

# Mitä teemme ja mitä jätämme tekemättä

## – Osaamisen profilointi- työn prosessi Hämeen ammattikorkeakoulussa

Birgitta Varjonen

KL, yliopettaja

Hämeen ammattikorkeakoulu

birgitta.varjonen@hamk.fi

Anne Laakso

TtM, KTM, kehittämisspäällikkö

Hämeen ammattikorkeakoulu

anna-laakso@hamk.fi

### Tiivistelmä

Hallitusohjelmassa edellytetään korkeakouluilta ja tutkimuslaitoksilta profiloitumista, työnjakoa ja yhteistyötä. Korkeakoulujen on tehtävä valintoja Suomen kilpailukyvyn parantamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Korkeakoulujen profiloituminen edellyttää myös sisäistä osaamisen profiloitumista. Valinnat merkitsevät riskinottoa, sillä tulevaisuuden työmarkkinoiden tarpeesta ei voida varmuudella tietää. Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) on lähtenyt systemaattisesti profiloimaan toimintaansa ammatilliseksi korkeakouluksi, joka tuottaa uutta työelämälähtöistä korkeakouluosaamista.

Tässä artikkelissa kuvataan HAMKin vuonna 2015 toteutettua viiden yksikön osaamisen profilointityön prosessia. Prosessi jakaantui kahteen sykliin, joiden aikana toteutettiin viisi työpajaa. Työpajoihin osallistui yhteensä noin 450 henkilöä. Työpajojen tuloksena syntyivät luonnokset yksiköiden osaamisen profiileista, joissa kuvataan yksiköiden kärkiosaamiset. Osaamisen profilointityö on dynaaminen prosessi, jonka aikana joudutaan ratkaisemaan mitä HAMK tekee ja mitä jättää tekemättä. Lisäksi ratkaisuja joudutaan miettiä myös muuttamaan.

**Avainsanat:** *ammattikorkeakoulu, ennakointi, osaamisen profilointi*

## Johdanto – Miksi korkeakoulun on profiloiduttava?

**S**uomen kilpailuky-  
vyn parantamiseksi ja  
osaamisen kehittämi-  
seksi on korkeakoulu-  
jen tehtävä valintoja,  
joiden on perustut-  
tava olemassa oleviin  
vahvuuksiin ja kilpai-  
luetuihin sekä rohkeisiin avauksiin tut-  
kimus- ja kehitystoiminnassa. Hallitus-  
ohjelmassa peräänkuulutetaan korkea-  
koulujen ja tutkimuslaitosten profiloi-  
tumista, työnjakoa ja korkeakoulujen  
yhteistyötä (Valtioneuvoston kanslia,  
10/2015). Tämä edellyttää yliopistojen  
ja ammattikorkeakoulujen työnjaon sel-  
keytymistä, poisvalintoja, yhdistymisiä ja  
muuta rakenteellista kehitystä sekä osaa-  
miskeskittymien syntyä ja profiloitumista.  
(Grahn-Laasonen, 2015.) Ammatti-  
korkeakoulut ovat lähteneet yhteistyössä  
selvittämään mm. ammattikorkeakoulu-  
laitoksen strategialähtöisiä vahvuuksia  
kansallisessa korkeakoulu-, oppilaitos- ja  
tutkimuskentässä sekä kokoamaan alue-  
kohtaista ja alakohtaista tietoa ammatti-  
korkeakoulujen koulutusvastuiden, osaa-  
misprofilien, TKI-toiminnan ja muun  
osaamisen yhteistyörakenteista. (Am-  
mattikorkeakoulujen rehtorineuvosto,  
2015.)

Elämme maailmassa, jossa ongelmat  
ovat vaikeasti ratkaistavissa ja jossa ta-  
pahtuu äkillisiä vaikeasti ennakoitavissa  
olevia muutoksia, mikä haastaa toimi-  
joiden päätöksentekokykyä. Epävarmas-  
ta tulevaisuudesta huolimatta on tule-  
vaisuuden tekemistä jatkettava määrätie-  
toisesti. Valinnat merkitsevät tietynlaista  
riskinottoa, sillä tulevaisuuden työmark-

kinoiden tarpeesta ei voida varmuudel-  
la tietää kovin tarkkaan. Varmoja asioita  
lienevät kuitenkin teknologioiden uudis-  
tuminen, prosessien ja rakenteiden ke-  
hittyminen sekä väestön ikääntyminen.  
Korkeakoulujen on profiloiduttava glo-  
baalisti sekä myös alueen tarpeet huo-  
mioon ottaen. On aika valita mitä teh-  
dään, mihin panostetaan ja mistä luovu-  
taan. Lisäksi pitää olla joustavuutta kor-  
jata suuntaa tulevaisuuden tarkentuessa.

Hämeen ammattikorkeakoulu  
(HAMK) on lähtenyt systemaattises-  
ti profiloimaan toimintaansa ammatillis-  
seksi korkeakouluksi, joka tuottaa uutta  
työelämälähtöistä korkeakouluosaamis-  
ta. HAMKissa on tehty jo vuosia kou-  
lutuksen osaamistarpeiden määrittelyä  
ja TKI-toiminnan fokusointia. Kevääl-  
lä 2015 käynnistettiin työ koulutusten  
osaamisen profiloimiseksi ja tutkimus-  
yksiköiden tutkimuskärkien määrittämi-  
seksi. Osaamisen profiloitumista on ol-  
lut mukana satoja koulutus- ja TKI-hen-  
kilöstön edustajia. Koulutuksen ja tutki-  
musyksiköiden osaamisen profiloitumista  
on tehty sekä yhteisissä että erillisissä  
työpajoissa. Työstä tulee jatkuva proses-  
si HAMKissa. Tässä artikkelissa keskity-  
tään kuvaamaan koulutuksen osaamisen  
profilointiprosessia vuonna 2015.

### HAMKin osaamisen profilointi- työn prosessin kuvaus

**H**ämeen ammattikorkeakoulu  
toimii Kanta-Hämeessä ja Ete-  
lä-Pirkanmaalla. Yksiköt tuot-  
tavat oman osaamisalueensa koulutus-  
ta nuorille ja aikuisille sekä aluekehi-  
tystä tukevia tutkimus- ja tuotekehitys-  
palveluja. HAMKin opiskelijamäärä on  
noin 7000. AMK-koulutuksia on 23,  
joista neljä englanninkielistä. Ylempään

AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta on seitsemän, joista kaksi on englanninkielisiä. Henkilöstöä on noin 700. TKI-toimintaa toteutetaan jokaisessa HAMKin viidessä yksikössä (Ammatillinen opettajakorkeakoulu sekä Biotalouden, Hyvinvointiosaamisen, Teknologiaosaamisen ja Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen yksiköt) ja neljässä tutkimusyksikössä (Ammatillisen osaaminen, Biotalous, Ohutlevykeskus ja Älykkäät palvelut). TKI-toiminnan kokonaisvolyymi on vuosittain noin 8 miljoonaa euroa.

HAMK profiloituu alueensa ainoana korkeakouluna uuden sukupolven ammatillisesti profiloituneeksi korkeakouluksi, jota rakennetaan yhteistyössä kansainvälisten strategisten korkeakoulukumppanien ja Luonnonvarakeskuksen kanssa. HAMKin painoalat ovat tutkimusyksiköiden mukaisesti: ammatillisen osaamisen kehittäminen, biotalous, ohutlevyteknologia ja älykkäät palvelut. Painoalat profiloivat koko korkeakoulun toimintaa. HAMKin toiminnalle on ominaista monialaisuuden hyödyntäminen ja eri alojen synerginen yhdistäminen.

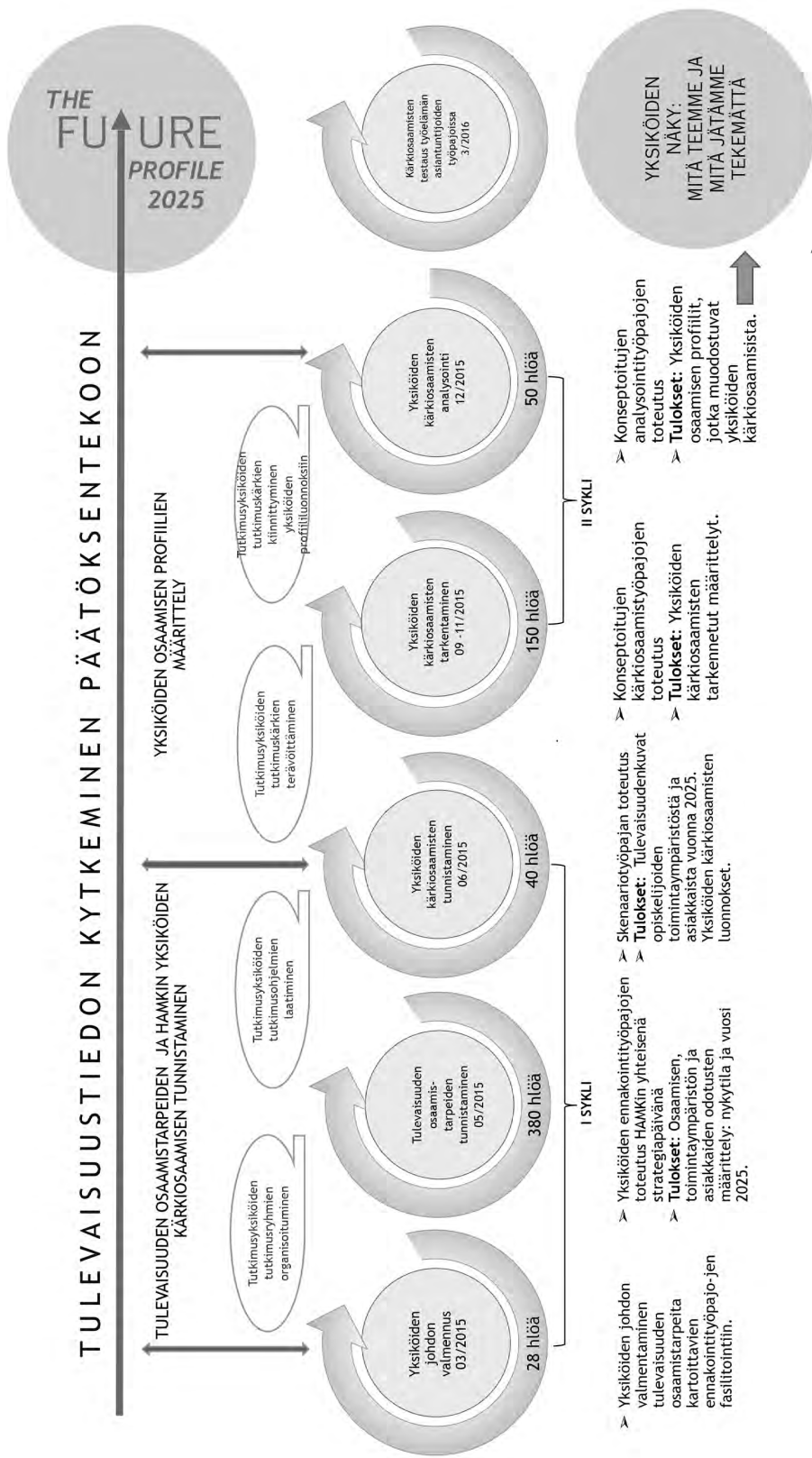
Keväällä 2015 käynnistettiin prosessi yksiköiden osaamisen profiloimiseksi ja tutkimusyksiköiden tutkimuskärkien terävöittämiseksi. Yksiköiden osaamisen profiili muodostuu kärkiosaamisesta, joka rakentuu vahvaan yksikön ydinosaamiseen (= tutkinnon ammatillinen ydin). Ydinosaaminen edellyttää puolestaan osaamismassaa (osaajien määrä). Yksiköiden kärkiosaamiset tukevat painoalojen toimintaa.

**Tässä artikkelissa keskitytään yksiköiden osaamisen profilointityön prosessiin.** Kuviossa 1 kuvataan koulutuk-

sen osaamisen profilointityön prosessin etenemistä sekä tutkimusyksiköiden osaamiskärkien määrittelyn kytkeytymistä siihen. Artikkelissa tarkastellaan kahden sykliä. Ensimmäisen syklin tavoitteena oli tulevaisuuden osaamistarpeiden ja HAMKin yksiköiden kärkiosaamisen tunnistaminen. Toisessa syklissä tarkennettiin yksiköiden kärkiosaamisia, joiden avulla yksiköiden osaamisen profiilit alkoivat hahmottua. Artikkelissa kuvataan kummankin syklin työpajojen eteneminen ja niihin liittyneet autenttiset kysymykset.

HAMKin osaamisen profilointityökentelyyn liittyy kiinteästi tulevaisuusnäkökulma, jolla tähdätään muutoksen hallintaan ja siihen varautumiseen sekä tulevaisuustiedon hyödyntämiseen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi halutun tulevaisuuden rakentamiseksi. Osaamisen profilointityön prosessin tavoitteena on tarkastella uusia mahdollisuuksia, uhkia, haasteita ja trendejä, jotta pystytään tunnistamaan tulevaisuuden tarpeita ja toimintaympäristön muutoksia. Tämä mahdollistaa varautumisen erilaisiin kehityskulkuihin (ks. Rubin, 2004). Osaamisen profilointityön tavoitteiden saavuttamiseksi prosessissa käytetään tulevaisuudentutkimuksen metodeja, esimerkiksi skenaariotyökentelyä.

Osaamisen profilointityön prosessissa oli lukuisia vaiheita, joita suunniteltiin yhteistyössä HAMKin johdon kanssa. Artikkelin kirjoittajat toimivat sisäisinä kehittäjinä, prosessin suunnittelijoina, työpajojen fasilitoijina ja tulosten koostajina.



Kuvio 1. HAMKin koulutuksen osaamisen profilointityön prosessi 2015 -

AJATTELUA ON OHJANNUT TULEVAISUUTTA ENNAKOIVA TRENDIAINEISTO

Seuraavaksi kuvataan kuviossa 1 esitettyä, keväällä 2015 alkanutta osaamisen profiloitumisen prosessia, joka sisälsi viisi eri työpajaa:

I SYKLI - tulevaisuuden osaamistarpeiden ja HAMKin yksiköiden kärkeosaamisten tunnistaminen

Ennakointityöpajat koulutusten tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseksi

Skenaariotyöpajat yksiköiden kärkeosaamisten tunnistamiseksi

II SYKLI – yksiköiden osaamisen profiilien määrittely

Työpajat yksiköiden kärkeosaamisten tunnistamiseksi

Työpajat yksiköiden kärkeosaamisten tarkentamiseksi

Työpajat tarkennettujen kärkeosaamisten analysoimiseksi

## **Ensimmäinen sykli - tulevaisuuden osaamistarpeiden ja HAMKin yksiköiden kärkeosaamisen tunnistaminen**

Ennakointityöpajat koulutusten tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseksi

**P**rosessi alkoi helmi-maaliskuussa 2015, jolloin suunniteltiin HAMKin ylimmän johdon kanssa yksiköiden johtajien ja koulutuspäälliköiden työpajaa. Tavoitteena oli valmentaa koulutuspäälliköt (23 henkilöä) kokemuksellisen prosessin avulla vetämään tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointityöpajoja omissa koulutuksissaan. Var-

sinaiset 23 ennakointityöpajaa toteutettiin kaikissa yksiköissä samanaikaisesti HAMKin yhteisenä strategiapäivänä toukokuussa 2015. Työskentelyyn osallistui noin 400 henkilöä. Ennen työpajoja osallistujille lähetettiin tulevaisuusteemaisia materiaaleja (linkkejä ja alakohtaista trendiaineistoa) avartamaan ajatuksia ja suuntaamaan katsetta kohti tulevaa.

Ennakointityöpajoissa pohdittiin millaista osaamista HAMKin koulutukset tuottavat vuonna 2025. Kysymykseen pyrittiin vastaamaan kolmen teeman kautta siten, että jokaisen teeman sisällä muodostettiin näkemys nykytilanteesta ja näky vuodesta 2025. Seuraavassa on jäsennelty teemat ja niihin liittyvät kysymykset.

Tulokset kerättiin yksiköittäin ja niistä tehtiin koosteet. Tuloksena syntyi sisältöltään hyvin eritasoisia kuvauksia kunkin alan tulevaisuuden toimintaympäristöistä ja tarvittavasta osaamisesta. Tämä vaihe kuitenkin käynnisti ajattelun tulevaisuuden osaamisesta ja yksiköiden keskeisistä osaamistarpeista sekä auttoi hahmottamaan muutoksen laajuutta ja jakamaan kokemuksia.

Tuloksia tarkasteltiin ja tarkennettiin vielä 40 esimiehen työpajassa, johon osallistui ylin johto, yksiköiden johtajat, koulutuspäälliköt sekä tutkimusyksiköiden johtajat. Työpaja toteutettiin kaksipäiväisenä kesäkuussa 2015. Ensimmäisen päivän työpajassa keskityttiin seuraaviin asiakokonaisuuksiin:

- Mihin osaamisiin yksikkö keskittyy tulevaisuudessa?
- Mitä linjauksia tarvitaan, jotta päästään tavoiteltuun osaamiseen ja osaamistarjontaan?
- Millainen on alustava näky yksikön osaamisen profilista? (Mistä muo-

**Taulukko 1.** Teemat ja niihin liittyvät kysymykset

<b>TEEMA 1 OSAAMINEN NYT JA VUONNA 2025</b>	
Näkemys nykytilasta	Osaaminen vuonna 2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaista osaamista koulutukset tuottavat tällä hetkellä (esim. suhteessa digitalisaatioon, kansainvälistymiseen ja verkosto-osaamiseen)?</li> <li>• Miten tarjoamamme ydinosaaminen ja profiloiva osaaminen vastaa työelämän tarpeita nyt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisia osaamistarpeita on nähtävissä?</li> <li>• Millaista osaamista koulutusten tulee tuottaa?</li> <li>• Mikä v. 2015 tarvittava osaaminen on menettänyt merkitystään?</li> </ul>
<b>TEEMA 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ NYT JA VUONNA 2025</b>	
Näkemys nykytilasta	Osaaminen vuonna 2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuvaa millainen toimintaympäristö on tällä hetkellä?</li> <li>• Mitkä ovat alaan vaikuttavat megatrendit ja trendit?</li> <li>• Miten ne vaikuttavat osaamistavoitteisiin tällä hetkellä?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miltä toimintaympäristö näyttää v. 2025?</li> <li>• Mitkä ovat alaan vaikuttavat megatrendit ja trendit?</li> <li>• Miten ne vaikuttavat osaamistavoitteisiin?</li> </ul>
<b>TEEMA 3 ASIAKKAIDEN ODOTUKSET NYT JA VUONNA 2025</b>	
Näkemys nykytilasta	Osaaminen vuonna 2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaista osaamista opiskelijat odottavat saavansa?</li> <li>• Mitä opiskelijat odottavat oppimisympäristöltä?</li> <li>• Millaista osaamista työelämä tällä hetkellä odottaa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaista osaamista opiskelijat odottavat saavansa?</li> <li>• Mitä opiskelijat odottavat oppimisympäristöltä?</li> <li>• Millaista osaamista työelämä odottaa?</li> </ul>

dostuu yksikön kärkiosaaminen? Mistä yksikkö tunnetaan?)

- Alustavan osaamisprofiilin arviointi SWOT-analyysin avulla.

Esimiesten työpaja tuotti yhteisen näyn kunkin yksikön tulevaisuuden osaamisista sekä linjauksista, joilla osaamisen muutos mahdollistetaan. Lisäksi saatiin alustavat luonnokset yksiköiden osaamisen profileista. Esimiehet kom-

mentoivat ristiin yksiköiden osaamisprofiilien luonnoksia. Ennakointityöpajojen jälkeen huomattiin profiloitityön haasteellisuus, koska sillä on kauaskantoisia vaikutuksia osaamisen ja toimintojen vahvistamisille tai poisvalinnoille. Ennakointityöpajat ja esimiesten palauttekeskustelut osoittivat, kuinka työlästä ja hidasta yhteisen, voimakkaasti tulevaisuusorientoituneen ymmärryksen ja näkemyksen luominen on.



Skenaariotyöpajat yksiköiden kärkeäsaamisen tunnistamiseksi

Ennakointityöpajojen jälkeen toteutettiin skenaariotyöpaja yhdessä johtoryhmän kanssa (n. 10 henkilöä). Työskentelyn taustalla oli ennakointityöpajojen tulokset. Osallistujat jakaantuivat kahteen ryhmään. Kummallakin ryhmällä oli eri tehtävä (Tulevaisuuden opiskelija v. 2030, Ammattikorkeakoulujen yhteistyö työelämäasiakkaiden kanssa v. 2030). Työpaja toteutettiin nelivaiheisena skenaariotyöskentelynä:

- PESTE-analyysin avulla tarkasteltiin toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia muutoksia.
- Muutosvoimien analysointi -osiossa tarkasteltiin PESTE-analyysissä tunnistettuja muutoksia, joista valittiin tärkeimmät muutostekijät tarkasteluun ja pohdittiin niiden vaikutuksia HAMKin näkökulmasta.
- Tulevaisuustaulukon täyttäminen perustui muutosvoimien analysointi -taulukoon, josta valittiin keskeisiä ilmiöitä tai tekijöitä (muuttujia) tarkasteltavaksi. Muuttujien kautta pohdittiin niiden mahdollisia tulevaisuuden toteutumavaihtoehtoja (kukoistava, taantuva, yllätyksellinen) HAMKin näkökulmasta.
- Tulevaisuustarinat kirjoitettiin tulevaisuustaulukoiden pohjalta fasilitoijien toimesta.

Tulevaisuustarinat nostivat tietoisuuden ja yhteiseen ymmärrykseen tulevaisuuden vaikuttavien muuttujien määrän ja kompleksisuuden. Ne lisäsivät myös näkemystä muuttujien ennakoimattomista ja ennakoitavissa olevista vaikutuksista tulevaisuuden osaamisen profiloitintyöhön.

Ensimmäisen syklin **päätulokset** olivat: prosessin laajuuden hahmottuminen, tulevaisuustietoisuuden lisääntyminen, muutostekijöiden vaikutusten ymmärtäminen, tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen sekä yksiköiden kärkeäsaamisen luonnokset.

***Fasilitoijien kommentteja ensimmäisestä syklistä:** Osaamisen profiloitintyö liittyy kiinteästi opetussuunnitelmatyöhön ja koulutuksen toteuttamiseen. Aikaisemmin aloitettu uuden oppimiskulttuurin muutosprosessi oli vielä kesken. Fasilitoijien havaintojen mukaan muutosprosessit olivat niin laajoja, että kaikki eivät pystyneet siinä vaiheessa näkemään eri osatekijöistä muodostuvaa kokonaisuutta ja niiden välisiä vaikutussuhteita. Ensimmäisessä syklistä asioita käsiteltiin makrotasolla, joten muuttujien yhteyttä konkreettiseen opetussuunnitelmatyöhön oli vaikea hahmottaa. Yksiköiden johdolla oli tärkeä ja vastuullinen tehtävä positiivisen tulevaisuusorientaation luomisessa. Kokeusten vaihtaminen oli tärkeässä roolissa ja ajatuksia haluttiin vaihtaa ja jakaa muutoksen laajuudesta ja etenemisestä. Yhteisöllisyyden merkitys koettiin ratkaisevaksi tekijäksi yhteistä tulevaisuutta rakennettaessa.*

## **Toinen sykli – yksiköiden osaamisen profiilien määrittely**

Työpajat yksiköiden kärkeäsaamisen tarkentamiseksi

**E**nsimmäisen syklin tuloksena saatiin yksiköiden kärkeäsaamisen luonnokset. Toisen syklin työskentely aloitettiin edellisen syklin tulosten pohjalta. Työpajojen suunnittelutyö

vaati suurta panostusta. Tässä vaiheessa otettiin käyttöön yhteisölliset verkkotyövälineet, jotta materiaalit saatiin kaikkien yksiköiden saataville ja nähtäville. Kaikki tähän asti kertyneet yksikkökohtaiset tulokset kerättiin ja tallennettiin yhteiseen työtilaan, johon kaikilla oli muokkausoikeus. Osallistujien käyttöön kerättiin laaja tietopaketti, joka sisälsi yhteiskunnallisia ja alakohtaisia trendejä. Tietopaketti jaenneltiin kärkiosaamistyöpajoja palvelevaksi. Osallistujat tutustuivat aineistoon ennen työpajoja sekä hyödynsivät sitä työpajojen aikana.

Jokaisessa viidessä yksikössä järjestettiin yhdenmukaiset työpajat syys-lokuun 2015 aikana. Työpajat suunniteltiin kunkin yksikön johdon kanssa. Yksiköt valitsivat itse työpajan osallistujat (n. 30 hlöä/yksikkö). Työskentelyyn osallistui siis yhteensä lähes 150 henkilöä. Työpajat toteutettiin yksiköittäin siten, että osallistujat olivat yhdessä tilassa, 7 - 8 hengen ryhmissä. Tavoitteena oli määrittää jokaisessa yksikössä neljä erilaista näkyä kärkiosaamisesta. Tilaisuus aloitettiin HAMKin ylimmän johdon laatimalla videolla, jossa määriteltiin kärkiosaaminen ja profiloitetyön merkitys. Video sisälsi myös HAMKin kärki-, ydin- ja perusosaamisen aiempaa tarkemman ja kiteytetyn määrittelyn:

#### **Kärkiosaaminen HAMKissa**

- kärkiosaaminen muodostuu monialaisesta osaamisesta
- kärkiosaamiseen tarvitaan myös muiden yksiköiden osaamista
- kärkiosaaminen on mahdollista vain, jos taustalla on sekä ydinosaamis- että perusosaamismassaa
- tutkimusyksiköiden kärkien lisäksi tarvitaan tulevaisuudessa uusia avauksia kärkiosaamisiksi

#### **Ydinosaaminen HAMKissa**

- ydinosaaminen muodostaa tutkinnon ammatillisen ytimen
- ydinosaamisia on analysoitava kriittisesti ja tulevaisuussuuntautuneesti

#### **Perusosaaminen HAMKissa**

- perusosaamisella tarkoitetaan korkeakoululle ominaisia generisiä osaamisia (digitaalisuus, kansainvälisyys työelämälähtöisyys, asiakasosaaminen, tutkimusosaaminen, yhteiskunnallinen osaaminen jne.)

Työskentely sisälsi kolme eri vaihetta:

- PESTE-analyysi. Yksiköiden johtajien toiveesta kärkiosaamisen työpajat aloitettiin toistamiseen yhteiskunnallisten muutostekijöiden tunnistamisella, tällä kerralla yksiköiden koulutuksiin kohdistuen.
- Seuraavassa vaiheessa keskityttiin pääkysymykseen: Mistä kärkiosaamisesta yksikkö tunnetaan ja erotuutaanko sillä (kilpailijat)? Tarkentavat kysymykset olivat:
  - Mitkä ovat yksikön osaamisen kärjet?
  - Mitkä ovat muista erottuvia kärkiä?
  - Miten kärkiosaamisella pystytään tekemään bisnestä?
- Viimeisessä vaiheessa määriteltiin yksikön ydinosaamisia. Tällä vaiheella haluttiin varmistaa, että kärkiosaamisen taustalla on riittävä ydinosaamisien määrä. Tarkentavat kysymykset olivat:
  - Mihin ydinosaamisalueisiin yksikkö keskittyy?
  - Miten yksikön ydinosaamiset linkittyvät kärkiosaamiseen?
  - Miten yksikön ydinosaamisalueet tukevat toisiaan?



Työpajan päätteeksi jokainen ryhmä esitti tuotoksensa, jonka he olivat työstäneet valmiisiin diapohjiin. Näin varmistettiin tuotosten yhteismitallisuus ja vertailtavuus sekä saatiin sen hetkinen näky HAMK:n yksiköiden ydin- ja kärkiosaamisista.

Yksikön johtotiimien työpajat tarkennettujen kärkiosaamisten analysoimiseksi

Yksiköiden kärkiosaamisten analysoimiseksi järjestettiin vielä työpajoja, joissa tarkennettiin yksikön kärkiosaamiset ja varmistettiin, että taustalla on riittävä ydinosaamista. Työpajoihin osallistui yksiköiden johtotiimit (yksikön johtaja, koulutuspäälliköt, tutkimusyksikön johtaja). Tarkentavat kysymykset olivat:

- Mitkä ovat yksikön tarkennetut kärkiosaamiset (nimettyinä ja avattuina)?

- Perustelkaa miksi juuri nämä kärki-osaamiset on valittu.
- Erotutaanko nimetyillä kärkiosaamisilla kilpailijoista?
- Mitä osaamista kärkiosaamisen tueksi tarvitaan muista yksiköistä?

Toisen syklin **päätuloksena** saatiin yksiköiden kärkiosaamisten tarkennetut määrittelyt (kuvio 2). Yksiköiden kärkiosaamisista muodostuu lopulta yksiköiden osaamisprofiilit.

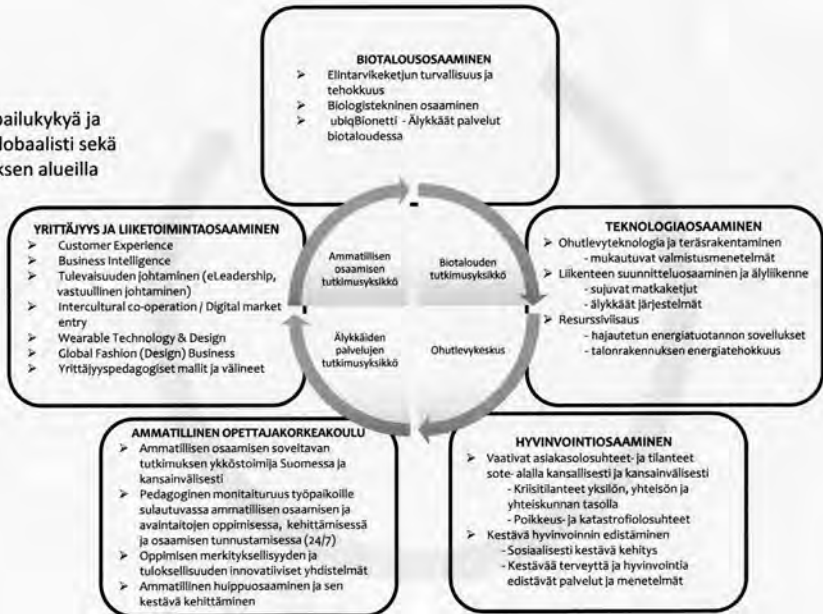
***Fasilitoijien kommentteja toisesta syklistä:** Työskentely oli vapautuneempaa kuin ensimmäisen syklin aikana. Jokaisessa ryhmässä oli vähintään yksi esimies ja heidän työpanoksellaan ja asenteellaan oli ratkaiseva vaikutus. Osa ryhmistä koki, että heillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa ja meno oli joissain ryhmässä jopa yltyöpositiivista. Tulosten esittelytilanteissa näkyi tyy-*

➤ Parannamme Suomen kilpailukykyä ja jaamme osaamistamme globaalisti sekä koulutuksen että tutkimuksen alueilla

➤ Työelämä välitön hyödynsaaja

➤ Työelämälähtöinen tutkimus

➤ Tutkimusyksiköt integroituu opetukseen



Kuvio 2. Yksiköiden kärkiosaamiset.

*tyväisyyttä ja ylpeyttä tuloksista. Työpajoista saaduista tuloksista pystyi jo hahmottamaan yksiköiden omaleimaisuutta. Kuvaava kommentti oli: ”Pohditaan ja puristetaan vielä, hyvä tästä tulee.”*

## Työpajat sidosryhmille

Tätä artikkelia kirjoitettaessa helmikuussa 2016, on osaamisen profilointityön prosessista toteutettu artikkelissa kuvattut kaksi sykliä. Tulevaisuuden osaamisen määrittelyyn tarvitaan myös HAMKin sidosryhmien näkemyksiä. Seuraava vaihe, eli yksikkökohtaiset työelämän asian tuntijoiden työpajat, toteutetaan maaliskuussa 2016. Jokaiseen työpajaan osallistuu yksikön johtotiimin lisäksi noin 10-15 sidosryhmän edustajaa.

Koulutuksen on vastattava yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Sidosryhmien työpajoissa koetellaan ja täsmennetään valittuja kärki-osaamisia sekä arvioidaan niiden vaikutavuutta alueelliseen kilpailukykyyn. Yhteiset tavoitteet edistävät molemminpuolisen hyödyn saavuttamista.

Työpajoissa pohditaan seuraavia kysymyksiä:

- Ovatko esitetyt profiilit/kärkiosamiset oikeat/oikean suuntaiset/väärät/ei ymmärrettäviä? Perustelut.
- Miten muuttaisitte kärkiosaamisia ja miksi?
- Arvioikaa profiili-/kärkiosaamisvalintojen merkitystä alueen kilpailu- ja palvelukyvylle.

Yksiköiden osaamisen profilointityöllä tähdätään siihen, että yksiköillä on selkeästi tunnistettava tulevaisuuteen suuntautunut osaamisen profiili.

## Pohdintaa

**H**AMKin osaamisen profilointityön aikana määriteltiin viiden yksikön kärkiosaamisia ja luonnosteltiin yksiköiden osaamisen profileja. On selkeästi nähtävissä, että osaamisen profiilien luonnokset tukevat ja mahdollistavat HAMKin tutkimusyksiköiden ja painoalojen mukaisen toiminnan. Painoalat profiloivat koko korkeakoulun toimintaa. Yksiköiden kärkiosaamiset näkyvät painoaloissa, jotka ovat ammatillinen osaaminen, biotalous, ohutlevytekniologia ja älykkäät palvelut.

Yksiköiden osaamisen profileista välittyy tulevaisuusorientoituneisuus ja yhteys esimerkiksi nykyisen hallitusohjelman kärkihankkeisiin, kuten osaamiseen ja koulutukseen, hyvinvointiin ja terveyteen, biotalouteen ja puhtaisiin ratkaisuihin ja digitalisaatioon (Valtioneuvoston kanslia, 2015). Selkeä yhteys löytyy myös Sitran tuoreeseen megatrendilistaan, joka tuo esiin älykkäiden teknologioiden ja energiatuotannon mallien tärkeyden globaalien viheliäisten ongelmien ratkaisemisessa (Sitra, 2016), Yksiköiden osaamisen profiililuonnokset kiinnittyvät vahvasti myös HAMKin toiminta-alueen strategiaihin, kuten Häme-ohjelman toimintalinjoihin, erityisesti biotalouteen ja luonnonvarojen kestäväan käyttöön sekä valmistavaa teollisuuteen (Hämeen liitto, 2013).

Prosessin olisi voinut tehdä monella tavalla. Yleisimmin käytetty käytäntö lieinee se, että ylin johto kirjoittaa osaamisprofiilit. HAMK halusi panostaa yhdessä tekemiseen, joka edistää yhteisöllistä tiedontuottamista, yhteisöllistä oppimista ja kokemusten vaihtoa. Työpajatyöskentely lisäsi kollektiivista tietämystä tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista sekä

edisti innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta, eli kykyä ja halua vaikuttaa tulevaisuuteen omilla teoilla ja valinnoilla (ks. Ahokallio-Leppälä, 2016; Amara, 1981, ss. 25-29; Hietanen ym., 2013, s. 35).

Osaamisen profiloitamyö on jatkuva prosessi, jonka aikana joudumme yhdessä ratkaisemaan mitä teemme ja mitä jätämme tekemättä.

## Lähteet

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä - Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Amara, R. (1981). The Futures Field: How to Tell Good Work from Bad. *The Futurist, Communicating the Future*, 15(2), 63-71.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy. (2015). *RAKE-työryhmän väliraportti 10.12.2015*. Haettu sivustolta [http://www.arene.fi/sites/default/files/PDF/2015/RAKE\\_v%C3%A4liraportti\\_101215.pdf](http://www.arene.fi/sites/default/files/PDF/2015/RAKE_v%C3%A4liraportti_101215.pdf).

Grahn-Laasonen, S. (2015). *Avoin kirje yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen johdolle 27.10.2015*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Hartikainen, E. (2016). *Tulevaisuudentrendit*. Helsinki: SITRA. Haettu sivustolta <http://www.slideshare.net/fullscreen/SitraFund/sitran-trendilista-20142015/13>.

Hietanen, O., Kirveennummi, A., & Nurmi, T. (2013). *Food – nonfood, Radikaalit tulevaisuudet – työpajan tulokset*. Varsinais-Suomen ruokaketjun kehittämishanke (VARRU). Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turku: Turun yliopisto.

Hämeen liitto. (2013). *Häme-ohjelma, Strateginen maakuntaohjelma 2014+*. Haettu sivustolta [http://hameenliitto.fi/sites/default/files/hame\\_ohjelma\\_lopullinen\\_28.11.2013\\_0.pdf](http://hameenliitto.fi/sites/default/files/hame_ohjelma_lopullinen_28.11.2013_0.pdf).

Rubin, A. (2004). *TOPI-tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali, Tulevaisuudentutkimus tiedonalana*. Haettu sivustolta <http://tulevaisuus.fi/perusteet/>.

Sitra. (2016). *Megatrendit 2016*. Haettu sivustolta <http://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-megatrendit-2016>.

Valtioneuvoston kanslia. (2015). *Ratkaisujen Suomi, Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma, 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Haettu sivustolta [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82).

