainen työnantaja tarvitsee muuttuvassa maailmassa. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Demos. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/piilotettu_osaaminen
- DeSchweinitz, P., Ansong, D., Manortey, S., Amuasdi, J., Boakye, I., Cookston, B. T. & Alder, S. 2009. Evaluating international collaboration: Differential perceptions of partnership in an CBPR project in Ghana. *Journal of empirical research on human research ethics* 4 (4), 53-67.
- Dosi, G., Teece, D. & Silverberg, G. 1998. Technology, organisation and competitiveness: Perspectives on industrial and corporate change. Oxford: Oxford University Press.
- Ellis, J. 2006. All Inclusive benchmarking. *Journal of nursing management* 14, 377-383.
- European Commission. 2004. Project cycle management guidelines. Aid Delivery Methods. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Järvinieniemi, P. 2012. Muuttuvan työelämän tila ja tarpeet Suomessa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/32747/Liite3_Muuttuvan_tyoelaman_tila_ja_tarpeet_Suomessa.pdf
- Kalenius, A. 2014. Suomalaisten koulutusrakenne ja sen kehittyminen kansainvälisessä vertailussa. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:17.
- Kay, J. 2007. Health care benchmarking. *Medical bulletin* 12 (2), 22-27.
- Kuikka, K. 2010. Project planning methods: Logical framework approach. In: K. Kuikka, M. Saastamoinen, T. Kotonen, R. Kettunen & E. Kuivalainen (eds.) Best practices and lessons learnt in international EU R&D projects. Joensuu: North Carelia University of Applied Sciences.
-

-
- Kuikka, K., Saastamoinen, M., Kotonen, T., Kettunen, R. & Kuivalainen, E. (eds.) 2010. Best practices and lessons learnt in international EU R&D projects. Joensuu: North Carelia University of Applied Sciences.
- Lam, E. W. M., Chan, A. P. C. & Chan, D. W. M. 2007. Benchmarking the performance of design-build projects: Development of project success index. *Benchmarking* 14 (5), 624–638.
- Lappalainen, H. 2010. Strategic planning in international R&D projects from the EU's viewpoint. In: K. Kuikka., M. Saastamoinen, T. Kotonen, R. Kettunen & E. Kuivalainen (eds.) Best practices and lessons learnt in international EU R&D projects. Joensuu: North Carelia University of Applied Sciences.
- Lappalainen, H. 2014. PCM-mallin mukainen toiminta ammattikorkeakoulujen projekteissa. Turun ammattikorkeakoulu. Suullinen esitys 22.5.2014.
- Lowndes, V. & Skelcher, C. 2002. The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance. *Public administration* 76 (2), 313-333.
- Lämsä, H. 2010. Kulttuuri-identiteetti ja kansainvälisyys sekä kulttuurin tuntemus: Keskeiset käsitteet. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: http://www.edu.fi/kulttuuri-identiteetti_ja_kansainvalisyys/aikapolku/keskeiset_kasitteet
- Löfmark, A. & Thorell-Ekstrand, I. 2010. Strenghtening and updating staff nurses in educational workshops: an international partnership project. *Nurse education in practice* 10 (5), 262-267.
- Mäkimmattila, M. 2014. Organizing for systemic innovations: Research on knowledge, interaction and organizational Interdependencies. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 607.
- Oldroyd, D. 1999. Historiography, causality and positioning: an unsystematic view of accounting history. *The Accounting historians journal* 26, 83-102.
- Opetusministeriö. 2006. Kansainvälisyyskasvatus 2010: Ehdotus kansalliseksi kansainvälisyyskasvatuksen toimenpideohjelmaksi. [Verkkajulkaisu]. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:4. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm_26_tr04.pdf?lang=fi
- Opetusministeriö. 2009. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21.
-

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014a. Kansallisen osaamisperustan vahvistaminen. Johtopäätöksiä. [Verkkajulkaisu]. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:19. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm19.pdf?lang=fi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014b. Osaamisella ja luovuudella hyvinvointia: Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:18.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014c. Tutkimuksen avoimuudella yllättäviä löytöjä ja luovaa oivaltamista: Avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekartta 2014-2017. [Verkkajulkaisu]. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:20. [Viitattu 20.9.2014]. Saatavana: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm20.pdf?lang=fi>
- Parker, L. D. 2004. Presenting the past: perspectives on time for accounting and management history. *Accounting, business and financial history* 14 (1), 1-28.
- Perälä, M.-L. 2008. Benchmarking-toimintaan hoitotyössä. Teoksessa: L. Koponen & H. Hopia (toim.) *Vetovoimainen terveydenhuolto: Hoitotyön vuosikirja 2008*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Perälä, M.-L., Junttila, K. & Toljamo, M. 2007. Benchmarking -järjestelmän kehittäminen hoitotyöhön. Helsinki: Stakes. Työpapereita 19/2007.
- Projektiplaneetta. 2014. Projektin elinkaari. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.9.2014]. Saatavana: http://www.projektiplaneetta.fi/images/PROPLA_Projektin_elinkaari_2014.pdf
- PCM-Projektiajattelu. Projektitori. Turun ammattikorkeakoulu. Projektipalvelut. Tutkimus- ja kehityskeskus. 2014. [Viitattu 24.9.2014] Saatavana: <http://projektori.turkuamk.fi/info/projektiohjeistus/projektityokalut/PCM-projektiajattelu.pdf>
- Ramamurthy, V. 2011. Global partnerships in scientific research and international mega-science projects. *Current science* 100 (12), 1783-1785.
- Rasmus, J. 2011. Loogisen viitekehyksen lähestymistapa (LFA). [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.9.2014]. Saatavana: http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/22213_NorthSouthSouth_2011_LFA_koulutus.pdf
-

- Rintamäki, E. 2012. Asiakkuuksien hallintaprosessi SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa: Asiakas asiaksi. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tekniikan yksikkö. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö. [Viitattu 24.9.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012102314594>
- Rizzo, F. 2014. The Logical Framework Approach (LFA): an effective analytical and management tool for project development. Looginen viitekehys-materiaali. TKI-menetelmät ja projektitoiminta-koulutus. Mikkeli 10/2014.
- Seeman, P., DeLong, P., Stucky, S. & Gutrie, E. 2000. Building intangible assets: A strategic framework for investing intellectual capital. In: D. Morey, M. Maybury & B. Thuraingham. Knowledge management: Classic and contemporary works. Cambridge: The MIT Press.
- Siekinen, T. 2013. Kansainvälistymismahdollisuuksien tasa-arvo koulutuksessa. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Työpapereita 29.
- Siltala, A. 2013. Kuuluukokansainvälisyyskaikeille? Kansainvälistymismahdollisuuksien tasa-arvo CIMOn ohjelmissa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.9.2014]. Saatavana: http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/tasa-arvo_taustaselvitys
- SOSTE. 2011. Suomen Sosiaali- ja terveys ry. Arviointityökaluja. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.9.2014]. Saatavana: <http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointitoiminta/arviointitietoa/arviointityokaluja-2.html>
- Stähle, P. & Sotarauta, M. 2002. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehittämishaasteet Suomessa: Esiselvitys. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 13. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2002.
- Tieteellisten seurain valtuuskunta 2012-2014. research.fi. Suomen koulutus, tutkimus ja innovaatiotoiminta. Kansainvälinen tutkimusyhteistyö. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.9.2014]. Saatavana: <http://www.research.fi/fi/tutkimusymp%C3%A4rist%C3%B6t/kansainv%C3%A4linen-tutkimusyhteisty%C3%B6>
- Tutkimus- ja innovaationeuvosto. 2014. Uudistava Suomi: tutkimus- ja innovaatiopoliittikan suunta 2015-2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.9.2014]. Saatavana: http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tutkimus-_ja_innovaationeuvosto/liitteet/TIN2014.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.9.2014]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Zimmerbauer, K. 2008. Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Julkaisuja 15. Väitösk.

Äikäs, T.A. 2004. Imagosta maisemaan: Esimerkkeinä Turun ja Oulun kaupunki-imagojen rakentaminen. Oulu: Department of Geography, University of Oulu. Nordia geographical publications 30:2.

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutos-tekijöistä. 2012.
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveystietäytyminen : TERVAS – terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
 12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
 13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
 14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kantavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
 15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
 16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
 17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
 18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
 19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.
 20. Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen. Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. 2015.
 21. Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta, Salla Kettunen & Anne-Maria Mäkelä. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. 2015.
-

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu- tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärsilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
-

-
13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pkyrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuin-alueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatio-keskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
-

-
26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjäyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
-

-
37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatio toiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärtilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajaryitysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
-

-
49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
 58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKEY-projektin raportti. 2012.
-

-
61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
 62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammatti-korkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
 64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Rätts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
 65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
 66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
 67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
 68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
 69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
 70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
 71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
 72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työ-turvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
-

-
74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
 75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
 76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
 77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
 78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
 79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014.
 80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
 81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päälylsaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Co-operation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
 82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
 83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
 84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
-

-
85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötärpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015.
 87. André Kaufmann & Hannu Ylinen. Preliminary thermodynamic design of a stirling cooler for mobile air conditioning systems: Technical report. 2015.
 88. Ismo Makkonen. Bioöljyalostamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
 89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
 90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
 91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
 92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
 93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
 94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
 95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
 96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
 97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
-

-
98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
 99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaailloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
 100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
 101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi -kokemukset yrittäjätuuran alkutaipaleelta. 2015
 102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoon Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
 103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
 104. Eija Rintamäki, Pia-Mari Riihilahti & Helena Hannu. Alumnista mentoriksi: Korkeakouluopinnoista sujuvasti työelämään -hankkeen raportti. 2015
 105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyysaikomusten kehittymisestä. 2015.
 106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2015. 2015.
 107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.
 109. Marko Matalamäki, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät : suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä? 2015.
-

-
110. Erkki Petäjä, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Strateginen johtaminen yritysostoissa. 2015.
 111. Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. 2015.
 112. Aapo Jumppanen & Sulevi Riukulehto. Puskasta Framille: viisikymmentä vuotta tekniikan koulutusta Seinäjoella. 2015.
 113. Salla Kettunen, Elina Varamäki, Juha Tall & Marja Katajavirta. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. 2015.
 114. Risto Lauhanen. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalousyksikön opettajien ja hankehenkilökunnan näkemykset alansa tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. 2015.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työohjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
 3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
 4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
 5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
 6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
 7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyriyten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
-

-
8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.
 9. Hilikka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-37-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)