

Kilpailukykyä Kanta-Hämeeseen – ylempi korkeakoulutus alueen osaamisen uudistajana



Helena Turunen (toim.)

**Kilpailukykyä Kanta-Hämeeseen
– ylempi korkeakoulutus alueen osaamisen uudistajana**

Helena Turunen (toim.)

Hämeen ammattikorkeakoulu

Kilpailukykyä Kanta-Hämeeseen – ylempi korkeakoulutus
alueen osaamisen uudistajana

Helena Turunen (toim.)

e-julkaisu
ISBN 978-951-784-666-0 (PDF)
ISSN 1795-424X
HAMKin e-julkaisuja 16/2014

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA

Hämeen ammattikorkeakoulu
PL 230
13101 HÄMEENLINNA
puh. (03) 6461
julkaisut@hamk.fi
www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasu ja taitto: HAMK Julkaisut

Hämeenlinna, toukokuu 2014

Sisällys

Esipuhe	4
Janne Salminen	
Johdanto	5
Helena Turunen ja Martti Majuri	
Kanta-Hämeen elinkeinoelämän kilpailukykytekijöistä ja osaamistarpeista vuonna 2030	9
Taina Juurakko-Paavola ja Anne Laakso	
Kansainväliset opiskelijat Kanta-Hämeen pk-yritysten kansainvälisyyttä edistämässä	42
Helena Turunen ja Salla Niittymäki	
Osaamisen viennin mahdollisuuksia ja malleja Kanta-Hämeessä	54
Seija Mahlamäki-Kultanen	
Hyvä ja tuottava työelämä – varmaa vauhtia työyhteisön dynaamisesta valmennuksesta	64
Ritva Mäntylä ja Birgitta Varjonen	
Kehittyvän korkeakoulutuksen uudet muodot	76
Eveliina Grönberg, Alla Lemechkova-Toivonen ja Leena Nikander	
Lopuksi: Kohti ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikköä	89
Martti Majuri	
Liite 1 Ohjausryhmän kokoonpano	93

Esipuhe

Janne Salminen

Hämeen maakuntaohjelman mukaan alueemme kehittäminen on joukkuepeleä, jossa yhteinen, onnistunut tekeminen tuottaa maakunnan asukkaille ja yrityksille hyvää arkea ja kansainvälistä kilpailukykyä. Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) on vahvasti tässä työssä mukana ja kehittää toimintaansa vauhdilla uuden strategiansa mukaisesti. Yhdeksi uudistamisen kulmakiviksi on nostettu työelämälähtöisen tutkimustoiminnan vahvistaminen. Tätä varten rakennamme tutkimusyksiköitä ja niissä toimivia tutkimusryhmiä.

Olemme varmoja siitä, että ilman vahvaa tutkimuksellisuuden lisäämistä emme pysty palvelemaan yritysten ja julkisen sektorin uudistamistarpeita riittävän hyvin, tai toisaalta tarjoamaan riittävän laadukasta koulutusta. Ilman proaktiivista otetta tulevaisuudesta, korkeakoulumme ei voine säilyttää asemaansa houkuttelevana koulutustarjoajana ja yhteistyökumppanina. Työelämälähtöisellä tutkimuksellamme etsimme uusia pelikenttiä kumppaneillemme. Onnistuessamme avaamme uusia markkinoita ja kehitämme olemassa olevia.

Tässä julkaisussa kuvataan Ylermi-hankeen tuloksia. Tavoitteena oli kehittää HAMKin ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakenteita siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla edistävät Kanta-Hämeen alueen kilpailukykyä, kasvua ja kansainvälistymistä. Hankkeessa keskeisinä tutkimuksen kohteina olivat toiminta-alueemme yritykset ja yhteisöt sekä uudet, entistäkin paremmin heitä palvelevat korkeakoulun toimintamallit. Tulokset puhukoot puolestaan.

HAMKin ylemmän korkeakoulutuksen omaksi tutkimusyksiköksi ryhmittyy parhaillaan ammatilliseen huippuosaamiseen keskittyvä osajajoukko. Myös tätä työtä on Ylermi-hanke hienosti tukenut.

Johdanto

Helena Turunen ja Martti Majuri

Monipuolisuus, kansainvälisyys, uudistuminen ja yhteistyö ovat Kanta-Hämeen menestystekijöitä tulevaisuudessa. Tämä edellyttää uudenlaista osaamista, rohkeita valintoja ja yhteistä näkemystä. On kehitettävä ja monipuolistettava alueen koulutus- ja osaamisrakenteita sekä tutkimus- ja kehitystyötä, joilla edistetään kilpailukykyä, kasvua ja kansainvälisyyttä. Yritysten, organisaatioiden ja koulutuksen tulee uusiutua, jotta Kanta-Häme pysyy mukana nopeassa muutoksessa ja globaalissa kilpailussa.

Tässä julkaisussa kuvataan Hämeen ammattikorkeakoulussa toteutetun Ylermi-hankkeen puitteissa rakennettuja osaamisen kehittämisen toimintamalleja sekä hankkeen tuloksia. Artikkelien kirjoittajat ovat toimineet sekä asiantuntijoina että aktiivisina toimijoina hankkeessa ja luoneet näin omalta osaltaan edellytyksiä Kanta-Hämeen kilpailukykyyn, kasvun ja kansainvälisyyden edistämiseksi. Uudistuminen, uusiutuminen ja osaamisen kehittäminen on paras investointi kilpailukykyyn.

Osaamisen ja kilpailukykyyn kehittäminen Kanta-Hämeessä

Hämeen ammattikorkeakoulussa käynnistyi vuoden 2012 lopussa EAKR-rahoitteinen kehittämishanke, *Ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakenteen kehittäminen (Ylermi)*. Hankkeen lähtökohtina olivat Hämeen maakuntaohjelma sekä Kanta-Hämeen kaupunkien ja kuntien kehittämissasiakirjat. Näiden lisäksi hanke pohjautui keskeisiin valtakunnallisiin ohjelmiin ja asiakirjoihin, jotka ohjaavat maakunnan koulutus- ja tutkimusorganisaatioita; rakennerahasto-ohjelman linjauksiin, opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaan (KESU) sekä OKM:n strategioihin mm. koulutusviennin kansainvälistymisen edistämiseksi.

Hankkeen tavoitteena oli edistää Kanta-Hämeen kilpailukykyä, kansainvälistymistä, vetovoimaa ja työelämäinnovaatioita HAMKiin perustetun uuden koulutus- ja tutkimuskeskuksen – Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskuksen – osaamisrakenteita kehittämällä. Uusi koulutus- ja tutkimuskeskus aloitti toimintansa vuoden 2013 alussa yhdistämällä HAMKin ylempien korkeakoulututkintojen yksikön ja ammatillisen opettajakorkeakoulutuksen uu-

dentyypiksi aikuiskoulutuksen kokonaisuudeksi. Tähän kokonaisuuteen rakentuu lisäksi Ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikkö, jonka toimintasuunnitelmaa on laadittu Ylermi-hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Hankkeessa kehitetyt toimintamallit tullaan kytkemään vahvasti tutkimusyksikön tulevaan toimintaan.

Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus pyrkii osaltaan vastaamaan Hämeen maakunnan haasteisiin. Maakuntaohjelman mukaan Häme on yksi Suomen vähiten kansainvälistyneitä maakuntia, mistä johtuen alueella on tarvetta uudenlaisten kansainvälisyyttä edistävien tutkimus- ja koulutusyhdistelmien rakentamiselle. Tarvetta on myös alueen elinkeinoelämän lähtökohdista nousevalle, kansainväliset mitat täyttävälle TKI-toiminnalle.

Ylermi-hanke jakaantui neljään kehittämisalueeseen:

1. Kehittämisen- ja tutkimustoiminta
2. Kansainvälisyys ja tutkimustoiminta
3. Uudet opintoväylät (AOKK ja YAMK)
4. Uudentyyppiset, työelämäinnovaatioita tukevat täydennyskoulutus-
tuotteet.

Taulukossa 1. kuvataan Ylermi-hankkeen kehittämisalueet ja niiden tavoitteet.

TAULUKKO 1. Ylermi-hankkeen kehittämisalueet ja tavoitteet

Kehittämisalue / alahanke	Tavoite
A. Kehittämisen- ja tutkimustoiminta	- Innovatiivinen, ennakkoiva ja kansainvälisesti orientoitunut toimintamalli alueen kilpailukykyä edistävän TKI-toiminnan aikaansaamiseksi
B. Kansainvälisyys ja tutkimustoiminta	- Kansainvälisiä osaajia alueen kansainvälistyvään työelämään - Laadukkaat koulutusvientituotteet
C. Uusi opintoväylä /yksilölliset opintopolut (YAMK+ AOKK)	- kaksoistutkinnon suorittamismahdollisuus - ristiin opiskelu
D. Täydennyskoulutustoiminta	- Uudet innovatiiviset koulutustuotteet ja osaamisen kehittämisen mallit (mm. mentorointi, coaching)

Ylteri-hankkeen toiminta ja tulokset

Ylteri-hankkeen toiminta organisoitiin työryhmiin, jotka laativat aluksi työnsä tarkennetut toimintasuunnitelmat ja lähtivät toteuttamaan niitä keväällä 2013. Työryhmiä täydennettiin hankkeen aikana osaamistarpeiden mukaisesti. Työtä ohjasi hankkeelle asetettu, aktiivinen ohjausryhmä, joka koostui alueen elinkeinoelämän edustajista. Ohjausryhmän jäsenet on lueteltu julkaisun lopussa Liitteessä 1.

Kehittämis- ja tutkimustoiminnan työryhmässä laadittiin ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksen TKI:n toimintamalli, joka luo pohjaa tulevalle tutkimusyksikölle. Työryhmässä toteutettiin laajamittainen Kanta-Hämeen kilpailukyky- ja osaamistarvekartoitus 2030, josta saatiin arvokasta ennakointitietoa alueen kilpailukyyn ja kansainvälistymisen edistämiseksi.

Artikkelissa *”Kanta-Hämeen kilpailukyky 2030 ja osaamistarvekartoitus”* tutkijayliopettaja Taina Juurakko-Paavola ja kehittämisspäälikkö Anne Laakso esittävät selvityksen toteutuksen ja tulokset. Tulokset kertovat yksiselitteisesti, että Kanta-Hämeen elinkeinoelämässä on vahva usko tulevaisuuteen, uudistumiseen ja kasvuun. Tulevaisuuden menestymisen keskeisiksi vahvuuksiksi arvioitiin yhteistyön lisääntyminen, kansainvälistyminen, imago ja elinkeinoelämän monipuolisuus.

Työryhmässä pilotoitiin myös pk-yritysten kansainvälistymistä edistävä projektioppimisen toimintamalli, jossa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat laativat kansainvälistymisstrategioita Kanta-Hämeen alueen yrityksille. Yliopettaja Helena Turunen ja projektipäälikkö Salla Niittymäki kuvaavat artikkelissaan *”Kansainväliset opiskelijat Kanta-Hämeen pk-yritysten kansainvälisyyttä edistämässä”*, kuinka vieraskielinen koulutus voidaan kytkeä alueen TKI-toimintaan ja kansainvälistymispyrkimyksiin ja samalla luoda opiskelijoille aitoja oppimisympäristöjä.

Kansainvälistymisen ja tutkimustoiminnan työryhmässä jäsennettiin ja analysoitiin aluksi ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksen kansainvälisyyden muodot. Näistä koulutusvienti valittiin työryhmän keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Hankkeen aikana KT-keskuksen koulutusvientipalveluita tuotteistettiin, koulutusviennin sisäisiä prosesseja kehitettiin ja koulutusviennin markkina-avauksia ja vientimarkkinointia tehtiin mm. Kazakstaniin ja Brasiliaan. Myös kantahämäläisten yritysten kanssa verkostoiduttiin, tavoitteena löytää yhteisiä vientimarkkinoita tulevaisuudessa. Johtaja Seija Mahlamäki-Kultanen toteaa artikkelissaan *”Osaamisen viennin mahdollisuuksia ja malleja Kanta-Hämeessä”*, että osaamisen viennin kasvun mahdollisuudet Kanta-Hämeessä ovat olemassa ja osaamisen vienti parhaimmillaan tuottaa hyötyä myös HAMKin toiminta-alueen kansainvälistymiselle.

Yksilöllisten opintopolkujen työryhmä kehitti uudenlaisen koulutusmallin, jossa opiskelijalla on mahdollisuus suorittaa ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja ammatillinen opettajanpätevyys samanaikaisesti. Lisäksi YAMK-opiskelijoiden ja ammatillisten opettajaopiskelijoiden ristiin opiskelumahdollisuuksia lisättiin merkittävästi yhteisellä opintotarjottimella ja henkilökohtaisilla opintosuunnitelmilla. Artikkelissa *”Kehittyvän korkeakoulutuksen uudet muodot”* opinto-ohjaaja Eveliina Grönberg, lehtori Alla Lemechkova-Toivonen ja KT-opetusjohtaja Leena Nikander toteavatkin, että mahdollisuus suorittaa toisen koulutusohjelman opintoja nähtiin opiskelijoiden keskuudessa modernina ja nykytyöelämän vaatimuksia vastaavana opiskelumuotona, joka auttaa ymmärtämään laaja-alaisesti työelämän muutoksia ja kokonaisuutta.

Täydennyskoulutuksen työryhmä puolestaan tuotteisti Ylermi-hankkeen aikana uudenlaisen toimintamallin muuttuvan työelämän ja koulutusorganisaatioiden tarpeisiin. Kehitystyön tuloksia kuvataan monipuolisesti yliopettaja Ritva Mäntylän ja yliopettaja Birgitta Varjosen artikkelissa *”Hyvä ja tuottava työelämä – varmaa vauhtia työyhteisön dynaamisesta valmennuksesta”*. Kirjoittajien mukaan tulevaisuuden dynaaminen kilpailutilanne haastaa niin työelämän kuin korkeakoulutkin sekä niiden välisen yhteistyön. Tähän haasteeseen Hämeen ammattikorkeakoulun Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskus vastasi kehittämällä Työyhteisön dynaamisen valmennusohjelman (TDV) yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Valmennusohjelma lähtee ajatuksesta, jossa työyhteisöt ovat ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan tuotteita ja jossa työelämän muutos tapahtuu yhdessä kokemalla ja ajattelemalla. Valmennusohjelmassa keskitytään asiantuntijana kehittymiseen, mikä merkitsee ennen kaikkea uusien kehittämismenetelmien ja -näkökulmien löytämistä omaan työhön ja oman organisaation uudistamiseen.

Julkaisun loppusanoissa *”Kohti ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikköä”* tutkimusjohtaja Martti Majuri suuntaa Ylermi-hankkeen tuloksia tulevaisuuteen ja kuvaa osaamisen kehittämisen ja johtamisen TKI-työtä aluekehityksen ja kansainvälistymisen moottorina.

Yhteenveto

Ylermi-hankkeen tavoitteena oli edistää Kanta-Hämeen kilpailukykyä tuottamalla alueelle uutta osaamista tulevaisuuden osaamistarpeista, muutoksen johtamisesta ja kansainvälistymisestä. Hankkeessa kehitettiin sellaisia ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakenteita, jotka tuottavat kilpailukykyä ja uutta osaamispääomaa alueen toimijoille. Tämän julkaisun artikkelit kuvaavat sitä monipuolista kehittämistyötä, joka Ylermi-hankkeen aikana käynnistyi, ja joka jatkuu edelleen kohti uusiutumista, kilpailukykyä, kasvua ja kansainvälisyyttä.

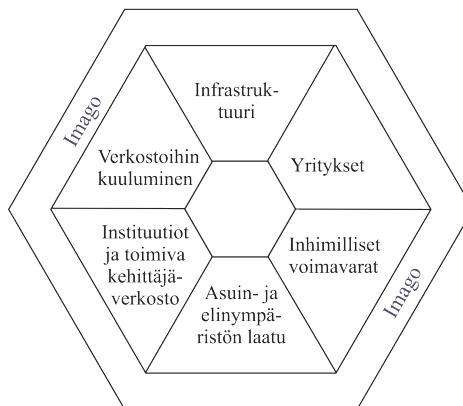
Kanta-Hämeen elinkeinoelämän kilpailukykytekijöistä ja osaamistarpeista vuonna 2030

Taina Juurakko-Paavola ja Anne Laakso

1 Taustaa

Ylmeri-hankkeen tavoitteena oli Kanta-Hämeen alueen kilpailukyvyyn, veto-voiman ja kansainvälisyyden edistäminen. Näihin kehittämistavoitteisiin liittyen toteutettiin Delfoi-selvitys, jossa tutkittiin alueen elinkeinoelämän uusiutumisen ja kilpailukyvyyn kehittämistarpeita kasvun ja kansainvälistymisen kiihdyttämiseksi. Tässä artikkelissa esitellään tämän selvityksen keskeiset tulokset.

Alueen kilpailukykyä voidaan määritellä monella tavalla, eikä yksiselitteistä ja yhtä ainoaa oikeaa määritelmää ole olemassa. Tässä selvityksessä Kanta-Hämeen kilpailukyky määritellään pääasiassa Aron (2013) esittämän määritelmän mukaisesti seuraavasti: ”Kanta-Hämeen kyky ylläpitää ja synnyttää kasvua sekä parantaa alueen houkuttelevuutta ja muuntautumiskykyä suhteessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin”. Lisäksi selvityksen pohjana on käytetty määritelmää alueen kilpailukyvyyn kahdeksasta elementistä (kuvio 1). Kuusi näistä elementeistä on peruselementtejä: infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto, verkostoihin kuuluminen. Näiden lisäksi kilpailukykytekijöihin kuuluu imago, joka ei ole itsenäinen elementti, vaan siihen vaikuttaa yksi tai useampia peruselementtejä. (Linnamaa 1999, 25–26; Sotarauta et al. 2001, 14–16.)



KUVIO 1. Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä (Linnamaa 1999; Sotarauta et al. 2001, 14).

Vertailtaessa eri maakuntien kilpailukykyä tietyillä tekijöillä vuonna 2012 Kanta-Häme sijoittui valtakunnallisessa kilpailukykyanalyyssissä sijalle 9. Aikaisemmin vastaavia vertailuja oli tehty vuonna 1995 (Kanta-Häme 7), vuonna 2000 (6.) ja vuonna 2008 (5.) Kanta-Hämeen kilpailukyky on siis heikentynyt jonkin verran suhteessa muihin maakuntiin erityisesti vuosina 2008–2012. (Aro 2013.)

Hämeen kauppakamarin alueella vuonna 2011 tehdyn selvityksen mukaan seuraavat tekijät olivat tärkeimpiä yritysten sijaintiin vaikuttavia tekijöitä eli Kanta-Hämeen alueen vetovoimatekijöitä: 1. liikenneyhteydet/hyvä saavutettavuus (60 %), 2. yritykselle sopivan työvoiman saatavuus (55 %), 3. turvallinen ja viihtyisä elinympäristö (55 %), 4. markkinoiden läheisyys (55 %) ja 5. kunnan/alueen hyvä imago (48 %). (Alueiden kilpailukyky 2011, 12.)

Kanta-Hämeen alueen visiota vuodesta 2040 on kuvattu Häme-ohjelmassa (2013), jota työstettiin laajapohjaisesti vuosina 2012–2013 ja joka hyväksyttiin marraskuussa 2013. Työskentelyn pohjana oli hyödynnetty mm. Siivet ja juuret -raporttia (2012). Häme-ohjelmassa tavoitteeksi on kirjattu maakunnan kehittäminen siten, että *”ihmiset haluavat ja voivat tehdä työtä ja asua Hämeessä.”* Häme-ohjelmassa (2013) on nimetty viisi kehittämisen kärkeä tämän tavoitteen saavuttamiseksi: 1. kasvukäytävät ja saavutettavuus, 2. monipuolinen asuminen ja hyvinvointi, 3. biotalous ja luonnonvarojen kestävä käyttö, 4. valmistavan teollisuuden mahdollisuudet sekä 5. kansainvälistyminen ja vetovoima. Kansainvälistymisen painopisteinä mainitaan alueella toimivien yritysten kansainvälistyminen ja matkailun kehittäminen.

Suomen Yrittäjät toteuttavat joka toinen vuosi Elinkeinopoliittinen mittaristo -kyselyn, jossa kartoitetaan kuntien ja yrittäjien yhteistyötä sekä elinkeinopoliittikan tilannetta niin valtakunnallisesti kuin kuntatasolla. Vuonna 2014 tehdyn kyselyn mukaan kuntien elinkeinopoliitikassa on paljon kehittämistä: yleisarvosanaksi yrittäjät antoivat elinkeinopoliitikasta 6,6 eli tyydyttävä. Tärkeimmiksi osa-alueiksi yrittäjät nimesivät kuntien hankintapolitiikan ja päätöksenteon yritysälähtöisyyden, mutta samalla nämä olivat ne kriittisimmät arviot saaneet osa-alueet. Valtakunnallisessa rankingissa sekä Hämeenlinnan että Riihimäen sijoitus oli 96. (keskiarvo 6,7) ja Forssa oli sijalla 118 (keskiarvo 6,5). Kanta-Hämeen alueen keskuskunnat saivat siis hyvin samantlaiset arviot, jotka olivat lähellä valtakunnan keskiarvoja. (Elinkeinopoliittinen mittaristo 2014.)

Kanta-Hämeen yrittäjyysilmastoa kuvaavat myös kaksi kertaa vuodessa julkaistavat yritysbarometrit. Viimeisimmän barometrin tulosten mukaan Hämeessä on yhtä paljon kasvuhakuisia yrityksiä verrattuna koko maan tilanteeseen: 48 % yrityksistä on kasvuhakuisia, kun asemansa säilyttämään pyyvien osuus on 1/3. Aikaisempina vuosina Hämeessä on sen sijaan ollut vähemmän kasvuhakuisia yrityksiä kuin muualla. (Pk-yritysbarometri, kevät 2014.) Alueen pk-yritykset nimesivät tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi markkinoinnin ja myynnin (30 %), henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen (16 %) sekä yhteistyön/verkottumisen, alihankinnan (13 %). Alueen yritysten

kansainvälistymistarpeita kuvaa se, että vain 2 % niistä mainitsee viennin ja kansainvälistymisen kehittämistarpeena ja vain 4 % oli ottamassa rahoitusta siihen tarkoitukseen. Vientitoimintaa oli vain 14 % kyselyyn vastanneista (29 yritystä), keväällä 2014 puolestaan 20 % vastanneista harjoitti vientiä. (Pk-yrity sbarometri, syksy 2013; Pk-yrity sbarometri, kevät 2014.)

Elinkeinoelämän osaamistarpeita on selvittänyt esim. Keskuskauppakamari vuonna 2012. Tulosten mukaan yritysten edustajat nostivat esille toimintaympäristön jatkuvat muutokset ja epävarmuuden. Siksi tärkeiksi osaamisen alueiksi nimettiin joustavuus, monitaitoisuus, kustannustietoisuus ja yrittäjäyys. Myös kansainvälistymiseen liittyvät osaamistarpeet, kuten kielitaito ja vieraiden kulttuurien tuntemus, mainittiin usein. (Kauppakamarin osaamiselvitys 2012.) Laajemmin nimenomaan kansainvälisyyteen liittyviä osaamisen alueita on kartoitettu Demoksen selvityksessä (Piilotettu osaaminen, 2013): laajan kyselytutkimuksen mukaan yritysten edustajien käsitys kansainvälisestä osaamisesta on laajentunut, ja kielitaidon sekä kulttuurituntemuksen lisäksi siihen kuuluvat myös tuottavuus, sitkeys, uteliaisuus ja joustavuus. Tuottavuuteen sisältyvät puolestaan tehokkuus, analyyttisyys, ongelmanratkaisutaidot ja luotettavuus. Utelaisuus tarkoittaa kiinnostusta uusiasioita kohtaan, yhteistyö- ja verkostoitumiskykyä sekä taitoa sopeutua. (Piilotettu osaaminen 2013, 40.)

Työelämän tärkeinä osaamisvaatimuksina vuonna 2030 on puolestaan esitetty mm. digitaalinen lukutaito, verkosto-osaaminen ja organisointitaito, reflektointikyky sekä työn hallinnan valmiudet. Verkosto-osaamista on esimerkiksi valmius neuvotella ja solmia erilaisia sopimuksia sekä kyky rakentaa työyhteisöjä ja toimia niissä. Tulevaisuuden työelämässä arvioidaan siis tarvittavan uudenlaista osaamista ja uudenlaisia valmiuksia. Näiden taitojen kehittämistä tulee edistää tekemällä joustavimmiksi mahdollisuudet olla töissä, kouluttautua ja osallistua kehittämistyöhön. (Alasoini et al. 2012, 27–32.)

Edellä on esitelty vain joitakin aikaisempia tutkimustuloksia alueiden kilpailukykytekijöistä ja osaamistarpeista, koska tässä selvityksessä pääpaino on kyselytulosten esittelyssä. Tavoitteena on, että artikkelissa esitettyjä tuloksia voitaisiin hyödyntää Kanta-Hämeen elinkeinoelämän kehittämisessä sekä päätöksenteossa. HAMKissa tästä selvityksestä saatuja tuloksia hyödynnetään elinkeinoelämälähtöisten kehittämishankkeiden suunnittelussa sekä yrityksille suunnattujen koulutus- ja asiantuntijapalveluiden kehittämisessä.

2 Delfoi-menetelmästä

Delfoi-menetelmä on yksi tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä. Delfoita voidaan luonnehtia haastattelu- tai kyselymuotoiseksi tutkimustekniikaksi, jossa strukturoidun prosessin avulla pyritään saamaan esiin asiantuntijoista kootun ryhmän eli paneelin jäsenten tieto ja oletukset esiin tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Delfoi-tutkimuksessa keskitytään mielipiteiden erilaisuuden tarkasteluun. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman laaja ymmärrys

asiantuntijoiden tutkittavaa asiaa koskevista erilaisista mielipiteistä ja ajatuksista sekä niiden perusteluista. Parhaimmillaan Delfoissa ei etsitä peittävää asiantuntijuutta vaan hajontaa. Pääpaino ei näin ollen ole asiantuntijoiden yksimielisyydessä vaan päinvastoin heidän moniäänisyydessään. Aikaperspektiivinä käytetään yleisimmin 10–20 vuotta. (Kuusi et al. 2013, 248; Linturi et al. 2010, 8–9; Mannermaa 1999, 22–23; Turoff & Hiltz 1996, 61.)

Delfoi-menetelmä ei kerro mitään suoraa ennustetta tulevaisuudesta vaan se tuottaa tietoa siitä, millainen tarkasteltavan ilmiön, asian tai kehityskulun tulevaisuus saattaisi asiantuntijoiden mielestä olla. Delfoi-menetelmä sopii hyvin käytettäväksi näkemysten, ideoiden ja perustelujen tuottamiseen päätöksenteon pohjaksi, kun asia tai ongelma on vielä avoin ja halutaan punnita erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja. Delfoi-menetelmää voi kutsua tulevaisuuden kartoittamisen menetelmäksi, jossa eri kantoja tulevasta kehityksestä edustavat asiantuntijat hahmottelevat prosessin kuluessa tulevaisuuden kanalta keskeisiä tekijöitä. Yhtä oikeaoppista Delfoi-tekniikkaa ei ole olemassa. (Kuusi 2002, 205, 210–212; Linturi 2006, 7.)

Tutkimusprosessin avaintoimija on manageri tai manageriryhmä, joka määrittelee tutkimuskohteen, suunnittelee kyselyn, valitsee paneelin, manageroi eri tutkimusvaiheet ja raportoi kyselyn tutkimustulokset. Managerin tai manageriryhmän alkuvaiheen tehtävänä on valita asiantuntijapaneeli ja laatia varsinaisen tutkimusprosessin käynnistävä kyselylomake. Usein Delfoi-tutkimusta pohjustetaan avaininformanttien haastattelulla jo ennen kyselyn laatimista ja paneelin lopullista valintaa. (Linturi 2003.)

Delfoi-menetelmällä on neljä tunnuspiirrettä (Linturi 2006):

- asiantuntijan tunnistamattomuus (anonymity)
- useamman kierroksen prosessi (iteration)
- argumentointi ja palaute (feedback)
- asiantuntijaryhmä (panel), joka vakiintuneen tavan mukaan nimetään paneeliksi.

Anonymiteetti tarkoittaa sitä, että panelistit eivät tiedä, kuka osallistujista on esittänyt minkäkin mielipiteen. Tämä mahdollistaa panelistien tasavertaisuuden. Myöskään tutkimuksen tekijällä, managerilla, ei ole pääsyä siihen tietoon. Vastaukset ja vastaajat pysytetään täysin erillään toisistaan. (Metsämuuronen 2000, 33–34; Anttila 2006, 405; Linturi et al. 2010, 8.)

Iteraatio eli tiedon induktiivinen kerryttäminen tarkoittaa sitä, että kyselykierroksia on useita, tavallisesti kolme. Delfoi-prosessissa tuotetaan erilaisia näkökulmia ja väitteitä, joita tutkimusaihetta eri suunnilta hallitsevat anonyymit asiantuntijat argumentoivat. Kunkin kierroksen tulos on seuraavan lähtökohhta, ja uusi tieto karttuu jo kerätyn tiedon perustalle. Ensimmäisel-

lä kierroksella kartoitetaan yleensä mielipiteitä tutkittavan asian, ilmiön tai kehityskulun yleisistä tulevaisuustiloista. Vastausten perusteella suunnitellaan toinen kyselykierros, jolloin päästään porautumaan eri ilmiöihin syvemälle. Samalla tavalla voidaan edetä kolmannelle kierrokselle. (Linturi 2007, 103; Linturi 2006, 8, 44–45; Linturi et al. 2010, 7–8.)

Delfoi-tutkimuksessa on tyypillisesti mukana 15–40 asiantuntijaa. Paneelin valinnassa ykköskriteerinä on tutkittavan ilmiön asiantuntijuus ja osallisuus. Jotta paneeli päättyisi hyvään ja monipuoliseen tulokseen on asiantuntijat valittava siten, että saadaan kattavia tietoja ja taitoja mahdollisimman leveältä näkökulmalta. (Linturi et al. 2010, 10.)

3 Selvityksen toteutus

Selvitys toteutettiin edellä esitettyjä Delfoi-menetelmän ominaispiirteitä soveltaen. Managerina on toiminut tutkijayliopettaja Taina Juurakko-Paavola, ja manageriryhmään ovat kuuluneet hänen lisäksään projektipäällikkö Helena Turunen ja kehittämisspällikkö Anne Laakso.

3.1 Selvityksen kulku

Selvityksen toteutuksen voidaan kuvata edenneen Delfoi-prosessin periaatteiden mukaisesti monessa eri vaiheessa. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti prosessin eri vaiheet ja niiden toteutusaikataulu. Kaikkiaan prosessin voidaan katsoa jakautuneen kahdeksaan vaiheeseen.

1. **Taustamateriaaliin perehtyminen.** Selvityksen manageri perehtyi alueiden kilpailukykyä ja osaamistarpeita käsitteleviin tausta-aineistoihin loka-marraskuussa 2013 ja laati niiden pohjalta haastattelukysymykset.
2. **Asiantuntijahaastattelut.** Delfoi-kyselyä pohjustettiin asiantuntijahaastatteluilla marras-joulukuussa 2013 ennen sähköisen kyselyn laatimista ja asiantuntijapaneelin lopullista valintaa.
3. **Asiantuntijapaneelin kokoaminen.** Selvitykseen koottiin alueen yritysten edustajista asiantuntijapaneeli tammi-helmikuussa 2014. Panelistit toimivat koko Delfoi-kyselyn ajan anonyymisti.
4. **Kyselylomakkeen laatiminen.** Tammi-helmikuussa 2014 laadittiin teemat ja väittämät ensimmäiseen Delfoi-kyselyyn. Ne pohjautuivat asiantuntijahaastatteluihin. Kysymyksiä lähestyttiin monesta eri näkökulmasta ja niitä pyrittiin muotoilemaan ajatuksia herättävällä tavalla. Vastaajien kannanottoihin pyydettiin perusteluja.

5. **Ensimmäinen kyselykierros.** Ensimmäinen Webropol-kyselykierros toteutettiin helmi-maaliskuussa 2014. Kysely sisälsi 95 väittämää, joissa kartoitettiin vastaajien näkemyksiä sekä nykytilanteesta että vuodesta 2030. Kyselyyn vastasi 32 henkilöä.
6. **Vastausten analysointi ja toisen kyselylomakkeen laatiminen.** Ensimmäisen Delfoi-kierroksen vastaukset luokiteltiin ja analysoitiin maaliskuuhuhtikuussa 2014. Toisen kierroksen kysymyksissä keskityttiin ensimmäisen kierroksen vastauksissa esiin tulleisiin uusiin kiinnostaviin tai tarkentamista vaativiin näkökulmiin.
7. **Toinen kyselykierros.** Toinen Webropol-kyselykierros toteutettiin huhtikuussa 2014. Kyselyn yhteydessä panelistit saivat käyttöönsä ensimmäisen kierroksen vastauksista tehdyn yhteenvedon. Kyselyyn vastasi 32 panelistia.
8. **Vastausten analysointi ja raportointi.** Toisen kierroksen vastaukset analysoitiin huhtikuussa ja raportointi toukokuussa 2014.

Keskeistä kaikissa vaiheissa on ollut manageritiimin säännöllinen yhteydenpito ja yhteistyö.

3.2 Haastattelujen ja kyselyiden toteutuksesta

Delfoi-menetelmän periaatteiden mukaisesti selvityksen aluksi toteutettiin asiantuntijahaastattelut, joiden kohderyhmänä oli Kanta-Hämeen alueen elinkeinoelämän asiantuntijoita. Haastatteluihin osallistui 12 henkilöä. Tavoitteena oli haastattelujen avulla saada selville, millaisia näkemyksiä alueen maakuntajohtajalla, kaupunginjohtajilla, elinkeinoyhtiöiden johtajilla ja yrittäjäjärjestöjen toiminnanjohtajilla on alueen elinkeinoelämän kehittämisestä. Kaikkien kolmen kaupungin edustajista haastateltiin sekä kaupunginjohtaja että elinkeinoyhtiön johtaja. Lisäksi haastateltiin kahden yrityksen edustajat, jotta saatiin myös yritys näkökulmaa mukaan jo selvityksen alkuvaiheessa. Haastatteluihin varattiin pääsääntöisesti 60 min/haastatteltava, mutta haastattelujen todellinen kesto oli 30–90 min. Kaikissa haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua, ja haastattelijat antoivat haastatteltavien kertoa suhteellisen vapaasti omia näkemyksiään kysymyksen aiheena olleesta teemasta. Haastattelujen pääteemoina olivat Kanta-Hämeen elinkeinoelämän nykytilan analyysi, tavoitetilan määrittely v. 2030 ja toimenpide-ehdotukset.

Kaikki haastattelut yhtä lukuun ottamatta nauhoitettiin ja litteroitiin. Lisäksi haastattelijat teki haastatteluista muistiinpanot. Myöhemmin muistiinpanot käytiin läpi ja osia haastatteluista kuunneltiin uudelleen. Saadun aineiston pohjalta muodostettiin teemat ja väittämät ensimmäistä Delfoi-kierrosta varten.

Haastateltuja pyydettiin nimeämään yritysten edustajia selvityksen asiantuntijapaneeliin. Tällä tavalla saatiin kuitenkin vain joitain yksittäisiä nimiä, ja siksi päädyttiin pyytämään laajempi listaus kunkin kaupungin elinkeinoyhtiöstä. Näin saatiin nimettyä riittävä määrä, noin 20 yritysten edustajaa/seutu asiantuntijapaneeliin. Paneeliin mukaan kutsutuille lähetettiin helmikuun puolivälissä sähköpostiviesti, jossa heitä pyydettiin vastaamaan sähköiseen kyselyyn. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä kuitenkin vain 12. Siksi päätettiin tehdä soittokierros kaikille paneeliin valituille yritysten edustajille. Soittokierroksen jälkeen saatiin vielä 20 vastausta lisää. Kyselyssä panelisteja pyydettiin ottamaan kantaa tiettyihin väittämiin sekä nykytilan että v. 2030 osalta. Kaiken kaikkiaan kyselyssä oli 8 teemaa ja 95 väittämää, ja yhden teeman alla oli 7–16 väittämää. Väittämiin otettiin kantaa 5-portaisen Likert-asteikon avulla, jossa asteikon numeroille oli annettu seuraavat selitykset: 1=täysin eri mieltä, 2=osin eri mieltä, 3=ei osaa sanoa, 4=osin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Lisäksi panelisteille esitettiin 6 avointa kysymystä sekä palautekysymys kyselystä. Selvityksen kohderyhmä oli haastava ajatellen Delfoi-menetelmään olennaisesti kuuluvaa argumentointia, koska kysymykset oli pyrittävä laatimaan niin, että niihin vastaamiseen menee mahdollisimman vähän aikaa. Tämän takia suurin osa kysymyksistä laadittiin väittäjä-muotoon.

Kun 1. kyselykierroksen tulokset oli analysoitu alustavasti, aloitettiin 2. kyselykierroksen valmistelu. Tällä 2. kyselykierroksella tavoitteena oli esittää väittämiä niistä teemoista, joista panelisteilla oli eniten toisistaan poikkeavia mielipiteitä ensimmäisellä kyselykierroksella ja toisaalta täydentää joiltain osin 1. kierroksen tuloksia. Toiseen kyselyyn laadittiin 12 väittämää ja yksi avokysymys. Lisäksi panelisteilla oli mahdollisuus kommentoida jokaista väittämää tai perustella mielipidettään. Jokaiseen väittämään liittyi myös lyhyt taustamateriaali, jossa oli näkyvillä linkki lähteisiin. Toinen kyselykierros toteutettiin niin, että jokaiselle asiantuntijapaneeliin valitulle soitettiin ensin ja tiedusteltiin, voisiko hän vastata kyselyyn 2. kierroksella. Tässä vaiheessa korostettiin sitä, että 2. kierroksen kyselyyn voi vastata, vaikka panelisti ei olisikaan vastannut kyselyyn 1. kierroksella. Puhelun jälkeen panelistille lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn. Listalla olleista yritysten edustajista 52 henkilöä lupasi puhelimesta vastata kyselyyn, mutta vastauksia saatiin lopulta 32. Vastaajista 2/3 oli sellaisia, jotka olivat olleet mukana myös 1. kyselykierroksella ja 1/3 oli mukana vain 2. kierroksella.

Koska panelistien määrä oli rajallinen kuten Delfoi-tutkimuksen periaatteisiin kuuluu, selvityksen tuloksia voidaan pitää vain suuntaa-antavina: ne kertovat tietyn rajallisen otoksen mielipiteen selvitettävänä olevasta asiasta, ja liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä on tarpeen välttää. Panelistien anonymiteetti oli turvattu sähköisessä kyselyssä Delfoi periaatteiden mukaisesti. Haastatteluihin pohjautuvien väittämien osalta ei myöskään missään vaiheessa ole kerrottu, kenen tai keiden esittämistä ajatuksista jokin yksittäinen väittäjä oli lähtöisin.

3.3 Taustatietoja sähköisiin kyselyihin vastanneista

Sähköiset kyselyt suunnattiin Forssassa, Hämeenlinnassa ja Riihimäellä toimivien yritysten edustajille. 1. kyselykierroksella vastauksia saatiin Riihimäeltä hieman muita vähemmän, mutta toisella kierroksella vastauksia saatiin kaikilta paikkakunnilta suunnilleen yhtä monta. Kummallakin kerralla suurin osa vastaajista oli miehiä (n. 85 – 90 %) ja kuului ikäryhmään 51 – 60 vuotta (n. 50 %).

Vastaajien suorittama ylin tutkinto oli useimmiten keskiasteen tutkinto (25 %) tai AMK-tutkinto (25 %) kummallakin kyselykierroksella. Kyselyyn osallistuneista suurin osa, noin 40 %, työskenteli mikroyrityksissä (alle 9 työntekijää). Pienissä yrityksissä työskenteli noin 30 % ja keski suurissa hieman alle 30 % vastanneista. Suurissa yrityksissä työskenteli vain yksi vastanneista.

Ensimmäisellä kierroksella oli edustettuna 12 toimialaa ja toisella kierroksella 9 toimialaa. Suurin osa vastaajista toimi teollisuuden palveluksessa, noin ¼ kummallakin kyselykierroksella. Muita hyvin edustettuja aloja olivat rakentaminen, vesihuolto, maatalous sekä informaatio ja viestintä. Osallistujista oli johtavassa asemassa suurin osa, vajaat 60 %, ja yrittäjänä heistä toimi puolestaan noin 1/3. Tavallisinta oli, että vastaajat olivat työskennelleet nykyisessä työpaikassaan yli 15 vuotta (37–47 %) tai 11–15 vuotta (22–28 %). Kaiken kaikkiaan vastaajien taustatiedot olivat hyvin samankaltaiset 1. ja 2. kierroksella, vaikka vastaajista olikin 1/3 uusia toisella kyselykierroksella.

4 Tuloksista

Selvityksessä saatiin tuloksia kolmessa vaiheessa: ensin haastattelujen perusteella, sitten kahdelta sähköiseltä kyselykierrokselta. Tässä luvussa esitetään päätulokset kustakin vaiheesta.

4.1 Tuloksia asiantuntijahaastatteluista

Asiantuntijahaastatteluissa oli kolme pääteemaa: 1. Nykytilan analyysi Kanta-Hämeen elinkeinoelämästä, 2. Tavoitetilan määrittely v. 2030 ja 3. Toimenpide-ehdotuksia. Nykytilaa ja tavoitetilaa tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: millaista osaamista Kanta-Hämeessä on tällä hetkellä/pitäisi olla v. 2030 ja mitkä ovat Kanta-Hämeen pk-yritysten kilpailukykytekijät nyt ja v. 2030. Vuoden 2030 osalta erityiskysymyksinä nostettiin haastatteluissa esiin kansainvälistyminen ja yrittäjyys, jos haastateltava ei niitä itse maininnut.

Jokainen haastattelu käytiin tarkasti läpi siitä laadittujen muistiinpanojen ja nauhoituksen avulla. Näiden perusteella laadittiin väittämiä, joiden katsottiin kuvaavan ko. haastatellun mielipiteitä. Kaikkiaan väittämiä muodostui 184. Tämän jälkeen väittämät ryhmiteltiin teemoihin. Ryhmittelyssä osoitautui, että osa väittämistä oli päällekkäisiä, koska useampi haastateltu oli

maininnut samansuuntaisia näkökulmia. Pällekkäiset väittämät karsittiin lopullisesta kysymyslistasta, jota myös täydennettiin joiltain osin taustamateriaaleista esiin nousseiden väittämien avulla.

Teemat olivat samoja, jotka olivat olleet esillä haastatteluissa, mutta ne tarkentuivat ja painoutuivat tiettyihin näkökulmiin enemmän kuin haastattelukysymyksiä laadittaessa osattiin arvioida. Haastatteluvastausten perusteella keskeisiä teemoja nousi esille kahdeksan: 1. Kanta-Hämeen elinkeinoelämän imago ja rakenne, 2. Elinkeinoyhteistyö ja elinkeinoelämän kehittäminen niin Kanta-Hämeessä kuin omalla seudulla (Forssa, Hämeenlinna ja Riihimäki), 3. Kasvuhakuisuus ja yrittäjäys, 4. Seudun kansainvälistyminen, 5. Seudun saavutettavuus ja työvoiman saanti, 6. Osaaminen ja osaamisen kehittäminen, 7. Tulevaisuuden ennakointi ja elinkeinoelämän tutkimus sekä 8. HAMKin rooli. Erityisesti seudullinen elinkeinoyhteistyö ja elinkeinoelämän kehittäminen oli teema, joka nousi voimakkaasti esille lähes kaikissa haastatteluissa, ja tälle teemalle annettiin siksi suuri painoarvo valittaessa lopullisia väittämiä.

Asiantuntijahaastattelut antoivat erinomaisesti tukea väittämien laatimiselle. Pelkällä taustamateriaaliin tutustumisella ei olisi pystytty laatimaan yhtä monipuolista kysymyslistaa kuin voitiin tehdä haastatteluiden tulosten perusteella.

4.2 Tuloksia 1. kyselykierrokselta

Kyselyn ensimmäisenä teemana oli **Kanta-Hämeen elinkeinoelämän imago ja rakenne**. Tästä teemasta esitettiin 12 väittämää ja yksi avokysymys. Jokaisen väittämän kohdalla vastaajia pyydettiin miettimään samaa asiaa tällä hetkellä ja vuonna 2030. Koska tavoitteena oli ennen kaikkea arvioida tulevaisuutta, kyselyn tuloksia tarkastellaan tässä vertailemalla väittämien keskiarvoja nykytilanteen ja vuoden 2030 osalta sekä vertailemalla ko. väittämään positiivisesti suhtautuvien osuutta tällä hetkellä ja vuonna 2030.

Tulosten mukaan Kanta-Hämeen elinkeinoelämän imago on kansallisesti tunnettu vuonna 2030 toisin kuin tällä hetkellä. Elinkeinoelämän rakenne on nykyistä monipuolisempi, ja yritykset ovat vähemmän kotimarkkinasuuntauneita. Kanta-Hämeessä osataan vuonna 2030 hyödyntää myös nykyistä paremmin matkailuun liittyvää potentiaalia. Luonnonvara-alan ja hyvinvointipalveluiden ei sen sijaan uskottu nousevan kasvualoiksi vuonna 2030.

Avokysymyksessä vastaajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä Kanta-Hämeen elinkeinoelämän kilpailukykyyn vaikuttavaa tekijää. Ylivertaisesti tärkeimmäksi tekijäksi nousi hyvä logistinen sijainti ja toiseksi tärkeimmäksi osaava työvoima. Muita usein mainittuja tekijöitä olivat edullinen asuminen, monipuolinen elinkeinorakenne ja hyvät liikenneyhteydet.

Toisena kyselyn teemana oli **elinkeinoyhteistyö ja elinkeinoelämän kehittäminen**. Tämä teema oli jaettu kahteen alaotsikkoon. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väittämiin, jotka koskivat koko Kanta-Hämettä tai omaa seutua (Forssa, Hämeenlinna tai Riihimäki). Tässä teemassa vastaajilla näytti olevan suurin usko siihen, että asiat sujuvat vuonna 2030 huomattavasti nykyistä positiivisemmin.

Saatujen tulosten mukaan Kanta-Hämeen elinkeinoelämän kehittäminen sujuu vuonna 2030 nykyhetkeä rohkeammin ja nopeammin. Alueella uskalletaan tehdä rohkeita valintoja ja nopeita päätöksiä sekä ottaa nopeita askeleita elinkeinoelämän kehittämiseksi. Lisäksi tämä kaikki tapahtuu nykyistä enemmän yhteen hiileen puhaltaen. Elinkeinoelämän kehittämiseen on myös nykyistä riittävämmät resurssit, ja kaikkia toimialoja kehitetään enemmän kuin tällä hetkellä.

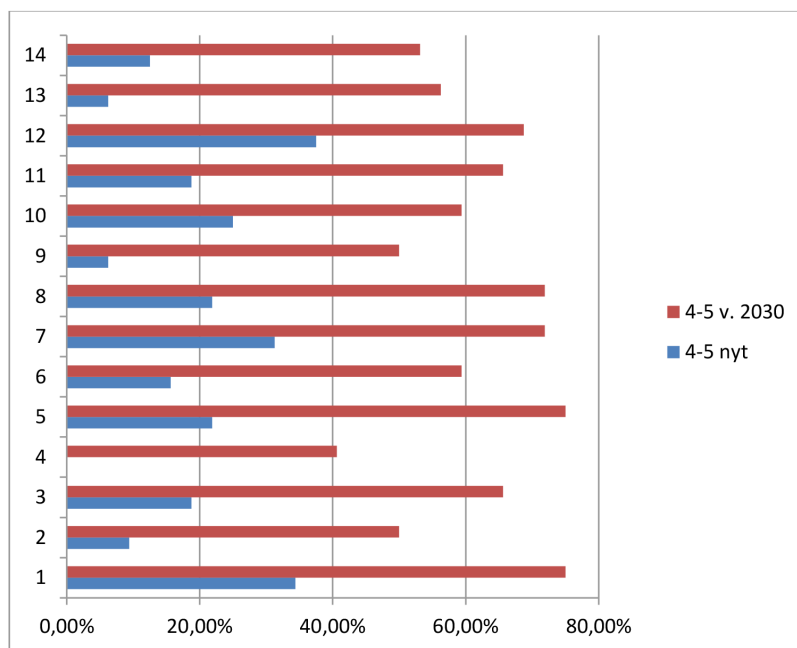
Vielä voimakkaampana usko yhteistyön lisääntymiseen näkyi omaa seutua koskevilla väittämillä. Tässä teemassa oli 14 väittämää, ja jokaisen väittämän kohdalla keskiarvot olivat selkeästi suurempia vuoden 2030 osalta kuin nykyhetken arviot (taulukko 1). Seutukuntien (Forssa, Hämeenlinna tai Riihimäki) elinkeinoelämän kehittämisen uskotaan olevan huomattavasti nykyistä tehokkaampaa ja seudun kuntien välisen yhteistyön nykyistä toimivampaa. Seutukunnan kehittämisestä on tulevaisuudessa yhtenäisempi näkemys ja enemmän konkreettisia tuloksia kuin tällä hetkellä. Seudun kilpailukykyä arvioidaan kehitettävän nykyistä enemmän pitkän tähtäyksen suunnitelmilla. Seudulla on myös yhteinen markkinointikonsepti toisin kuin nyt. Lähes kautta linjan tyypillisin arvio oli tällä hetkellä, että väittämässä esitetystä asiasta oltiin melko eri mieltä, eli tyypillisin vastaus oli 2.

Taulukkoon 1 on koottu kaikki elinkeinoyhteistyötä koskevat väittämät. Kunkin väittämän kohdalla on esitetty sen keskiarvo ja moodi nyt ja vuonna 2030. Moodilla tarkoitetaan tyypillisimmin panelistien valitsemaa vastausvaihtoehtoa.

TAULUKKO 1. Panelistien arviot elinkeinoyhteistyöstä ja elinkeinoelämän kehittämisestä omalla seudulla (Forssa, Hämeenlinna tai Riihimäki) nyt ja vuonna 2030.

Väittämä	Nykytilanne keskiarvo	moodi	Vuonna 2030 keskiarvo	moodi
1. Seudun yrityksillä on yhteistä tahtoa edistää alueellista kilpailukykyä.	2,91	2	3,88	4
2. Seudun yhteisestä elinkeinoelämän kehittämisestä on selkeä kokonaiskuva.	2,25	2	3,41	4
3. Seudun yhteisestä elinkeinoelämän kehittämisestä näkyy konkreettisia tuloksia.	2,69	2	3,75	4
4. Seudun kuntien välinen yhteistyö on toimivaa elinkeinoelämän kehittämisessä.	1,81	1	3,34	3
5. Seudun kilpailukykyä kehitetään pitkän tähtäyksen suunnitelmilla.	2,66	2	3,81	4
6. Seudulla on yhteinen elinkeinoelämän markkinointikonsepti.	2,34	2	3,56	4
7. Seudun kuntapäätäjät suhtautuvat elinkeinoelämän kehittämiseen positiivisesti.	2,75	2	3,94	4
8. Seudun yritykset ovat verkostoituneet keskenään.	2,47	2	3,66	4
9. Seudun elinkeinoelämän kehittämistarpeista on yhteinen näkemys.	2,25	2	3,41	4
10. Seudulla on paljon yhteisiä elinkeinoelämän kehittämishankkeita.	2,75	2	3,66	4
11. Seudun yrityksillä on uskallusta lähteä yhteisiin kehittämishankkeisiin.	2,66	2	3,63	4
12. Seudullisissa kehittämishankkeissa on tärkeää panos vs. tuotos -ajattelu.	2,88	4	3,72	4
13. Seudullisissa kehittämishankkeissa on selkeä roolijako eri toimijoiden välillä.	2,31	2	3,50	4
14. Seudun yritykset saavat riittävästi tukea innovaatiotoimintaan.	2,31	2	3,69	3

Kuvio 2 kuvaa positiivisen näkökulman esittäneiden panelistien osuutta edellä esitetyistä väittämistä. Kautta linjan on näkyvissä huomattava ero, noin 30–50 %, positiivisten arvioiden osuudessa vuonna 2030 verrattuna tämän hetken arvioihin. Erityisesti huomio kiinnittyy väittämiin 5 ja 13.



KUVIO 2. Panelistien positiiviset arviot elinkeinoyhteistyöstä ja elinkeinoelämän kehittämisestä omalla seudulla (Forssa, Hämeenlinna tai Riihimäki) nyt ja vuonna 2030.

Panelisteilta kysyttiin myös, mikä olisi heidän mielestään seuraava askel seudullisessa elinkeinoyhteistyössä. Useimmin toistunut vastaus oli kuntien välisen yhteistyön lisääminen tai kuntien yhdistyminen. Lisäksi useammassa vastauksessa peräänkuulutettiin yhteistä pitkän tähtäyksen tulevaisuuden visioiden suunnittelua ja yhteistä tekemistä visioiden saavuttamiseksi.

Kyselyn kolmas teema oli **kasvuhakuisuus ja yrittäjyys**. Tästä teemasta esitettiin 11 väittämää. Sekä kasvuhakuisuuden että yrittäjyyden arvioidaan voimistuvan alueella vuoteen 2030 mennessä monella tavalla. Seudulla on silloin nykyistä enemmän startup- ja yrityshautomotoimintaa. Alueella on myös yrittäjämysteistämpi ilmapiiri kuin nyt. Toisaalta kasvua tulee sitä kautta, että jo alueella toimivat yritykset omaavat nykyistä paremman uusiutumispotentiaalin ja ovat nykyistä kasvuhakuisempia. Toisaalta kasvua tapahtuu sen avulla, että alue houkuttelee tätä hetkeä enemmän uudenlaisia yrityksiä ja alueelle syntyy nykyistä riittävämminkin uusia yrityksiä.

Panelisteja pyydettiin myös nimeämään kolme tärkeintä yritysten kasvuhaikuisuuteen vaikuttavaa tekijää. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat rahoituksen turvaaminen ja kannustava verotus. Vastauksissa toistuivat myös valmennuksen ja tuen tarve sekä yhteistyö niin yritysten välillä kuin yritysten ja kunnallisten päättäjien välillä, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi:

”Työvoimapolitiittisten riskien minimointi, selkeä alueellinen kasvustrategia ja rahoituksen turvaaminen.”

”Verkostoituminen, paikallinen rahoitus startupeille, kasvu ensin paikallisesti jota paikallinen julkinen sektori voi tukea, kun esteitä poistetaan.”

”Riittävä tieto kasvumahdollisuuksista, aktiivinen toiminta yritysten kehittämiseksi, alueellinen koulutus.”

Yrittäjyyden edistämisessä tärkeimmäksi asiaksi nostettiin oikeanlainen koulutus ja uusien yritysten tukeminen. Seuraavat lainaukset havainnollistavat näitä vastauksia.

”Innostaminen ja motivointi jo nuorille opiskelijoille, mm. hautomot, harjoittelut, yrityspelit jne.”

”Alkuvaiheen käytännön tuki, palkkatuet, T&K tuki.”

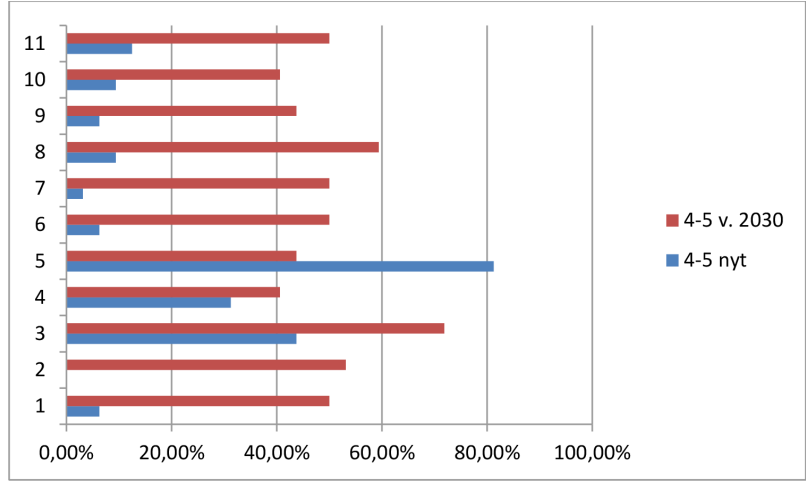
”Yrittäminen vahvemmin esille jo koulujen opintovaihtoehtoissa. Verottajan kankean byrokratian ja ennakkoverokäytäntöjen vähentäminen. Ymmärtämällä yrittäjyyteen kohdistuvia oikeita käsitteitä. Yrittäminen ei saa olla liian helppoa, mutta ei liian vaikeatakaan.”

Neljäntenä teemana oli **seudun kansainvälistyminen**. Tästä teemasta esitettiin 11 väittämää ja yksi avokysymys. Tässä teemassa asioita pyydettiin arvioimaan nimenomaan oman seudun (Forssa, Hämeenlinna tai Riihimäki) näkökulmasta, mutta seutujen välillä ei ollut havaittavissa mitään merkittäviä eroja. Siksi tulosten voidaan katsoa koskevan koko Kanta-Hämettä. Kuten taulukosta 2 ilmenee, Kanta-Hämeen arvioidaan olevan vuonna 2030 kansainvälisesti tunnetumpi kuin tällä hetkellä. Seudun kansainvälisen markkinointi on tehokkaampaa kuin nyt, ja tämän avulla seutu houkuttelee sekä ulkomaisia matkailijoita että yrityksiä nykyistä runsaammin. Seudun yrityksissä tiedetään myös enemmän kansainvälistymisen mahdollisuuksista Vuonna 2030 yhteydet Venäjälle ovat lisääntyneet ja muita kulttuureita tunnetaan nykyistä paremmin.

TAULUKKO 2. Panelistien arviot seudun kansainvälistymisestä nyt ja vuonna 2030.

Väittämä	Nykytilanne keskiarvo	moodi	Vuonna 2030 keskiarvo	moodi
1. Seutu on kansainvälisesti tunnettu.	2,09	2	3,28	4
2. Seudun kansainvälinen markkinointi on tehokasta.	1,78	2	3,16	4
3. Monella seudun yrityksellä on potentiaalia hakeutua kv-markkinoille.	3,22	4	3,84	4
4. Kv-markkinat kiinnostavat seudun yrityksiä vain, jos niiden on pakko hakea kasvua sieltä.	2,97	2	3,06	4
5. Seudun kansainvälistyminen rakentuu yksittäisten yritysten varaan.	4,03	4	3,16	4
6. Seudun yrityksillä on riittävästi tietoa kansainvälistymisen mahdollisuuksista.	2,31	2	3,34	4
7. Seudun yrityksissä on riittävästi muiden kulttuurien tuntemusta.	1,91	2	3,38	4
8. Seutu houkuttelee ulkomaisia yrityksiä.	1,97	2	3,47	4
9. Seudun yrityksillä on paljon yhteyksiä Venäjälle.	2,09	2	3,38	3
10. Seudulla on paljon ulkomaalaisia matkailijoita.	2,13	2	3,25	3
11. Seudulla tarjotaan elämyspalveluita kansainvälisille matkailijoille.	2,38	2	3,38	4

Kuviossa 3 näkyvät positiivisesti väittämään suhtautuvien osuudet. Väittämien 1, 2, 6, 7 ja 8 kohdalla erot ovat suurimmat, kun verrataan osuuksia tällä hetkellä ja vuonna 2030.



KUVIO 3. Panelistien positiiviset arviot seudun kansainvälistymisestä nyt ja vuonna 2030.

Seudun yritysten kansainvälistymistä katsottiin parhaiten edistettävän yhteisen markkinoinnin ja koulutuksen avulla sekä lisäämällä yhteistyötä. Vastauksissa näkyi myös sellaisia kannanottoja, että kansainvälistymisen tulee lähteä yrityksen omista tarpeista.

”Monella yrityksellä olisi potentiaalia toimia myös kansainvälisellä tasolla, mutta uskaltaisinkin väittää etteivät yrittäjät joko tunne kv-kauppaa tai uskalla lähteä mukaan kv-kauppaan. Suomalainen laatu kuitenkin tunnetaan ulkomailla, joten pienellä tuella ja koulutuksella saataisiin varmasti paljon aikaan.”

”Yhteinen messuosasto eri maiden messuille, kauppakamareiden aktiivisempi toiminta, yritysten esittely ulkomaisille yhtiöille helpoksi.”

”Yritysten tulee itse hoitaa kansainvälistyminen, ei kannettu vesi kaivossa pysy.”

Viidentenä panelisteja pyydettiin ottamaan kantaa **seudun saavutettavuutta ja työvoiman saantia** koskeviin väittämiin (8 väittämää). Seudun saavutettavuutta pidettiin tärkeänä kilpailukykytekijänä ja osaavan työvoiman saantia edistävänä tekijänä jo tällä hetkellä. Eniten muutosta arvioidaan tapahtuvan siinä, että työvoiman saannin turvaamiseksi seudun yritykset tekevät yhteistä markkinointia nykyistä enemmän vuonna 2030. Seudun sijainnista, hyvät asumismahdollisuudet ja kaunis luonto tukevat osaavan työvoiman saantia vuonna 2030 enemmän kuin tällä hetkellä. Myös työperäisen maahanmuuton uskotaan lisääntyvän jonkin verran, mutta sitä ei nähty yhtä merkittävänä seikkana kuin edellä mainittuja tekijöitä.

Kuudes teema oli **osaaminen ja osaamisen kehittäminen**. Tähän teemaan liittyvät asiat (16 väittämää) nähtiin tärkeiksi kilpailukykytekijöiksi jo tällä hetkellä. Osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen panostetaan kuitenkin nykyistä enemmän vuonna 2030. Suurimman muutoksen uskotaan tapahtuvan koulutusjärjestelmässä, jonka arvioidaan vuonna 2030 tukevan nykyistä paremmin yrittäjämäisen asenteen kehittymistä. Työelämässä tarvittavien taitojen osalta ei arvioida tapahtuvan paljonkaan muutosta. Työelämässä katsotaan jo nyt tarvittavan mm. moniosaamista, yrittäjämäistä ajattelua, myynti- ja markkinointiosaamista, nopean oppimisen taitoja ja digitaalisten välineiden hallintaa. Lisäksi jatkuva täydennyskoulutus ja moniosaaminen nähtiin erittäin tärkeiksi jo tällä hetkellä.

Kyselyn seitsemäs teema oli **tulevaisuuden ennakointi ja elinkeinoelämän tutkimus**, ja tästä teemasta esitettiin 8 väittämää. Tulevaisuuden ennakointia pidetään selvästi yritysten omana tehtävänä niin nyt kuin tulevaisuudessa, mutta yritysten arvioidaan olevan selvillä tulevaisuuden tarpeista paremmin vuonna 2030 kuin tällä hetkellä. Lisäksi yritykset tekevät ennakointia verkostoissa vuonna 2030 nykyhetkeä enemmän. Osaamistarpeita koskevaa elinkeinoelämän tutkimusta tarvitaan nyt ja myös vuonna 2030.

HAMKin rooli osaamistarpeisiin liittyvän tutkimuksen toteuttajana koetaan tulevaisuudessa melko tärkeäksi.

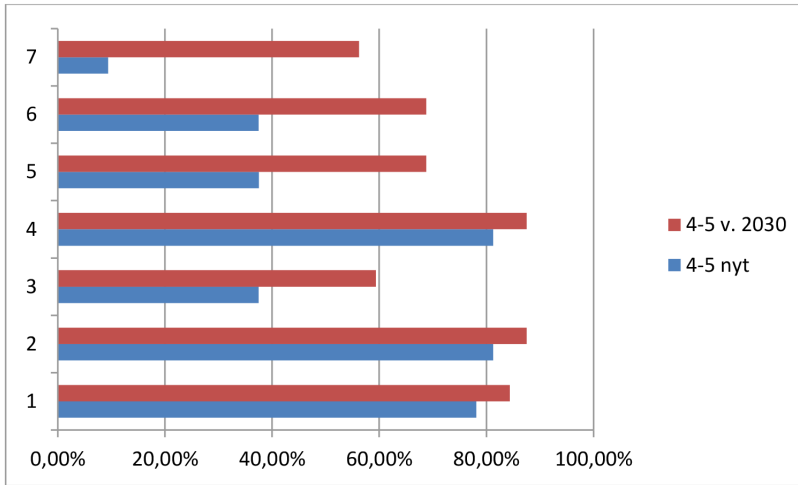
Viimeisenä teemana oli **HAMKin rooli**, josta kyseltiin 7 väittämän ja yhden avokysymyksen avulla. HAMKin roolia pidettiin melko tärkeänä osaamisen kehittämisessä Kanta-Hämeessä nyt ja erityisesti vuonna 2030. Myös HAMKista valmistuvien AMK- ja ylempään AMK-tutkinnon suorittaneiden työllistymisen Kanta-Hämeeseen nähtiin maakunnallisen kilpailukyvyn kannalta tärkeäksi sekä nyt että vuonna 2030. Taulukossa 3 on esitetty kaikki HAMKin roolia koskevat väittämät.

TAULUKKO 3. Panelistien arviot HAMKin roolista nyt ja vuonna 2030.

Väittämä	Nykytilanne keskiarvo	moodi	Vuonna 2030 keskiarvo	moodi
1. HAMKista valmistuvien opiskelijoiden työllistyminen alueelle on tärkeää Kanta-Hämeen kilpailukyvyn kannalta.	3,81	4	4,13	4
2. Ylempään ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden osaaminen on tärkeää Kanta-Hämeen kilpailukyvyn kehittämisessä.	4,00	4	4,25	4
3. HAMK reagoi nopeasti Kanta-Hämeen elinkeinoelämän tarpeisiin.	3,13	3	3,75	4
4. HAMKilla on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä Kanta-Hämeessä.	3,94	4	4,19	4
5. HAMKin koulutustarjonta vastaa seudun yritysten tarpeisiin.	2,94	2	3,88	4
6. HAMK tekee tiivistä hankeyhteistyötä seudun yritysten kanssa.	3,03	2	3,81	4
7. Seudun yritykset ovat selvillä HAMKin tarjoamista palveluista.	2,09	2	3,44	4

Kehitystä sen sijaan arvioitiin tapahtuvan yhteistyössä HAMKin ja yritysten välillä. Vuonna 2030 yritykset ovat selvillä nykytilannetta paremmin HAMKin tarjoamista palveluista, ja HAMKin koulutustarjonta vastaa paremmin seudun yritysten kehittämistarpeisiin. HAMK tekee myös tiiviimpää hankeyhteistyötä yritysten kanssa sekä reagoi nykyistä nopeammin Kanta-Hämeen elinkeinoelämän tarpeisiin.

Suhtautumisen muuttuminen HAMKin rooliin näkyy vielä selkeämmin positiivisesti eri väittämiin vastanneiden osuuksissa, joita havainnollistaa kuvio 4.



KUVIO 4. Panelistien positiiviset arviot HAMKin roolista nyt ja vuonna 2030.

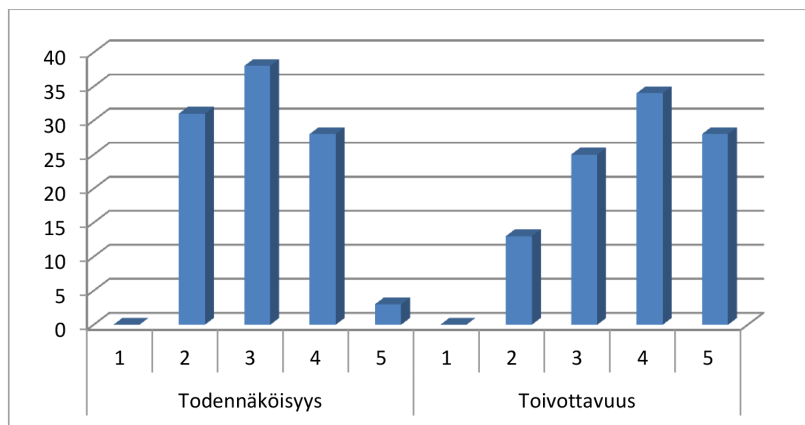
Kuviossa 4 kiinnittää huomiota siihen, että panelisteista lähes 60 % arvioi HAMKin hoitavan väittämässä esitetyt asiat hyvin vuonna 2030, kun taas tällä hetkellä kaikki yhteistyö ei vielä heidän mielestään suju parhaalla mahdollisella tavalla.

Kaiken kaikkiaan kyselyn ensimmäiseltä kierrokselta saatiin mielenkiintoisia vastauksia. Kyselyyn vastaajat pitivät yleensä tulevaisuutta koskeviin väittämiin vastaamista aika vaikeana ja kommentoivat niitä kysymyksiä esim. ”nykyhetki helppo, mutta tulevaisuus on hakusessa” tai ”ennustaminen on vaikeaa, helpointa vastata en osaa sanoa”. Kysymysasettelua pidettiin pääosin onnistuneena; muutama panelisti tosin kommentoi, että kyselyssä oli liikaa väittämiä.

4.3 Tuloksia 2. kyselykierrokselta

Toinen kyselykierros päätettiin toteuttaa hieman toisenlaisessa muodossa kuin ensimmäinen kyselykierros. Toiselle kierrokselle laadittiin vain 12 väittämää ja yksi avokysymys, mutta jokaiseen väittämään liitettiin taustamateriaalia, johon vastaaja sai tutustua tarkemmin niin halutessaan. Väittämät laadittiin niistä 1. kyselykierroksen teemoista, joissa vastaukset olivat jotenkin poikkeavia: esim. keskiarvoissa huomattavat erot nykytilan ja vuoden 2030 välillä tai suuria eroja verrattuna siihen, mitä Hämeen maakuntaohjelmassa on arvioitu vuoden 2040 tilanteesta. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väittämiin kahdesta näkökulmasta ajatellen tilannetta vuonna 2030: kuinka epätodennäköinen – todennäköinen jokin tilanne on ja kuinka toivottava – epätoivottava ko. tilanne on. Valittavana oli 5-portainen asteikko, jossa numero 5 kuvaa toivottavinta/todennäköisintä tilannetta.

Ensimmäiseksi haettiin vielä tarkennusta teemaan elinkeinoelämän rakenne. Siitä laadittiin metalliteollisuuden ja biotalouden merkitystä koskevat väittämät. Nämä alathan on mainittu Häme-ohjelmassa (2013) tulevana kasvualoina. Kuviosta 5 näkyy, että suurin osa panelisteista piti erittäin toivottavana, että metalliteollisuus säilyy edelleen merkittävässä asemassa Kanta-Hämeessä, mutta vain noin joka kolmas piti tätä todennäköisenä.



KUVIO 5. Panelistien arviot väittämästä 1: Vuonna 2030 metalliteollisuus on edelleen Kanta-Hämeen merkittävin teollisuuden toimiala ja suurin työllistäjä.

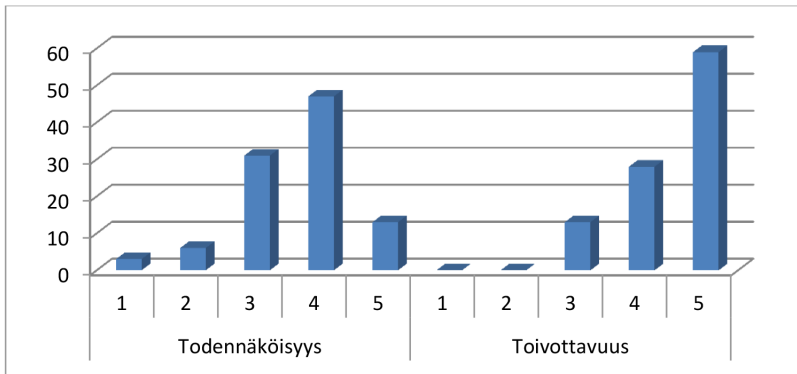
Metallialan merkitystä kommentoitiin mm. seuraavasti:

”Tällä alueella on alan hyvää perusosaamista jolla on kansainvälistä potentiaalia.”

”Perustyöllisyyden kasvun kannalta tuottava teollisuus on jatkossakin tärkeämmässä roolissa kuin palvelujen tarjonnan kehittäminen.”

”Työt ovat vähentyneet ja kuuluu koko ajan huonoja uutisia.”

Kuviosta 6 on havaittavissa, että biotalouden kehittyminen alueen kilpailuvaltiksi nähtiin sekä melko todennäköisenä (60 %) että hyvin toivottavana (78 %) kehityksenä.



KUVIO 6. Panelistien arviot väittämästä 2: Vuonna 2030 biotalous, luonnonvarojen kestävä käyttö ja cleantech-osaaminen on yksi Kanta-Hämeen kilpailuvalteista kansainvälisillä markkinoilla.

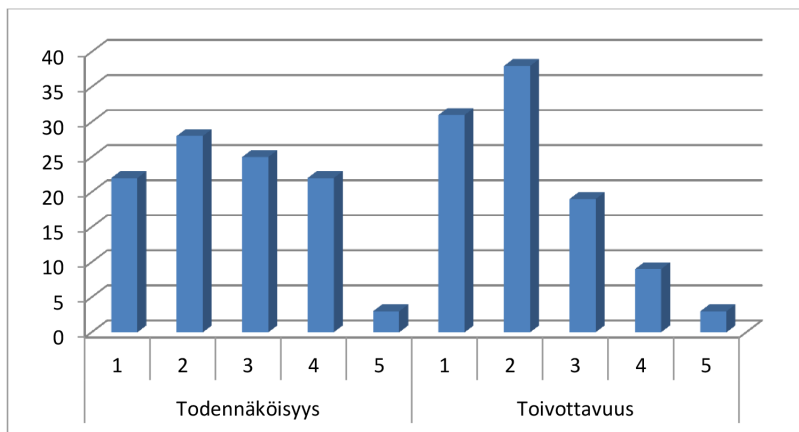
Mielipiteitään tästä väittämästä vastaajat perustelivat esim. seuraavasti:

”Tämä uudistaa ja monipuolistaa alueen kilpailukykyä.”

”Kanta-Häme voisi olla edelläkävijä.”

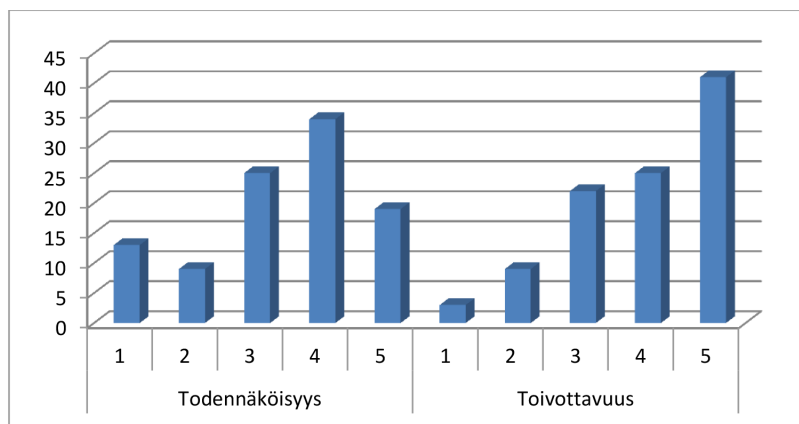
”Tämä on tuulesta temmattua haihattelua vailla todellista pohjaa. Kaikki alat tulevat olemaan cleantechia.”

Kaksi seuraavaa kysymystä koskivat työelämän muutoksia. Panelisteja pyydettiin ensinnäkin ottamaan kantaa ns. Hietasen tulevaisuuden toimialoja käsittelevään listaan (Järki-lehti 2014), josta heidän piti valita 3 tärkeintä asiaa, jotka kuvaavat Kanta-Hämeen elinkeinoelämää vuonna 2030. Selkeästi tärkeimmiksi nousivat biotalous (38 %), cleantech (38 %) ja logistiikka (28 %). Lisäksi työelämän muutosta koski väittämä, jossa pyydettiin ottamaan kantaa siihen, korvaavatko robotit ja keinoäly työpaikat vuoteen 2030 mennessä, kuten esimerkiksi Frey ja Osborne (2013) ovat ennakoineet. Vastaajista 50 % piti tätä epätodennäköisenä kehityksenä, ja suurin osa heistä (69 %) ei pitänyt kehitystä toivottavana, kuten kuviosta 7 ilmenee.



KUVIO 7. Panelistien arviot väittämästä 4: Vuonna 2030 melkein puolet kanta-hämäläisistä työpajoista on korvattu roboteilla ja keinoälyllä.

Seuraava teema oli alueellinen yhteistyö, jonka merkitys korostuu heinäkuussa 2013 voimaan astuneen kuntarakennelain myötä (Valtiovarainministeriö 2013). Panelisteja pyydettiin arvioimaan, tapahtuuko alueella kuntaliitoksia ja miten ne vaikuttavat yrittämisen edellytyksiin alueella. Näitä asioita piti todennäköisenä noin puolet ja toivottavana 2/3 vastaajista. 22 – 25 % jätti ottamatta kantaa asiaan, kuten kuviosta 8 näkyy.



KUVIO 8. Panelistien arviot väittämästä 5: Vuonna 2030 Kanta-Hämeessä on kolme keskuskautuspunkia: Hämeenlinna, Riihimäki ja Forssa. Seutujen ympärillä ei enää ole yksittäisiä kuntia. Tehtyjen kuntaliitosten myötä yrittämisen edellytykset ovat selkeästi parantuneet.

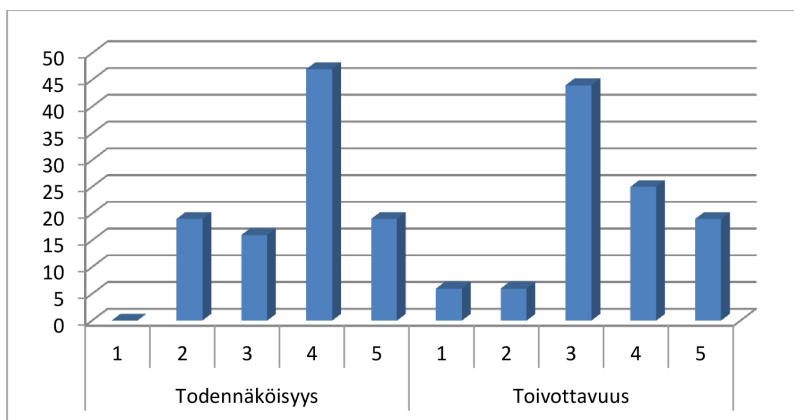
Sekä väittämän puolesta että sitä vastaan esitettiin perusteluja:

”Yritystoiminta helpompaa ja isot voi rakentaa uskottavan strategian.”

”Eivätpä nuo kuntarajat ole tähänkään mennessä yrityksiä juuri haitanneet.”

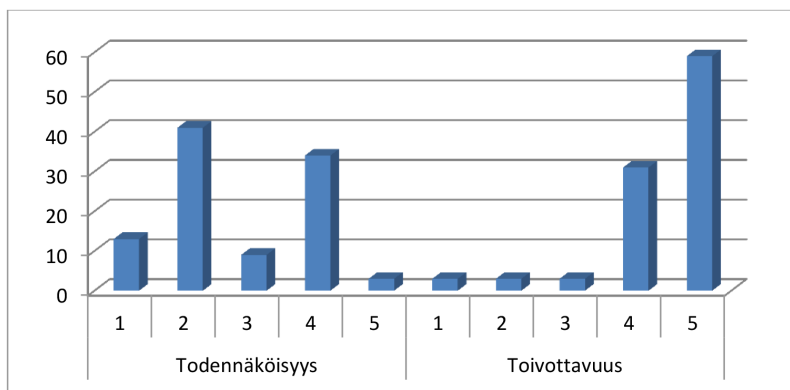
”Kuntaliitokset eivät millään muotoa paranna yrittämisen edellytyksiä. Ainoa selkeästi parantava tekijä on valtakunnallinen ja Euroopan yhteisöön asti menevä, yritysten kansainvälistymistä edistävä strategia. Paikalliset näpertelyt Suomessa eivät vaikuta todelliseen kilpailukykyyn.”

Kyselyssä haluttiin selvittää vielä myös tarkemmin panelistien käsityksiä työperäisen maahanmuuton laajuudesta Kanta-Hämeessä. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä on ollut merkittävä etenkin pääkaupunkiseudulla jo useamman vuoden ajan (Helsingin Sanomat 10.3.2013). Kuten kuviosta 9 voi nähdä, vastaajista 66 % oli sitä mieltä, että väittämässä esitetty maahanmuuttajien osuus työvoimasta (10 %) toteutuu vuonna 2030. Vastaajista 44 % piti tällaista kehitystä toivottavana. Saman verran jätti ottamatta kantaa asian toivottavuuteen.



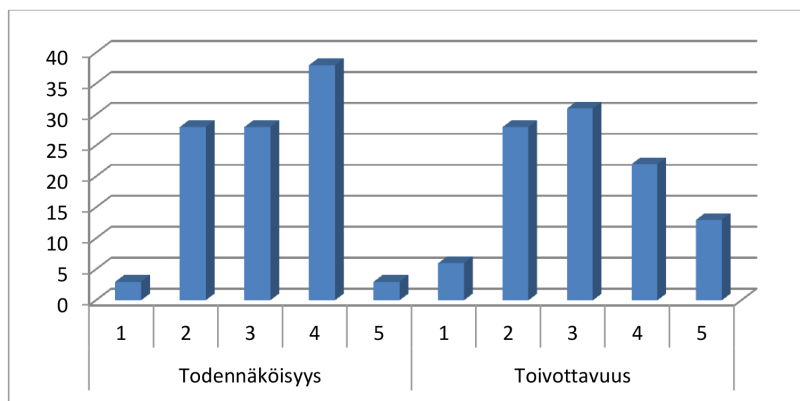
KUVIO 9. Panelistien arviot väittämästä 6: Vuonna 2030 Kanta-Hämeen yritysten työntekijöistä n. 10 % on maahanmuuttajia.

Yritysten kansainvälistymistä pidetään Häme-ohjelmassa (2013) maakunnan kansainvälistymisen kärkenä. Kuitenkin Elinkeinoelämän keskusliiton (2014) selvityksen mukaan pk-yritysten osuus Suomen kokonaisviennistä on tällä hetkellä vain 28 prosenttia. Näiden asioiden tarkentamiseksi esitettiin kolme väittämää Kanta-Hämeen kansainvälistymisestä. Ensimmäinen väittämistä koski sitä, miten yritykset saavat tietoa kansainvälistymisestä (kuvio 10). Panelisteista 90 % oli sitä mieltä, että olisi toivottavaa, että yritykset saisivat palvelua yhden luokun -periaatteella, mutta 53 % heistä piti tätä epätodennäköisenä. Tällainen yhden luokun -periaate on nostettu esiin mm. Ulkoasiainministeriön (2013) teettämässä Kansainvälistymis- ja kaupanteselvityksessä.



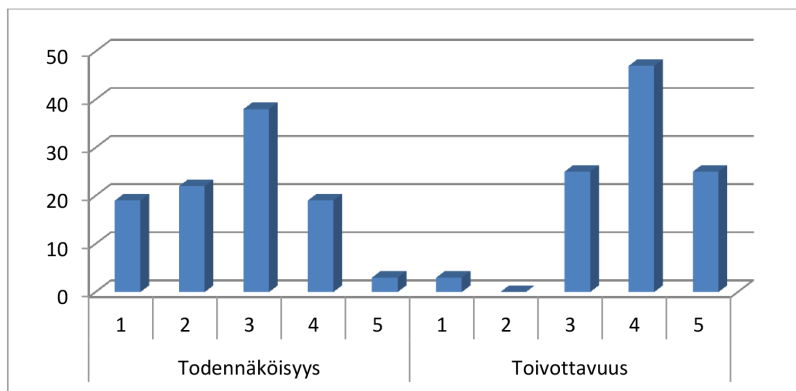
KUVIO 10. Panelistien arviot väittämästä 7: Vuonna 2030 kansainvälistymiseen tähtäävät yritykset saavat kaiken tarvitsemansa tiedon "yhdeltä luukulta".

Väittämissä 8–9 kyseltiin näkemyksiä siitä, minne Kanta-Hämeen yritysten vienti tulee suuntautumaan vuonna 2030. Kuten kuviosta 11 ilmenee, viennin suuntautumisesta pääosin Itämeren alueelle oli hyvin erilaisia näkemyksiä: vastaukset jakautuivat melko tasan kolmeen osaan sekä todennäköisyyttä että toivottavuutta arvioitaessa. Noin kolmannes piti Itämeren aluetta sekä todennäköisenä että toivottavana vientikohteena.



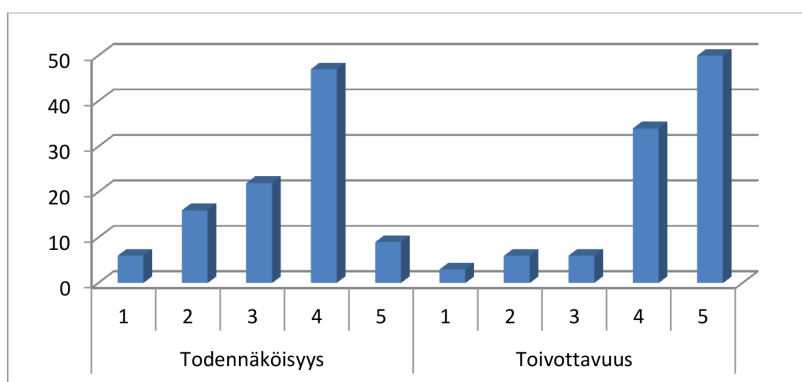
KUVIO 11. Panelistien arviot väittämästä 8: Vuonna 2030 kantahämäläisten pk-yritysten vienti suuntautuu pääosin Itämeren alueelle.

Kuviosta 12 voidaan havaita, että kantahämäläisten yritysten viennin suuntautumista Aasian ja Tyynenmeren alueelle vuonna 2030 pidettiin erittäin toivottavana suuntana. 72 % panelisteista esitti tällaisen kannanoton. Todennäköisyyttä kuitenkin epäiltiin aika voimakkaasti, sillä noin 40 % piti vientiä ko. alueelle epätodennäköisenä.



KUVIO 12. Panelistien arviot väittämästä 9: Vuonna 2030 Aasia ja Tyynen meren alue ovat merkittävät kauppakumppaneita kantahämäläisille pk-yrityksille.

Häme-ohjelman (2013) mukaan Hämeen ainutlaatuinen luonto yhdistettynä rikkaaseen kulttuurihistoriaan luo houkuttelevan ympäristön luonto-, metsästys- ja kalastusmatkailulle. Matkailupalveluyrittäjien mielestä maakunnan matkailun pitää keskittyä HHT-käytävän hyödyntämiseen sekä markkinoimaan maakuntaa ”Helsinki Countrysidena” (Hämeen Sanomat 27.10.2013, Yle Häme 8.1.2014). Kyselyssä panelisteja pyydettiin ottamaan kantaa Kanta-Hämeeseen matkailukohteena juuri tästä maaseutualuenäkökuilmasta. Kuviosta 13 voidaan havaita, että 56 % vastaajista piti todennäköisenä, että alue on tunnettu maaseutumatkailualueena ja 84 % piti esitettyä kehitystä toivottavana.



KUVIO 13. Panelistien arviot väittämästä 10: Vuonna 2030 Kanta-Häme tunnetaan niin kansallisesti kuin kansainvälisesti Helsingin helmassa sijaitsevana maaseutukaupunkina.

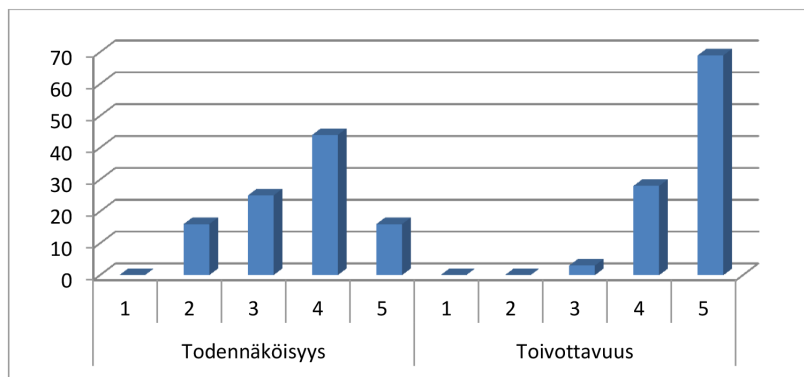
Tämä väittämä jakoi osin mielipiteitä, kuten käy ilmi myös seuraavista perusteluista:

”Maaseutua pitäisi tuoda voimakkaammin esiin tuon leiman saamiseksi.”

”Jotain pitäisi tehdä tavoitteen saavuttamiseksi. Miten olisi matkailun toimintaedellytysten parantaminen esim. turhaa sääntelyä purkamalla?”

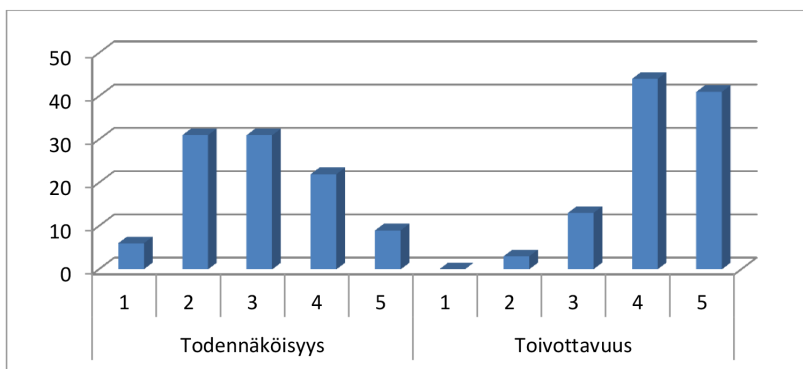
”En ymmärrä, tälle ei ole järkiperusteita. Tämä on liian teoreettisen pohdinnan synnyttämä harha.”

Kaksi viimeistä väittämää koskivat HAMKin roolia tulevaisuudessa. HAMK-strategiassa (2013) vuodelle 2020 korostuu HAMKin palveluiden monipuolisuus ja hyvä saatavuus. Panelisteilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään siitä, ovatko kaikki alueen yritykset tietoisia HAMKin koulutus- ja palvelutarjonnasta v. 2030. Kuvion 14 mukaan 59 % vastaajista piti tätä todennäköisenä ja peräti 97 % toivottavana.



KUVIO 14. Panelistien arviot väittämästä 11: Vuonna 2030 kaikki kanta-hämäläiset yritykset ovat tietoisia HAMKin koulutus- ja palvelutarjonnasta.

Toiseksi kysyttiin, pystyykö HAMK tarjoamaan jokaiselle alueen yritykselle niiden tarvitseman palvelun. Vastaukset olivat jonkin verran edellistä väittämää varauksellisempia, kuten kuviosta 15 nähdään. 84 % vastaajista piti tätä toivottavana ja 31 % heistä uskoi sen todennäköisyyteen.



KUVIO 15. Panelistien arviot väittämästä 12: Vuonna 2030 jokainen kantahämäläinen yritys saa HAMKista tarvitsemansa palvelun.

Vastaajat perustelivat mielipiteitään esimerkiksi seuraavin argumentein:

”Jos yrittäjät ovat aktiivisia tämän suhteen, niin varmasti saavat tarvittavat palvelut.”

”Tämän hetkiset kehitysaskeleet eivät näytä tämänsuuntaisia merkkejä.”

Kyselyn viimeinen kysymys oli ainoa avokysymys, joka oli muotoiltu seuraavasti: ”Miten nykyistä koulutusjärjestelmää pitäisi kehittää, jotta koulutuksella voitaisiin tukea yrittäjämäisen ajattelun ja asenteen syntymistä?” Useissa tutkimuksissa ja selvityksissä (mm. Tulevaisuus 2030) on todettu, että työelämä vaatii yhä enemmän henkilökohtaista vastuunottamista ja itsensä johtamista. Yrittäjämäinen asenne, ajattelutapa ja työote korostuvat kaikessa työssä. Työelämän vaatimia valmiuksia pitää opettaa jo koulussa, jotta siirtyminen työelämään sujuu joustavasti.

Vastauksissa toistuivat sanat harjoittelu ja oikeat yrittäjät kertomaan yrittämisestä. Seuraavat vastaukset kuvaavat usein toistuneita teemoja:

”Yrittäjyyden tulisi olla tasavertainen vaihtoehto, koulutuksessa voisi olla yrittäjyyden ”peruslinja”, minkä jälkeen voisi ratkaista mahdollisuutensa toimia yrittäjänä itselle tärkeällä alalla. Jo opinto-ohjauksessa olisi mahdollista selvittää ns. yrittäjälunteeet, tätä kautta kannustuksella ja hyvällä tietopaketilla voisi monen haave toteutuakin.”

”Yrittäjyys on tahtotila tehdä/luoda jotain omaa, tehdä rahaa tai olla oman itsensä herra. Tahtotilaa ei voi opettaa, mutta toki sitä voidaan herätellä koulutuksella.”

”Koulussa tulisi painottua perusasioihin eli toisten ihmisten arvostamiseen, oma-aloitteisuuteen sekä siihen, että pystyy/osaa luottaa itseensä ja omaan onnistumiseensa.”

Myös toisen kyselykierroksen vastaukset olivat hyvin kiinnostavia. Väittämiin saadut vastaukset syvensivät ensimmäiseltä kyselykierrokselta saatuja tuloksia ja nostivat esiin myös täysin uusia näkökulmia. Toisen kyselykierroksen avoimet kysymykset tuottivat monipuolisia vastauksia ja viestittivät näin ollen panelistien paneutumisesta vastaamiseen.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Ensimmäisen kyselykierroksen vastauksissa näkyi vahva usko asioiden positiiviseen kehittymiseen Kanta-Hämeessä. Nykytilanteessa nähtiin monia ongelmia ja kehittämistarpeita, mutta asioiden arvioitiin olevan huomattavan paljon paremmin vuonna 2030. Ennen kaikkea alueella uskotaan yhteisen tekemisen lisääntymiseen. Avovastaukset olivat kuitenkin pääosin niin niukkasanaisia, että niistä ei ollut mahdollista päätellä, millä käytännön toimenpiteillä päästään kohti sitä tavoitetilaa, joka selkeästi oli yhteinen tavoite.

Myös toisen kierroksen vastauksissa näkyi luottamus Kanta-Hämeen alueen kilpailukyvyyn säilymiseen ja kehittymiseen vuoteen 2030 mennessä. Maakunnan nykyiset menestystekijät säilyvät, niiden arvioidaan vahvistuvan ja alueella on vuonna 2030 myös uusia kilpailukykytekijöitä kuten kansainvälistyminen ja matkailu. Miten kansainvälistymistä ja matkailua edistetään niin, että päästään siihen tilaan, mitä esitettiin todennäköiseksi ja toivottavaksi vuonna 2030, jäi kuitenkin edelleen pääosin avoimeksi.

Vastauksissa näkyi vahva usko siihen, että Kanta-Hämeen elinkeinoelämällä on kansallisesti tunnettu imago vuonna 2030 toisin kuin tällä hetkellä. Avoimeksi jäivät kuitenkin monet kysymykset: Mihin tämä imago rakentuu? Ketkä sen rakentavat? Millä aikataululla? Imagon rakentaminen vaatii varmasti alueen yhteistä markkinointia niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Ketkä suunnittelevat ja toteuttavat tällaista markkinointia? Millä resursseilla yhteistä markkinointia tehdään?

Elinkeinoelämän vahvuudeksi koetaan jo tällä hetkellä sen monipuolisuus ja monipuolisuuden vain uskotaan vahvistuvan vuoteen 2030 mennessä. Mutta voiko näin pieni alue olla kansallisesti ja kansainvälisesti tunnettu monesta asiasta? Entä jos alueella uskallettaisiinkin tehdä rohkeita valintoja ja panostaa vain tiettyjen alojen kehittämiseen kansainväliselle tasolle? Luonnonvara-alasta mahdollisena kasvualana tuli kyselyn 1. kierroksella hyvin risiiriitaisia vastauksia, mutta tarkentava kysymys 2. kierroksella osoitti, että uskoa sen alan kehittymiseen kansainväliseksi kilpailutekijäksi löytyy. Metallialan uskotaan säilyvän edelleen vahvana alueen elinkeinona. Matkailun merkityksen arvellaan myös voimistuvan, tosin vastauksissa ei löytynyt selkeää näkemystä siitä, minkälaista matkailua alueella erityisesti uskotaan ke-

hittävän. Niin hyvinvointi- kuin kulttuurimatkailun mahdollinen kehittyminen jakoivat mielipiteitä.

Vastauksissa näkyi myös selkeä luottamus siihen, että vuonna 2030 kantahämläiset yritykset ovat nykyistä kansainvälisempiä: kaikkein positiivisimmin suhtauduttiin väittämään, jonka mukaan viennin edistäminen on ratkaisevan tärkeää alueen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta. Sen sijaan vastauksilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, suuntautuuko alueelta pääosin vientiä Itämeren alueen maihin vai ovatko kenties Aasia ja Tyynenmeren alue tärkeitä vientikohteita.

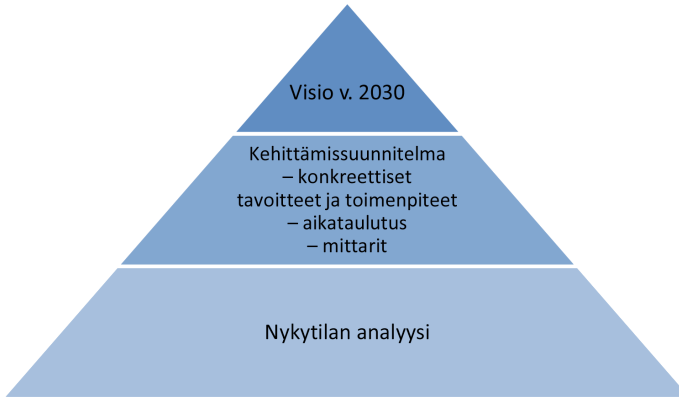
Elinkeinoyhteistyö alueella toimii nykyistä paremmin vuonna 2030. Kyselyn 2. kierroksella kävi ilmi, että 2/3 vastaajista piti kuntaliitoksia toivottavana kehityksenä. Kaikissa selvityksen vaiheissa tuli esille, että nykyisiä kuntarajoja pidetään osin keinotekoisina ja yhteistyötä rajoittavina. Vastauksissa näkyi myös selkeästi yhteinen tahtotila yhteistyön lisäämiseksi jo asiantuntijahaastatteluista lähtien. Kuvioon 16 on koottu elinkeinoelämän kehittämistä koskevia avainsanoja. Keskelle on nostettu yhteen hiileen puhaltaminen, joka nousi kyselyssä esille tekijänä, jonka positiiviseen kehitykseen uskottiin kaikkein vahvimmin.



KUVIO 16. Kanta-Hämeen alueellista elinkeinoelämän kehittämistä kuvaavia termejä vuonna 2030.

Seutukohtaisen elinkeinoelämän kehittämisen arvioitiin olevan vuonna 2030 täysin toisenlaista kuin tänään. Kyselyn panelistit olivat sitä mieltä, että vuonna 2030 kullakin seudulla on olemassa selkeä pitkän tähtäyksen elinkeinoelämän kehittämissuunnitelma, paljon yhteisiä kehittämishankkeita ja näkyvissä jo konkreettisia tuloksia yhteisestä kehittämisestä. Avoimeksi kysymykseksi jäi taas, kuka tämän kaiken saa aikaan ja millä resursseilla. Yhteisen vision luominen on ensimmäinen tehtävä. Vision hahmottamiseksi tar-

vitaan nykytilan analyysia, jonka perusteella voidaan laatia kehittämissuunnitelma ja päästään etenemään kohti vision toteutumista, kuten kuvio 17 havainnollistaa.



KUVIO 17. Seudullisen elinkeinoyhteistyön kehittäminen Kanta-Hämeessä.

Nykytilasta voidaan sanoa vastausten perusteella, että seudullinen elinkeinoyhteistyö ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Silti uskoa löytyy siihen, että yhteistyötä voidaan kehittää. Se vaatisi kehittämissuunnitelmaa, johon kirjataan riittävän konkreettisesti toimenpiteet ja niiden vaatimat resurssit sekä mittarit, joiden avulla voidaan tarkastella, onko asetetut tavoitteet saavutettu vai ei. Lisäksi suunnitelmassa pitäisi olla sekä pitkän tähtäyksen että lyhyen aikavälin tavoitteita, jotta kehittämisen nähdään etenevän oikeaan suuntaan.

Kantahämäläisten yritysten uskotaan olevan vahvasti kasvuhakuisempia ja uudistushaluisempia sekä omaavan myös suuremman uudistumispotentiaalin vuonna 2030 kuin tänä päivänä. Pääosin avoimeksi jäi edelleen kysymys, millä toimenpiteillä tämä kehitys tapahtuu, sillä vastaukset olivat niin lyhytsanaisia. Mitä tarkoittaa käytännössä yrityksille annettava tuki ja valmennus, joka useimmiten mainittiin rahoituksen ja verotuksen ohella kasvuhakuisuuteen vaikuttavana tekijänä? Yleinen yrittäjäilmapiiiri koetaan jo tällä hetkellä pääosin myönteiseksi, mutta sen uskotaan kehittyvän vielä positiivisemmaksi vuoteen 2030 mennessä. Uusia yrityksiä uskotaan syntyvän nykyistä riittävämmiin aktiivisen yrityshautomo- ja startup-hautomotoiminnan avulla vuonna 2030. Ehkä nämäkin tekijät ovat myötävaikuttamassa yritysten uudistumiskykyyn ja -haluun.

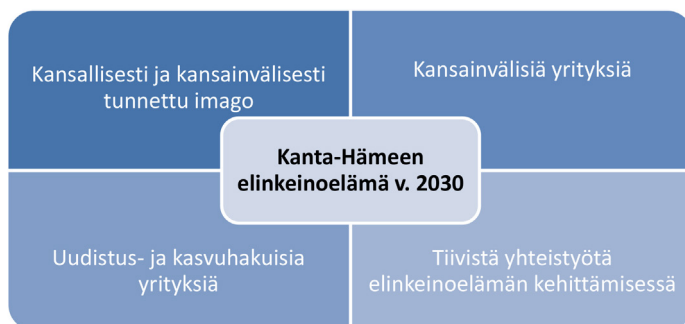
Tällä hetkellä tunnistetaan vahvasti, että Kanta-Häme ei ole kansainvälisesti tunnettu eikä sitä markkinoida tehokkaasti kansainvälisesti, mutta tilanteen arvioidaan olevan hyvin toisenlainen vuonna 2030. Seudulla odotetaan olevan sekä lisää ulkomaisia yrityksiä että matkailijoita vuonna 2030, ja toisaalta seudun yritysten uskotaan olevan kiinnostuneempia kansainvälisis-

tä markkinoista kuin tällä hetkellä ja tietävän paremmin kansainvälistymisen mahdollisuuksista. Yritysten edustajat pitivät erittäin toivottavana, että vuonna 2030 tietoa saisi yhden luukun -periaatteella, mutta tämän periaatteen toteutumista ei pidetty kovinkaan todennäköisenä.

Seudun saavutettavuutta pidettiin tärkeänä kilpailukykytekijänä jo nyt. Seudun sijainnin uskottiin tulevaisuudessa auttavan nykyistä enemmän osaavan työvoiman saamisessa seudulle. Työperäisen maahanmuuton uskotaan myös selkeästi lisääntyvän alueella: kyselyn 1. kierroksella noin 40 % panelisteista uskoi sen takaavan seudun työvoiman riittävyyden vuonna 2030, ja kyselyn 2. kierroksella 2/3 panelisteista arveli olevan todennäköistä, että alueella työskentelee noin 10 % maahanmuuttajia vuonna 2030. Kyselyssä ei tiedusteltu tarkemmin, mistä maista työperäistä maahanmuuttoa erityisesti odotetaan tapahtuvan tälle alueelle ja mitä osaamistarpeita esim. täydennyskoulutuksen ja kielikoulutuksen osalta voisi nousta esille.

HAMKin rooli nähdään tärkeänä sekä nyt että tulevaisuudessa: HAMKista valmistuu sekä AMK- että YAMK-tutkinnon suorittaneita, joiden osaaminen on avuksi alueen kilpailukykyyn kannalta. HAMKin koulutustarjonta ja sen yhdessä yritysten kanssa tekemät hankkeet vastaavat tulevaisuudessa entistä paremmin alueen tarpeita. Yritykset myös tietävät nykyistä paremmin HAMKin tarjoamista palveluista.

Kanta-Hämeen osaamistarpeiden kartoitus oli toinen selvityksen pääteemoista, mutta osaamistarpeisiin ei päästy suoranaisesti kiinni asetetuilla kysymyksillä, vaan osaamistarpeet olivat johdettavissa vertailtaessa ensimmäisen kyselykierroksen nykytilaa kartoittavia vastauksia vuoden 2030 tilanteeseen. Kuvioon 18 on koottu pääteemoista keskeisimmät kehittyvät vuoteen 2030 mennessä. Nämä kehityskohteet liittyvät Kanta-Hämeen imagoon ja alueella toimivien yritysten kansainvälistymiseen sekä uudistus- ja kasvuhakuisuuteen. Myös alueellinen yhteistyö nousi keskeisenä kehittämiskohdeena esille.



KUVIO 18. Asiantuntijapanelistien arvio Kanta-Hämeen elinkeinoelämästä vuonna 2030.

Keskeiset osaamistarpeet ovat puolestaan johdettavissa näistä kehityskoh-teista: niitä ovat **markkinointiosaaminen, kansainvälistymisosaaminen, uudistus- ja kasvuhakuisuus sekä yhteistyö- ja vuorovai-kutusosaaminen**. Nämä kaikki tekijät linkittyvät tietyllä tavalla toisiinsa. Markkinointiosaaminen liittyy siihen, että jos alueelle halutaan raken-taa kansallisesti ja jopa kansainvälisesti tunnettu imago, on alueen markki-noinnin oltava huomattavasti nykyistä tehokkaampaa ja toimivampaa. Kan-sainvälistymisosaamista tarvitaan kansainvälisesti tunnetun imagon luomi-seksi ja kansainvälisten yritysten alueelle houkuttelemiseksi. Kansainvälis-tymisosaaminen on tässä yhteydessä ymmärrettävä laaja-alaisesti, ei pelk-känä kieli- ja kulttuuritietoutena (ks. tark. Piilotettu osaaminen 2013, 45). Alueella toimivien yritysten uudistus- ja kasvuhakuisuutta on myös tarpeen edistää. Yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamisen osalta näkyy selkeä toive siitä, että alueella pitäisi olla paljon enemmän yhteistyötä. Jotta yhteistyö edistyi-si, se vaatisi siihen osallistuvilta ainakin osin uudenlaisia yhteistyö- ja vuo-rovaikutustaitoja.

Kuten jo edellä kuviossa 18 esitettiin seudullisen elinkeinoyhteistyön kehittä-misen osalta, myös näiden tavoitteiden saavuttamiseksi olisi luultavasti tar-peen laatia pitkän tähtäyksen kehittämissuunnitelma, jossa määritellään yh-teinen tahtotila vuodelle 2030, mietitään mitä konkreettisia toimenpiteitä se edellyttää ja millä askeleilla sitä kohti päästään. On myös huolehdittava re-surssien riittävyydestä ja toimijoiden välisestä työnjaosta. Tärkeää on aina huolehtia myös kokonaisuudesta, sillä kehittämisen sirpaleisuus tuli jo haas-tatteluissa esille yhtenä keskeisenä kehittämiskohteena.

HAMK voi tarjota täydennyskoulutusta ja konsultointia kaikista näistä osaa-mistarpeisiin liittyvistä teemoista. Kuten alueen yritysten edustajat uskovat tämän selvityksen tulosten perusteella, HAMK voi kehittää näihin teemoi-hin liittyviä hankkeita yhdessä alueen yritysten ja muiden toimijoiden kans-sa. Myös HAMKissa on tärkeää isosti ajattelemisen: nykyisen osin pirstalai-sen hanketoiminnan lisäksi on tärkeää rakentaa isoja alueellisia kehittämis-hankkeita ja luoda selkeä kokonaiskuva siitä, mitä kehittämishankkeita mil-läkin alueella on menossa. Näin myös yritysten edustajat voivat olla parem-min selvillä HAMKin toiminnasta ja tarjonnasta.

Selvitys antaa kaiken kaikkiaan Kanta-Hämeen tulevaisuuden kilpailukyky-tekijöistä ja osaamistarpeista hyvin positiivisen kuvan: kaikilla seuduilla on vahva usko oman seudun pärjäämiseen myös v. 2030 ja monien asioiden ke-hittymiseen myönteiseen suuntaan. Avainkysymykseksi jäi kuitenkin se, ke-nen toimesta ja millä keinoin tämä muutos saadaan aikaan. Tällä hetkellä pääpaino näyttää olevan kehittämistoimien suunnittelussa konkreettisen te-kemisen sijaan. Nyt olisi nopealla aikataululla pystyttävä etenemään sanois-ta tekoihin kuten Häme-ohjelmassakin (2013) todetaan, jotta nämä kuvatut ja toivotut muutokset voidaan saada aikaan.

Lähteet

- Alasoini, T. & Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEMin raportteja 14/2012. http://www.tem.fi/files/33157/TEM-rap_14_2012.pdf. Haettu 5.10.2013.
- Alueiden kilpailukyky 2011. Yritysten näkökulma. Keskuskauppakamari. http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf. Haettu 9.10.2013.
- Aro, T. 2013. Kanta-Hämeen alueellinen kilpailukyky verrattuna muihin maakuntiin 1995 – 2012. http://hameenliitto.fi/sites/default/files/dokumentit/Ajan-kohtaista/kanta-hameen_kilpailukyky_1995-2012_timo_aro.pdf. Haettu 9.10.2013.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina. Akatiimi.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. Yrittäjyys talouden moottorina, <http://ek.fi/mita-teemme/yrittajyys/>. Haettu 5.4.2014.
- Elinkeinopoliittinen mittaristo 2014. Suomen yrittäjät. http://www.yrittajat.fi/File/od8541be-5b7a-4389-9c60-705d5d410a2c/ELPO_SY_2014.pdf. Haettu 26.4.2014.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. 2013. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? <http://www.futuretech.ox.ac.uk/future-employment-how-susceptible-are-jobs-computerisation-oms-working-paper-dr-carl-benedikt-frey-m>. Haettu 4.4.2014.
- HAMK Strategia 2020 – Tekojen kautta 2013. http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/strategia/Documents/hamk_strategia_2020_web.pdf. Haettu 4.4.2014.
- Helsingin Sanomat, 10.3.2013. Jopa puolet pääkaupunkiseudun siivoojista maahanmuuttajia. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1362806920278>. Haettu 7.4.2014.
- Hämeen Sanomat, 27.10.2013, <http://www.hameensanomat.fi/uutiset/kanta-hame/245845-hame-matkailun-musta-aukko>. Haettu 5.4.2014.
- Häme-ohjelma 2013. Strateginen maakuntaohjelma 2014+. Hämeen liitto. <http://hameenliitto.fi/fi/hame-ohjelma>. Haettu 16.9.2013.
- Järki-lehti, helmikuu 2014. Hietasen lista – tulevaisuuden kasvavat ja uudet toimialat. <http://jarkilehti.fi/2014/02/hietasen-lista-tulevaisuuden-kasvavat-ja-uudet-toimialat>. Haettu 4.4.2014.

- Kauppakamarin osaamisselvitys 2012. Yritysten osaamistarpeet vuoteen 2016. Keskuksikauppakamari. http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Kauppakamarin+osaamisselvitys+2012_kirja.pdf. Haettu 20.1.2014.
- Kuusi, O. 2002. Delfoi-menetelmä. Teoksessa M. Kamppinen, M., O. Kuusi, & S. Söderlund (toim.). Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellukset. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki, 204–225.
- Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.). 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry., Vammalan kirjapaino, Sastamala.
- Linnamaa, R. 1999. Kaupunkiseudun kilpailukyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa M. Sotara (toim.). Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen kuntaliitto, 18–40.
- Linturi, H. 2003. Delfoi-oraakkelin matkassa. http://nexusdelfix.internetix.fi/en/sialto/materiaalit/2_metodit/1_delfix?C:D=61577&C:selles=61577. Haettu 29.4.2014.
- Linturi, H. 2006. Delfoi-menetelmäopas 2006. www.metodix.com.
- Linturi, H. 2007. Delfoin metamorfooseja. Futura 1/ 2007. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki.
- Linturi, H., Laitio, T., Rubin, A., Siren, O., Linturi, J. 2010. Oppimisen tulevaisuus 2030. Otavan opiston osuuskunta, Demos Helsinki, Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY – Kirjapainoyksikkö, Porvoo.
- Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Helsinki: Oy Edita ab.
- Piilotettu osaaminen 2013. Emme tunnista nykyajan kansainvälisiä osaajia – mutta juuri heitä jokainen työnantaja tarvitsee muuttuvassa maailmassa. Demos, Helsinki. http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/28224_Piilotettu_osaaminen_raportti_valmis_paivitetty092013.pdf. Haettu 23.9.2013.
- Pk-yritysbarometri, kevät 2014. Alueraportti, Häme. Suomen yrittäjät. http://www.yrittajat.fi/File/9e027a7d-e4d4-4084-bb6d-b65cbb216db8/Alueraportti_kevat_2014_Hame.pdf. Haettu 29.4.2014.
- Pk-yritysbarometri, syksy 2013. Alueraportti, Häme. Suomen yrittäjät. http://www.yrittajat.fi/File/562778df-115b-44c8-85f1-f627c45b5977/Alueraportti_Hame_syksy_2013.pdf. Haettu 17.9.2013.

- Siivet ja juuret 2012. Laajan metropolialueen tulevaisuustarkastelu. Uudenmaan liiton julkaisuja C 69 – 2013. http://www.uudenmaanliitto.fi/files/5895/Siivet_ja_juuret_2013.pdf. Haettu 17.9.2013.
- Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. 2001. Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa M. Sotarauta & N. Mustikkamäki (toim.) Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Suomen kuntaliitto, 13–20.
- Tulevaisuus 2030. Millaista Suomea tavoittelemme? <http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/tulevaisuuden-tyoeelaema/?txt>. Haettu 5.4.2014.
- Turoff, M. & Hiltz, S. R. 1996. Computed-based Delphi process. In Adler, M. & Ziglio, E. (ed.) Gazing into the oracle. The Delphi method and its application to social policy and public health. London: Jessica Kingsley Publishers. 56–85.
- Ulkoasiainministeriö 2013. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2013, Team Finland. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=277294&contentlan=1&culture=fi-FI>. Haettu 4.4.2014.
- Valtiovarainministeriö 2013. http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0107_kuntauudistus/index.jsp. Haettu 4.4.2014.
- YLE Häme, 8.1.2014. Kanta-Häme kaipaa koko maakunnan matkailuyhteistyötä, <http://areena.yle.fi/radio/2128476>. Haettu 5.4.2014.

Kansainväliset opiskelijat Kanta-Hämeen pk-yritysten kansainvälisyyttä edistämässä

Helena Turunen ja Salla Niittymäki

Johdanto

Tässä artikkelissa kuvataan Ylermi-hankkeessa kehitettyä ylemmän korkeakoulututkinnon kansainvälisen koulutuksen opintokokonaisuutta, jonka tavoitteena oli yhdistää pk-yritysten kansainvälistymispyrkimyksiä HAMKin kansainvälisten master's -opiskelijoiden osaamistavoitteisiin. Kehitetyn mallin tuloksia tullaan käyttämään Hämeen maakuntaohjelman ja HAMKin strategian mukaiseen kehitystyöhön, jossa vieraskielinen koulutus kytketään tiiviisti alueen kansainvälistymiseen.

Häme-ohjelman strateginen maakuntaohjelma 2014+ linjaa, että maakunnan kansainvälistymisen kärki on yritysten kansainvälistymisessä. Kansainvälistyminen tulisi alueen yrityksissä nähdä mahdollisuutena kasvuun ja kehitykseen, ja erityisesti pienten yritysten kynnystä kansainväliseen liiketoimintaan tulisi alentaa. Tavoitteena on, että kasvuhakuisten, kansainvälisille markkinoille suuntautuneiden yritysten määrä kasvaa tulevaisuudessa. (Hämeen liitto 2013, s.24). Maakuntaohjelman mukaan Häme on yksi vähiten kansainvälistyneistä maakunnista, mistä johtuen on tarvetta uudenaisten kansainvälisyyttä edistävien tutkimus- ja koulutusyhdistelmien rakentamiselle. Vähäinen korkeakoulutettujen määrä ja heikko kansainvälistymisen taso ovat Kanta-Hämeen haasteita, ja alueella onkin nähty tarpeen vahvistaa ylempää korkeakoulutusta sekä korkeakoulututkinnon jälkeistä jatko- ja täydennyskoulutusta.

Myös HAMK strategia 2020 – Tekojen kautta -linjaa, että tulevaisuuteen suuntaavan, ammatillisen korkeakoulutuksen tarjoaminen on erityisen tärkeää alueellamme, jonka koulutustaso, kansainvälistymisaste, yritysten kasvuhaluukkuus ja TK-panostukset ovat edelleen keskimääräistä alemmat. HAMKin strategian mukaan vieraskieliset koulutusohjelmat edistävät alueen kansainvälistymistä, jolloin mm. yritysysteistyötä, TKI-toimintaa ja opiskelijaprojekteja voidaan suunnata entistä paremmin alueen kansainvälistymispyrkimyksiin. (HAMK, 2013).

Kanta-Hämeessä opiskelevien kansainvälisten opiskelijoiden rooli alueen kansainvälistymisessä onkin edelleen liian vähälle huomiolle jäänyt mah-

dollisuus, sillä mm. ulkomaalaisten opiskelijoiden osaamisen hyödyntämisessä on paljon käyttämätöntä potentiaalia. Englanninkielisiä koulutusohjelmia on kuitenkin markkinoitu viime vuosina elinkeinoelämän toivomiin kohdemaan, minkä tuloksena hakijoita on tänä vuonna eniten Venäjältä, joka on hämäläisten yritysten tärkeimpiä vientikohteita.

Hyviä kokemuksia ammattikorkeakoulun perustason opiskelijoiden ja pk-yritysten välisestä yhteistyöstä on jo saatu aiemmissa hankkeissa (mm. Pajatos-hankkeessa). International Business -ohjelmassa opiskelevat kansainväliset AMK-opiskelijat ovat tehneet yritysten kansainvälistymistä tukevia projekteja, mm. markkina-analyyssejä. Nämä kansainvälistymisprojektit ovat olleet lähtöisin alueen pk-yritysten todellisista tarpeista eli opiskelijat ovat päässeet toimimaan tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa näiden toimintaa kehittäen. Projektien toteutuksessa on saatu erinomaisia onnistumisia: kansainvälisessä opiskelijaryhmässä oli opiskelijoita juuri yritysten haluamista kohdemaista, ja projektitiimit muodostettiin näiden opiskelijoiden ympärille. Projektien myötä opiskelijoiden laaja-alainen osaaminen tuli konkreettisesti yritysten voimavaraksi näiden kansainvälistymistä eteenpäin vieden.

Hämeen ammattikorkeakoulu tarjoaa kansainvälistä AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta useilla eri koulutusaloilla: Automation Engineering, Construction Engineering, International Business sekä Mechanical Engineering and Production Technology. Lisäksi HAMK tarjoaa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa kansainvälistä koulutusta kahdella koulutusallalla: Business Management and Entrepreneurship sekä Social and Health Care Development and Management. Myös ammatillinen opettajakorkeakoulutus tarjoaa monialaisen International Professional Teacher Education -ohjelman (IPTE), jossa vuosittain 30 eri alan kansainvälistä ammattilaista suorittaa ammatillisen opettajan pedagogiset opinnot. HAMKissa opiskelee tällä hetkellä noin 630 ulkomaalaista tutkinto-opiskelijaa ja 75 vaihto-opiskelijaa. HAMKin vieraskielinen koulutus on hyödynnettävissä alueen yrityksissä, kun löydetään oikeanlaiset tavat toimia.

Kanta-Hämeen pk-yritysten kansainvälistymisestä

Kanta-Hämeessä toimii noin 9.400 yritystä. Näistä palveluyritysten osuus on n. 55 %, mikä on suhteellisesti hieman vähemmän kuin koko Suomessa. Teollisuuden ja rakentamisen aloilla toimivien yritysten suhteellinen osuus Kanta-Hämeessä puolestaan on hieman korkeampi kuin koko maassa. (Suomen Yrittäjät, 2014a). Kanta-Hämeen alueen elinkeinorakenne on yleisesti ottaen selvästi kotimarkkinapainotteinen ja kansainvälistyminen voisikin tarjota uusia kasvumahdollisuuksia maakunnan yritystoiminnalle (Hämeen liitto, 2012). Kansainvälistymisen mahdollisuudet tunnistetaan alueella kuitenkin jo entistä paremmin ja kasvuhakuisten yritysten määrä on kasvussa. Mm. ELY-keskuksen rahoituskatsauksen mukaan kansainvälistä kasvua havaittavien pk-yritysten määrä Hämeessä oli vuonna 2013 lähes 40 %. (ELY-keskus, 2013).

Hämeen alueen kansainvälisen liiketoiminnan vahvuuksina pidetään mm. valmistavaa teollisuutta sekä pakkaustoimintaan liittyvää osaamista. Maakunnan vahvuustekijöihin kuuluu myös monipuolinen matkailutarjonta, joka perustuu alueen luontoon ja kulttuuriin. Hyvinkää-Riihimäki -talousalueen kansainvälisesti tärkein vahvuus on teknologiateollisuudessa, erityisesti nosto- ja siirtoalaan sekä logistiikkaan liittyvässä erityisosaamisessa. Forssan seudun kärkinä puolestaan ovat mm. elintarviketuotanto ja ympäristöliiketoiminta, joka koostuu mm. biotalouden, kierrätyksen ja muun ekologisen liiketoiminnan osa-alueista. (Hämeen liitto 2012)

Kansainvälisyyden käsitteestä on olemassa useita määritelmiä; sitä voidaan määritellä eri tavoilla ja monesta eri näkökulmasta. Kansainvälisyyttä voidaan tarkastella makrotasolla maailman talouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta sekä mikrotasolla yksittäisten yritysten näkökulmasta. Kansainvälistyminen on kuitenkin yrityksissä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai osallistuminen kansainvälisiin operaatioihin kasvaa (Vahvaselkä, 2009, s.17; Welch & Luostarinen 1988; Luostarinen & Welch 1990, 360).

Kansainvälisyysosaamisen käsite puolestaan on laajempi. Perinteisesti kansainvälisyysosaamisen liitetään muun muassa kielitaitoon, liikkuvuuteen ja kansainvälisiin toimintoihin. Uudenlainen kansainvälinen osaaminen nostaa kuitenkin esiin uudenlaisia taitoja, kuten kykyä ajatella omaa kokemuspäiriin laajemmin, kehittää osaamistaan myös työn ulkopuolella ja vertaisryhmissä sekä hyödyntää osaamista monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Kansainvälisyysosaamiseen liittyy olennaisesti uteliaisuus, joka motivoi suuntaamaan kiinnostusta uusiin asioihin. Onkin sanottu, että emme kansainvälistymisessä tarvitse enempää osaamista, vaan nimenomaan uteliaisuutta, jotta maailman muutoksia voidaan ymmärtää ja synnyttää niistä lähteviä ratkaisuja. (Piilotettu Osaaminen 2013.)

Yrityksen kansainvälistyminen kattaa kaikki ne toiminnot, joita se tekee suhteessa kansainvälisiin markkinoihin. Kansainvälistymisen käsite on muuttunut ja laajentunut viime vuosina poliittisen ja taloudellisen kehityksen myötä, ja tänä päivänä sillä tarkoitetaan myös muita toimintoja kuin tavaroiden ja palveluiden vientiä toisiin maihin. Nykyisin kansainvälistymistä tarkastellaan laajasti ja kansainvälistymisen käsite sisältää monenlaisia asioita, kuten investointia vieraaseen maahan, yhteisyritysten muodostamista ulkomaisten yritysten kanssa, ulkomaisten asiantuntijoiden alihankintaa ja kansainvälisiin verkostoihin osallistumista (Strategy Train, 2008). Kansainvälistymiskäsitteen määrittelyssä on korostunut toisaalta kansainvälistymisprosessin hitaasti ja vaihteellisesti kehittyvä luonne sekä tiedon ja kokemuksen lisääntymiseen perustuva sitoutumiskehitys sekä toisaalta kansainvälistymisen verkostoitumalla ja verkostojen kautta. Verkostoituminen ja yhteistyö on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun omat resurssit kansainvälisten operaatioiden käynnistämiseen tai jatkamiseen ovat riittämättömät. Pienikin yritys voi kehittää hyvän ja kannattavan vientituotteen tai -palvelun rajallisilla re-

sursseilla, saada asiakkaat kiinnostumaan tuotteistaan ja luoda näin onnistuneet vientimarkkinat. (Vahvaselkä 2009, s.135.)

Yritys voi valita erilaisia vaihtoehtoja kansainvälistymiseen. Tavallisin kansainvälisen liiketoiminnan keino on perinteinen vienti, jossa yritys myy itse tuotteet tai palvelut suoraan ulkomaisille asiakkaille tai käyttää apunaan joko kotimaisia tai ulkomaisia välikäsiä. Vienti voi olla luonteeltaan epäsuoraa, suora tai välitöntä vientiä. Epäsuorassa viennissä toteuttajana on kotimainen välittäjä. Suorassa viennissä yritys käy itse kauppaa kohdemaassa sijaitsevien myyntikanavien välityksellä. Omassa välittömässä viennissä puolestaan kotimainen yritys myy tuotteet suoraan ulkomaalaiselle loppuasiakkaalle ilman välikäsiä (Suomen yrittäjät, 2014b). Kansainvälistä toimintaa suunniteltaessa on hyvä edetä helpoimmista operaatiomuodoista vaativampiin. Kansainvälistymisen toimintavaihtoehdon valintaan vaikuttavat yrityksen vientitoiminnalleen asettamat tavoitteet sekä kyseiselle markkina-alueelle valittava kilpailuetu. (Suomen Yrittäjät, 2014b).

Keskeisinä kansainvälistymisen syinä ja motiiveina suomalaisten pk-yritysten kohdalla ovat usein sekä kotimarkkinoiden pienuus että tähän liittyvä kansainvälisten markkinoiden tarjoama kilpailukyvyn parantaminen. Pääasiallisena ja tärkeimpänä kansainvälistymisen motiivina on kuitenkin yrityksen kasvun ja taloudellisen kannattavuuden edistäminen. (Johansson-Vahvaselkä, 2010 s.75). Toisinaan taas yrityksen kehittämä tuote sopii paremmin muille markkinoille kuin Suomeen. Usein kansainvälistyminen nähdään pk-yritysten ainoana keinona kasvaa. Kansainvälistyminen on siten osa yrityksen kasvustrategiaa. (Kuivalainen, Lindqvist, Saarenketo & Äijö 2006, 17.)

Kansainvälistymisstrategialla tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla yritys saavuttaa kansainvälistymiselle asettamansa tavoitteet. Toimintojen muodostama kansainvälistymispolku puolestaan nähdään kansainvälistymisen prosessina, jolla on alkupiste ja joka päättyy johonkin tai joihinkin kansainvälistymisen monista muodoista. Yrityksen kansainvälistymisen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyy olennaisesti strategian analysointi ja muotoilu sekä tilanneselvityksen ja kansainvälistymissuunnitelman tekeminen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 88). Kansainvälistymisstrategian suunnittelu, toimeenpano ja toteutus on kuitenkin pk-yrityksille usein haastavaa. Rajoitteena voivat olla esim. henkilöstön kyvyt ja resurssit, yrityksen tuotantokapasiteetti sekä vähäinen tieto markkinoista ja asiakkaista. Kansainvälistymisen esteenä voivat lisäksi toimia heikot taloudelliset resurssit, pitkän aikajänteen suunnittelutaitojen puute, kyvyttömyys hyödyntää tietoa sekä puutteet kansainvälistymisosaamisessa ja markkinoinnissa. (Kuivalainen 2003, 36.).

Kansainvälisen toiminnan käynnistäminen on usein pitkä ja monivaiheinen prosessi, jonka suunnitteluun on varattava aikaa. Lisäksi on huomioitava, että kansainväliset markkinat eroavat kotimaan markkinoista monella eri tavalla. Merkittävämpiä eroavaisuuksia ovat mm. erilaiset toimintatavat, kulttuuri ja arvot, kysyntä- ja tarjontatilanne sekä lainsäädäntö. Myös kohdealueen riittävä tuntemus on kansainvälisillä markkinoilla onnistumisen edel-

lytys. Menestyksellisen kansainvälisen toiminnan käynnistäminen edellyttää, että yritysten on tunnettava kansainvälisen markkinoinnin toimintaympäristö ja oltava selvillä eri toimintoihin liittyvistä keskeisistä eroista. Yritysten on myös tunnistettava kansainvälisen liiketoiminnan edellytykset sekä hallittava toiminnan käynnistämiseen ja toteuttamiseen liittyvät käytännön toimenpiteet. (Suomen Yrittäjät, 2014b).

Vaikka kansainvälisille markkinoille laajentuminen tarjoaakin pk-yrityksille mahdollisuuden kasvaa ja saavuttaa lisäarvoa, on pienillä yrityksillä usein rajalliset voimavarat ja resurssiongelmia. Resurssien hallitsemiseksi tarvitaan osaamista ja riskejä on otettava harkiten (Vahvaselkä 2009, s.135). Riskianalyysit ja riskinhallinnan keinot muodostavatkin tärkeän osan kansainvälistymispyrkimyksissä, sillä kansainvälisille markkinoille suuntaavien yritysten on ennakoitava riskejä, niiden mahdollista toteutumista ja torjuntaa. Riskeihin voidaan osittain varautua, ja joiltakin osin riskejä voidaan myös suojata. Riskikartoitusta voidaan tehdä yhteistyössä eri osapuolten kanssa ja suuri osa riskeistä on vältettävissä tiedonhaulla ja ennakkovalmistautumisella (Suomen Yrittäjät, 2014b).

Kohdemarkkinatiedon hankinta ennen konkreettisia toimenpiteitä on ensiarvoisen tärkeää kansainvälistymissuunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Aluksi tulisi käydä läpi yrityksen realistiset mahdollisuudet vienti- tai tuontitoiminnan käynnistämiseen ja selvittää kaikki yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät: tuote, markkinointi, tavoitteet sekä aineelliset ja henkiset resurssit. Toimintaympäristön analyysissä tutkitaan mm. asiakkaat ja kilpailijat sekä poliittiset, taloudelliset, juridiset, sosiaaliset ja kulttuuritekijät. Ennakkosuunnittelussa on huomioitava myös kansainvälisen toimintaympäristön muutostrendit ja niiden vaikutukset oman yrityksen toimintaan ja toimialaan. Lisäksi vientimarkkinoita suunniteltaessa tärkeää on laatia maakohtaiset analyysit. (Suomen Yrittäjät, 2014b).

Ylempi ammattikorkeakoulutus alueen pk-yritysten kansainvälistymisosaamista edistämässä

Kansainvälisten ammattikorkeakouluopiskelijoiden merkitys edellä kuvattujen markkina- ja toimintaympäristöselvitysten sekä kansainvälistymisstrategioiden edistämisessä voikin olla merkittävä, vielä liian vähän hyödynnetty resurssi ja mahdollisuus. Etenkin kansainvälisen liiketoiminnan opinnot – sekä ammattikorkeakoulun perustutkinnon että ylemmän ammattikorkeakoulun tasolla – antavat hyvät valmiudet sekä kansainvälistymis- ja kasvustrategioiden laatimiseen, että toimintaympäristö- ja markkina-analyysien selvittämiseen. Kiinnostusta tämänkaltaiseen opiskelijayhteistyöhön on Kanta-Hämeen pk-yrityssektorilla ollut jo kiitettävästi ja onnistuneiden kokemusten myötä sen uskotaan lisääntyvän merkittävästi. Suomi tarvitsee entistä monipuolisempaa ja kansainvälisempää osaamista hyvinvoinnin ja kilpailuvuon turvaamiseksi. Kansainvälistä osaamista voidaan oppia vuorovaikutuksessa erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kans-

sa, ja nämä tekijät tulevat olemaan kriittisiä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja kansainvälistymisen vauhdittamisessa. Yhteistyö kansainvälisten opiskelijoiden kanssa on yksi mahdollisuus näiden taitojen kartuttamiseen (Piilotettu osaaminen 2013).

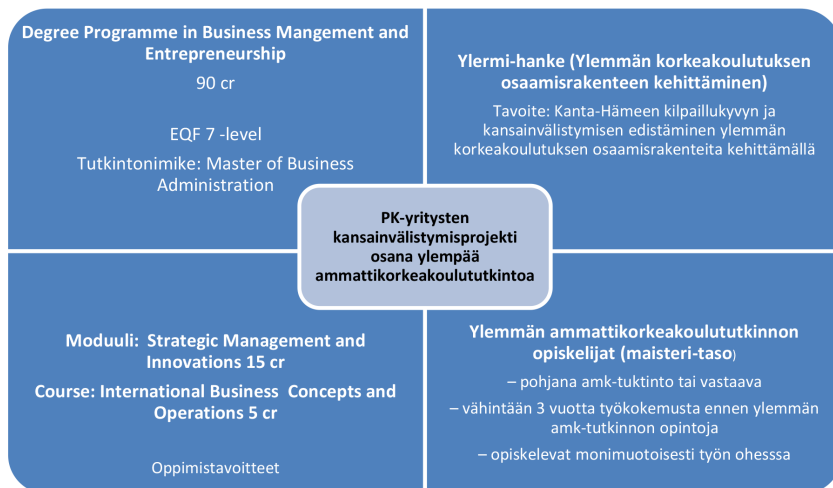
Ylermi-hankkeen yhtenä tavoitteena onkin luoda toimintamalli, jossa ylemmän korkeakoulutuksen aikuisopiskelijat integroidaan entistä vahvemmin alueen yritysten strategiseen suunnitteluun, kasvuun ja kansainvälistymiseen. Ylermi-hankkeessa toteutettu pk-yritysten kansainvälistymisen projektioppimisen pilotti toimii hyvänä pohjana, kun HAMKin vieraskielisten koulutusten yritysyritystä kehitetään edelleen alueen kansainvälistymispyrkimysten mukaisesti.

Hämeen ammattikorkeakoulussa on vuodesta 2010 alkaen toteutettu ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintona kansainvälistä, englanninkielistä Business Management and Entrepreneurship -koulutusohjelmaa, jonka opetus-suunnitelman keskiössä on yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen. Koulutuksen sisällöissä korostuvat erityisesti toimintaympäristön muutos ja tulevaisuuden ennakointi, kansainvälisyys kasvustrategiana, kansainvälinen markkinointi sekä osaaminen ja johtaminen monikulttuurisissa toimintaympäristöissä. Koulutuksen aloittaa vuosittain 30 opiskelijaa, joista n. 2/3 on syntyperäisiä suomalaisia ja 1/3 ulkomaalaistaustaisia, Suomessa asuvia henkilöitä.

Koulutus on laajuudeltaan 90 opintopistettä ja sen kesto on keskimäärin 2,5 vuotta. Pääsyvaatimuksena ylempään ammattikorkeakoulututkintoon on alan AMK-tutkinto (Bachelor of Business Administration tai vastaava) sekä vähintään kolmen vuoden työkokemus tutkinnon jälkeen. Opinnot ovat tasoltaan eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen (EQF) tasoa 7, ja johtavat Master of Business Administration -tutkintoon.

Opiskelijat ovat työssäkäyviä aikuisopiskelijoita, jotka opiskelevat osa-aikaisesti työn ohella. Myös useimmat ulkomaalaistaustaisista opiskelijoista asuvat ja käyvät töissä Suomessa. Joukossa on kuitenkin myös joitakin Suomen lähialueilta tulevia opiskelijoita, mm. Pietarin alueelta ja Virosta. Opiskelijoista suuri osa työskentelee kansainvälisissä yrityksissä ja heillä on paljon osaamista kansainvälistymisestä, vieraista kulttuureista ja kansainvälisestä liiketoiminnasta.

Ylermi-hankkeen yhtenä TKI-toiminnan ja alueen kansainvälistymisen osaluueena kehitettiin toimintamalli, jossa pk-yritysten kansainvälistymisintotioit toimivat ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden oppimisympäristöinä. Kuviossa 1. esitetään pk-yritysten kansainvälistymisprojektiin viitekehys, jossa oppimistehtävä toimii pilottina yhdessä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintomodulissa.



KUVIO 1. PK-yritysten kansainvälistymisprojekti-pilotin viitekehys HAMKin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opetussuunnitelmassa.

Toimintamalli kehitettiin ja testattiin kevään 2014 aikana. Pilotoinnissa oli mukana kolme kanta-hämäläistä pk-yritystä ja yhdeksän ylemmän ammattikorkeakoulun Business Management and Entrepreneurship -ohjelman opiskelijaa vuosikursseilta 2012 ja 2013. Opiskelijat suorittivat moduulikonaisuuteen *Strategic Management and Innovations* kuuluvan viiden opintopisteen laajuisen opintojakson *International Business Concepts and Operations* osana opintojaan.

PK-yritysten kansainvälistymissuunnitelma ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden oppimistehtävänä

Opintojakso *International Business Concepts and Operations* keskittyy yritysten kansainvälistymisen muotoihin ja kansainvälistymisen vaihtoehtoihin toimintatapoihin. Opintojakso on perinteisesti toteutettu monimuotoisesti opettajavetoisesti luento-opetuksena lähijaksoilla ja pienryhmissä opiskeltavina harjoitustehtävinä. Opiskelijat ovat tyypillisesti ratkoneet opettajan heille laatimia case-tapauksia tai opiskelleet kansainvälistymistä erilaisen simulaatiopelien avulla.

Ylermi-hankkeen puitteissa laadittiin opintojaksolle rinnakkainen toteutus-tapa, jossa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat lähtivät tuottamaan kansainvälistymiseen liittyviä suunnitelmia aitoihin, autenttisiin toimeksiantoihin ja pohtimaan yritysten kanssa erilaisia strategisia vaihtoehtoja ja kansainvälisyyden toimintamalleja. Tämä opintojakson rinnakaistoteutus toimi pk-yritysten kansainvälistymisopintojen pilottina, jonka tavoitteet-

na on kehittää pysyvä toimintamalli tuleviin Business Management and Entrepreneurship -ohjelman opetussuunnitelmiin.

Pilottiin valittiin kolme kantahämäläistä pk-yritystä. Näistä kaksi oli vielä kansainvälistymisen alkuvaiheessa ja yksi toimi jo kansainvälisillä markkinoilla, mutta halusi laajentaa markkina-alueitaan. Yritykset edustavat eri toimialoja; yksi yrityksistä toimii sähköisten palveluiden alalla, toinen puutarha-alalla ja kolmas edustaa metallialaa.

Samanaikaisesti informoitiin Business Management and Entrepreneurship -ohjelman opiskelijoita mahdollisuudesta suorittaa opintojakso International Business Concepts and Operations projektioppimisen menetelmällä. Opintojakson osaamistavoitteet oli määritelty seuraavasti:

Opintojakson suoritettuaan opiskelija:

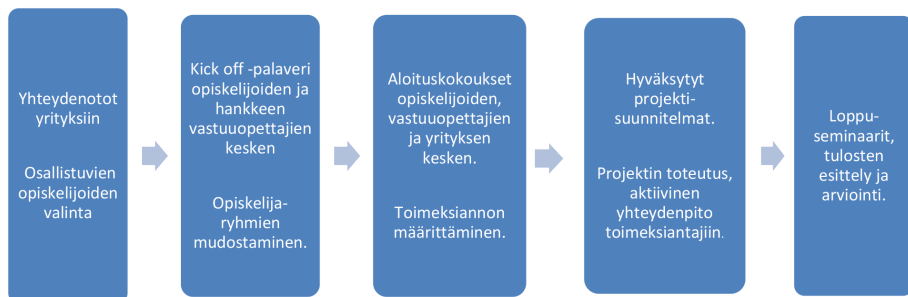
- ymmärtää yrityksen kansainvälistymispyrkimykset osana yrityksen strategista suunnittelua ja kasvustrategiaa
- tuntee pk-yrityksen kansainvälistymisen erityispiirteet ja osaa analysoida niitä
- tuntee kansainvälisen liiketoiminnan kehittämismenetelmiä ja osaa arvioida kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuuksia ja toimintamalleja
- osaa suunnitella yrityksen kansainvälistymisstrategian ja siihen liittyvät operatiiviset toimenpiteet.

Opintojakso koostui kolmesta eri osa-alueesta:

1. Yksilötehtävä: pk-yritysten kansainvälistymisen teoreettiseen viitekehukseen liittyvä kirjallinen materiaali, joka sisälsi aiheeseen liittyviä tutkimuksia, artikkeleita ja selvityksiä.
2. Ryhmätehtävä: kansainvälistymissuunnitelman laatiminen yritykselle yhteisesti määriteltävän toimeksiannon mukaisesti.
3. Yksilötehtävä: oppimispäiväkirjan laatiminen, jossa raportoidaan työskentelyn vaiheet sekä arvioidaan ja reflektoidaan oppimistulokset.

Mahdollisuutta tarjottiin aluksi kuudelle opiskelijalle, mutta suuren kiinnostuksen vuoksi määrä nostettiin yhdeksään. Opiskelijoille järjestettiin aluksi ohjaajien kanssa yhteinen ”kick-off” -tapaaminen, jossa pilottiprojekti kuvattiin kokonaisuudessaan ja määriteltiin opintokokonaisuuden tavoitteet. Opiskelijoiden taustat ja toiveet huomioiden heidät jaettiin kolmeen ryhmään ja ryhmille nimettiin kohdeyritykset.

Kick off -tapaamisen jälkeen kukin ryhmä piti aloituspalaverin opintojakson vastuuopettajan johdolla oman kohdeyrityksensä edustajien kanssa. Aloituspalaverissa määriteltiin toimeksiannon sisältö, laajuus ja kesto sekä sovittiin yhteisesti tavoitteet kehittämissuunnitelmalle. Aloituspalaverin jälkeen opiskelijaryhmät laativat projektisuunnitelman aikataulutuksineen sekä sopivat työnjaosta ja rooleista työryhmän kesken. Projektisuunnitelmat hyväksyttiin sekä opinnoista vastaavalla opettajalla että toimeksiantajalla. Projektiin varattiin aikaa n. 2,5 kuukautta. Kuvassa 2. esitetään projektin kulku vaiheittain.



Projektin kuluessa opiskelijaryhmät olivat aktiivisesti yhteydessä sekä toimeksiantajaan että ohjaavaan opettajaan. Projektin tuloksista laadittiin loppuraportti, joka esiteltiin suullisesti projektin loppuseminaarissa. Loppuseminaarissa oli läsnä projektin opiskelijaryhmä, toimeksiantaja ja opintokokonaisuuteen osallistuneet ohjaavat opettajat. Seuraavassa opiskelijan kuvaus oppimisprojektista:

Case: Metallialan yrityksen kansainvälistyminen oppimisprosessina

”Metallialan yrityksessä toteutetun projektityön tavoitteena oli tehdä taustakartoitus ja sen pohjalta edelleen toimenpidesuunnitelma yrityksen toiminnan laajentumiseksi toisessa EU-maassa. Projektissa yritys toivoi opiskelijoiden keskittyvän erityisesti kolmen teeman ympärille: yrityksen perustamisen toimenpiteet, rahoitus ja infrastruktuuri (= toimitilat) järjestäminen.

Opiskelijoiden ryhmä muodostui neljästä opiskelijasta, joilla oli työkokemusta mm kansainvälisestä myynnistä ja tarjontaketjun hallinnasta.

Projektioppimisen hedelmiä

Projektioppiminen mahdollistaa käytännönläheisesti ensinnäkin teorian ja käytännön yhdistämisen ja toiseksi opiskelijoiden oman osaamisen soveltamisen ja laajentamisen.

1. Teorian ja käytännön yhdistäminen:

Yrityksen kanssa käydyssä kick-off tapaamisessa yritys kertoi laajentumistavoitteiden taustalla olevista tekijöistä kuten myös omista tavoitteistaan yrityksen omien asiakkaiden palvelemisessa. Opiskelijat tutustuivat eri kansainvälistymismalleihin peilaten niitä yrityksen tarpeisiin ja tavoitteisiin. Samalla kun tutkittiin eri malleja, hyödynnettiin eri menetelmiä niin yrityksen kuin kohdemarkkinan analysoinnissa (esimerkiksi kohdemarkkinan tulevaisuuden kehittymisen tutkimisessa), joiden pohjalta suoritettiin mm riskianalyysi ja jonka tuloksia edelleen hyödynnettiin yritykselle luovutetussa toimenpidesuunnitelmassa.

2. Opiskelijoiden osaamisen soveltaminen ja laajentaminen:

Opiskelijoiden erityinen value-add ajantasaisen teorian tiedon lisäksi oli jo aiemmin työelämässä hankittujen tietojen ja taitojen yhdistäminen. Tämä tarkoitti mm kunkin opiskelijan oman aiemmin hankitun osaamisen soveltamista toiselle toimialalle ja edelleen oman osaamisen kehittämistä uusien tilanteiden kautta. Mainittakoon tästä esimerkkeinä mm. mahdollisuus hyödyntää benchmarkingin omaisesti yhden opiskelijan keräämiä, toisen toimialan kokemuksia kohdemarkkinasta liike-elämän toimintamallien osalta. Vastaavasti toinen opiskelija oli aiemmin toiminut valmistuksen, alihankinnan ja sopimusvalmistuksen liittyen, mutta saikin huomata, että kyseisen yrityksen toimintamalli oli näistä vielä uusi muoto.

Huomioitavaa on myös se, että kyseinen tieto pohjautuu käytäntöön, jota ei ole haettavissa kirjallisuudesta. Edelleen aiempien työkokemuksiensa pohjalta opiskelijat pystyivät tuomaan toimintasuunnitelmaan hyvinkin konkreettisia huomioita selvitettävien asioiden joukkoon.

Lisäksi projektioppimisen voidaan sanoa tukevan myös ns. hiljaisen tiedon siirtymistä, jossa olennaisena on ajatusten ja kokemuksen jakaminen ja yhdessä tekeminen ja uuden oivaltaminen.

Projektioppimisen mielekkyys ja oppimistulokset

Opiskelijoiden näkökulmasta projektioppiminen on mahdollisuus turvallisessa ja hallitussa ympäristössä testata ideoita. Toiminnassa mukana on myös oppilaitos teoriapuolen edustajana, joka pystyy tarvittaessa ohjaamaan toimintaa erilaisten pohdittavien kysymysten äärelle.

Projektioppiminen tarkoittaa myös erilaisiin työtapoihin ja -menetelmiin liittyvää oppimista. Mainittakoon näistä esimerkkinä projektihallintaan liittyvät taidot: jotta projekti etenee hallitusti, vaaditaan opiskelijoilta erilaisia projektityöskentelytaitoja kuten esimerkiksi projektijohtamista ja tulosten raportointia eri tarpeisiin.

Oppimisen kannalta ehkä kuitenkin kaikkein olennaisinta on ns. metsän erottaminen puilta. Kyseinen projektityö todisti jälleen kerran, että kansainvälistyvien yritysten toimintaympäristö ja haasteet tulee hahmottaa tarpeeksi laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti huomioiden eri asioiden ja ratkaisujen väliset riippuvuudet niin teorialaskelussa kuin käytännön päätöksissä.”

Tulokset ja jatkotoimenpiteet

Ylermi-hankkeessa pilottina toteutettu opintokokonaisuus *International Business Concepts and Operations* toimi hyvänä esimerkkinä siitä, miten ylempään ammattikorkeakoulututkinto-opiskelijoiden osaaminen, opintokokonaisuuden osaamistavoitteet ja alueen pk-yritysten kansainvälisyysintiot voidaan yhdistää kaikkia osapuolia palvelevalla tavalla.

Syksyllä 2014 alkava ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa Business Management and Entrepreneurship -ohjelmaa tullaankin mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan HAMKin uuden strategian mukaisesti kytkeällä kansainvälisten opiskelijoiden osaamistavoitteet entistä tiiviimmin alueen kansainvälistymispyrkimyksiin. Business Management and Entrepreneurship -ohjelman koulutus toteutetaan neljässä 15 opintopisteen laajuisessa moduulissa, joissa opiskelun teemat ja oppimistavoitteet on suunniteltu siten, että alueen pk-yritykset voivat toimia opiskelijoiden kansainvälisyysopintojen autenttisina oppimisympäristöinä.

Tavoitteena on myös luoda systemaattinen jatkumo ammattikorkeakoulun perusopiskelusta ylempään korkeakoulututkintoon alueen kansainvälistymisen edistämiseksi. Tässä aktiivinen ja kiinteä yhteistyö alueen kansainvälistyvien pk-yritysten kanssa tulee olemaan merkittävä tekijä.

Hämeen maakuntaohjelman (Hämeen liitto 2013) mukaisesti maakunnan yritysten tuleekin nähdä kansainvälisyys oman kehittymisensä keskeisenä mahdollisuutena. Pienten yritysten kynnystä kansainväliseen liiketoimintaan tulee alentaa mm. hyödyntämällä kansainvälisten opiskelijoiden osaamista ja kontakteja vientimarkkinoille. Näin myös alueella opiskeleville opiskelijoille voidaan tarjota aitoja oppimisympäristöjä, joka integroituu parhaalla mahdollisella tavalla sekä opiskelijaa että aluetta hyödyntävään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Uudessa toimintamallissa yhdistyy opiskelijoiden osaamistarpeet ja oppiminen, yritysten kansainvälisyyden edistäminen HAMKin strategian mukaisesti sekä Hämeen maakuntaohjelman linjaukset.

Lähteet

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima

ELY-keskus (2013) Rahoituskatsaus 2013.

Hämeen ammattikorkeakoulu (2013) HAMK strategia 2020 – Tekojen kautta

Hämeen liitto (2012) Hämeen maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2013 – 2014

Hämeen liitto (2013) Häme-ohjelma. Strateginen maakuntaohjelma 2014 +

- Johansson, Linda – Vahvaselkä, Irma (2010) Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä. Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja poluista. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja B-36. Vantaa.
- Kuivalainen, Olli (2003) Knowledge-based view of internationalization – studies on small and medium-sized information and communication technology firms. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Digipaino.
- Kuivalainen, O. – Lindqvist, J – Saarenketo, S. – Äijö, T. (2006) Conceptualizing pathways of Finnish software firms. Teoksessa Larimo, J. – Rumpunen, S. (2006). Internationalization and management of foreign operations. Vaasan yliopiston julkaisu. Selvityksiä ja raportteja 130, 15 – 34.
- Luostarinen, Reijo – Welch, Lawrence S. (1990). International Business Operations. Kyrö: Helsinki.
- Piilotettu osaminen. 2013. Emme tunnista nykyajan kansainvälisiä osaajia – mutta juuri heitä jokainen työnantaja tarvitsee muuttuvassa maailmassa. CIMO/ Demos Helsinki. Viitattu 25 April 2014. http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/piilotettu_osaaminen
- Strategy Train, 2008. www.strategy-train.eu.
- Suomen Yrittäjät (2014a) Pk-yritysbarometri , kevät 2014
- Suomen Yrittäjät (2014b) www.suomenyrittajat.fi/kansainvalistyminen
- Vahvaselkä, Irma (2009) Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Helsinki.
- Welch, Lawrence S. – Luostarinen, Reijo (1988). Internationalization: evolution of a concept. Journal of General Management Vol. 14, No 2, 44 – 55.

Osaamisen viennin mahdollisuuksia ja malleja Kanta-Hämeessä

Seija Mahlamäki-Kultanen

Johdanto

Osaamisen viennistä povattiin melkein uutta Nokiaa, mutta tulokset ovat selvitysten mukaan kertyneet hitaammin. Opetus- ja kulttuuriministeri Krista Kiuru asettikin selvityssryhmän, jonka muistio julkistettiin syksyllä 2013.

Ylermi-hankkeen yhdeksi tavoitteeksi asetettiin rakentaa malleja osaamisen vientiin Kanta-Hämeessä. Osaa niistä pilotoitiin käytännön osaamisen viennin hankkeissa, osa on ehdotuksia ja mahdollisuuksia, joihin tarttuminen riippuu yritysten mielenkiinnosta jatkossa.

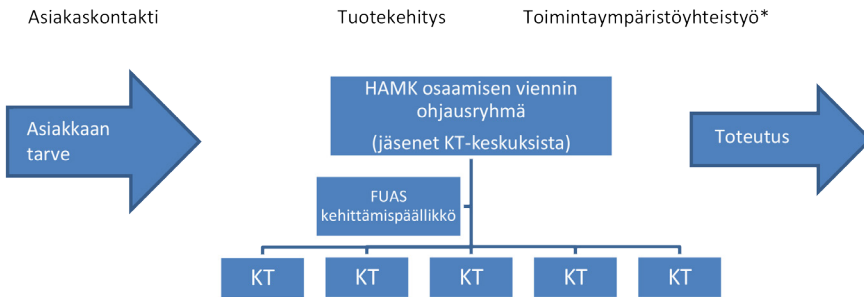
Osaamisen vienti voi tuoda mieleen jotain sellaista, joka vain lähtee pois maasta tai läheltä eikä kovin paljon hyödytä jäljelle jääviä. Jollekin voi tulla mieleen jopa aivovienti, joka mielletään kielteiseksi asiaksi. Osaamisen viennin yhteydessä keskustellaan tavallisesti siitä, tulisiko ulkomaisten opiskelijoiden maksaa lukukausimaksua tutkintoon johtavasta koulutuksesta. Tässä artikkelissa osaamisen vientiä tarkastellaan kokonaan toisesta näkökulmasta. Kiinnostuksemme kohdistuu siihen, mitä synergioita maahan saapuvien opetusalan täydennyskoulutuksen asiakkaiden palveluissa olisi erityisesti Kanta-Hämeen yritysten hyödynnettäväksi ja uuden yritystoiminnan kehittämiseksi. Artikkelin perustuu käytännön kokemuksiin ja Ylermi-hankkeen kokeiluihin. Siinä halutaan tehdä hiljaista tietoa näkyväksi kehittämisen lähtökohdaksi. Siksi kirjoitusprosessi on ollut yhteinen mallintaminen ja pohdinta. Osaamisen viennistä on vasta vähän tutkittua tietoa, eivätkä toimitukset välttämättä liikesalaisuuksien takia voisikaan jakaa kaikkia tietojaan.

Analysoimme tässä artikkelissa erityisesti kokemuksia ja HAMKin kansainvälisen toiminnan vision toteutumista kazakstanilaisen Bolashak-ohjelman opiskelijaryhmän opinnoissa Hämeenlinnassa lukuvuoden 2013/2014 aikana. Artikkelissa tehdään näkyvästi Ylermi-hankkeen yhteistyötä ja käytyjä keskusteluja. Siksi kiitän erityisesti Maaret Viskaria sekä Marja Räikköstä rakentavasta palautteesta.

Hämeen ammattikorkeakoulun linjaukset osaamisen viennissä ja toiminnan organisointi

Hämeen ammattikorkeakoulun kansainvälisyyden kehittämissuunnitelma 2015 linjasi monia tässä esitettyjä toimenpiteitä ja oli myös taustana Ylermi-projektia valmistellessa. Projektissa haluttiin vastata kysymykseen, miten HAMKin kansainvälistyminen voi tuottaa hyötyä toiminta-alueen kansainvälistymiselle.

HAMKssa osaamisen vienti on organisoitu sisäisen verkoston periaatteella. Toimintaa ohjaa ohjausryhmä. Lisäksi osaamisen vientiä tuetaan FUAS-tasolla (yhteinen kehittämisspäällikkö). Valitussa toimintamallissa kansainvälisen toiminnan eri osa-alueet tukevat kokemusten mukaan toisiaan varsin hyvin.



KUVA 1. Osaamisen viennin verkostomainen toteutusmalli

* Toimintaympäristö Kanta-Hämeessä. Ensimmäinen koulutusviennin toteutus on koskettanut monia yrityksiä ja yhteisöjä, mm. oppilaitokset, matkailualan yritykset, oppimisympäristöjä tuottavat yritykset, erilaiset kehittämisprojektit, vuokranantajat, harrastetoimijat ja kolmannen sektorin toimijat.

Monen muun osaamisen vientiä toteuttavan korkeakoulun toimintamalli on ollut perustaa erillinen osaamisen viennin yksikkö tai erillinen osakeyhtiö. Osaamisen viennin volyymit ovat vielä kohtuullisen pienet eikä kaikkia potentiaalisia asiakkuuksia ole hahmotettu. Volyyymiä halutaan kehittää maltillisessa tahdissa riskiä halliten. Siksi kovin laajojen erillistoimintojen rakentaminen ei ole ollut ainakaan vielä järkevää. On viisaampaa vahvistaa organisaatiota ja kumppanuuksia kokemuksista oppien.

Mallissa on esitetty vain HAMKin sisäinen organisaatio. Olennaista on kuitenkin se, että emme rajoitu vain HAMKin sisälle. Liitämme nyt ja erityisesti Ylermissä opittujen kokemusten jälkeen toteutukset aina toimintaympäristöön ja sen yrityksiin. Emme tuotteista osaamisen vientiä asiakkaalle milloinkaan vain HAMKin sisältä vaan rakennamme palvelun laajasti toimintaympäristöstä ja myymme sitä synergistä kokonaisuutta, jonka toimin-

taympäristön kanssa muodostamme. Se on myös kilpailuetu suhteessa muihin maihin osaamisen viejänä. Suomalaista pedagogista mallia, yritysten ja seudun oppilaitosten välistä synergistä kokonaisuutta ei voi ulkoistaa tai toteuttaa toisessa maassa.

Tähän asti kumppanuudet ovat tarkoittaneet lähinnä yhteistyötä vienninedistämässä, mutta yhteistyö on nyt edennyt yhteisiksi toteutuksiksi toisten korkeakoulujen kanssa sekä yritysyhteistyöhön. Ylermi-projektissa haluttiin etsiä mahdollisuuksia viennin kasvattamiseen yhteistyössä osaamisen viennille synergisten yritysten kanssa. Nykyistä voimakkaampi yritysyhteistyö muuttaisi myös osaamisen viennin sisäistä organisoitumista.

Miten Ylermi-projekti on edistänyt HAMKin osaamisen viennin vision saavuttamista Ylermissä?

HAMKissa asetettiin vuodelle 2015 kansainvälisen toiminnan visio:

Hämeen ammattikorkeakoulussa kansainvälisyys on luonteva osa kaikkea toimintaa ja toimintaympäristö on vahvasti kansainvälinen ja ilmapiiriltään suvaitsevainen. Kansainvälisellä yhteistyöverkostolla on merkittävä rooli koulutuksessa ja tutkimuksessa ja opiskelijat ja henkilöstö työskentelevät aktiivisesti kansainvälisissä verkostoissa.

HAMKin kansainvälistyminen on osaltaan merkittävästi vaikuttanut toiminta-alueen yhteisöjen ja yritysten kansainvälistymiseen ja käytössä on useita toimivia ja tehokkaita yhteistyömalleja.

Hämeen ammattikorkeakoulun strategiset kumppanit ja kohdealueiden keskeiset toimijat tuntevat ja arvostavat HAMKia korkeakouluna ja yhteistyökumppanina.

Koska Suomen vahvuudeksi koulutuksessa on nähty mm. tasokas perusopetus, saavutettu PISA-maine ja opettajankoulutus, HAMKin linjaus oli, että osaamisen viennin ponnistuksia käynnistetään erityisesti opettajankoulutuksessa. Tavoite oli että HAMKilla on 1–2 onnistunutta ja laajuudeltaan merkittävää osaamisen viennin hanketta v. 2015. Määrätavoite on osoittautunut realistiseksi ja osaamisen vienti on käynnistynyt Kazakstanin lisäksi muun muassa Brasiliaan, jossa toimivan kolmen miljoonan opiskelijan oppilaitos SENAI on ostanut opettajilleen koulutusta HAMKista. Osaamisen viennin sijasta mielestäni nykyistä tilannetta paremmin kuvaavaa on kuitenkin puhua maksullisten asiakkaiden tulosta Suomeen, Kanta-Hämeeseen.

Opettajankoulutusta vai ”opettajankoulutusta”

Suomalainen tapa ajatella opettajankoulutuksesta tuntuu eroavan monesta muusta maasta perustavasti, varsinkin kun puhutaan ammatillisesta opettajankoulutuksesta. Ero on paikallaan ymmärtää, jotta opettajankoulutuksesta ta voisi tulla arvonalisää ja Kanta-Hämeeseen liiketoimintaa.

Karkea jako on, että Suomessa opettajankoulutus tuo mieleen ensimmäisenä pedagogiikan, kun monesti muissa maissa potentiaaliselle asiakkaalle mieleen tulee myös se sisältö, jota opettaja opettaa. Opettajankoulutus toimii siis sisäänheittäjänä ja oven avaajana myös muun osaamisen myymiselle. Suomalaisen ammatillisten opettajien peruskoulutuksen taso on jo niin korkea, ettei sisältöpainotteista täydennyskoulutusta koeta ykkösasiaksi. Siksi täydennyskoulutus keskittyy opetuksen uudistuviin menetelmiin. Näin voidaan paremmin vastata yhä yksilöllisemmiksi käyvien oppijoiden tarpeisiin.

Suomessa ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa opettavilta henkilöiltä vaaditaan virasta riippuen joko alempi tai ylempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakouluissa tieteellinen jatkotutkinto, vähintään kolme vuotta työkokemusta ja pedagoginen kelpoisuus. Pedagogisen kelpoisuuden antava koulutus järjestetään 1 – 1,5 vuoden kestoisina opintoina tavallisesti työn ohessa. Ammatillinen opettajankoulutus tuottaa yleisen kelpoisuuden opettajan tehtäviin (Asetus opetustoimen kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986; Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351).

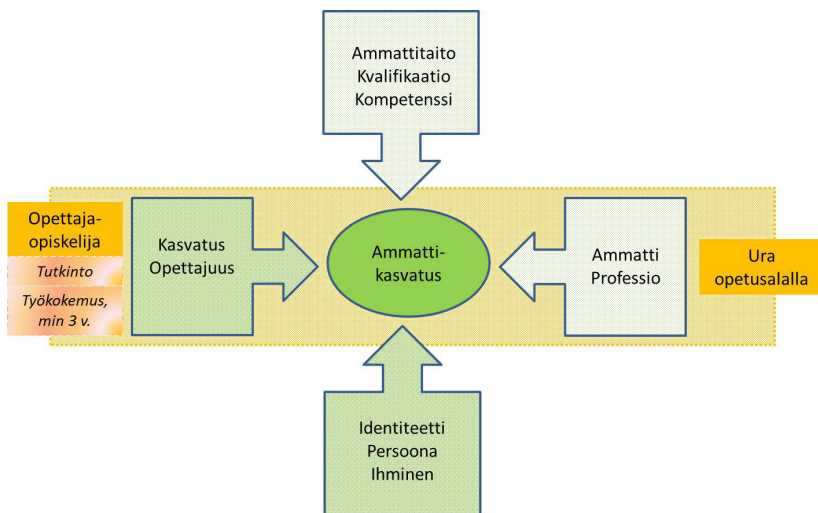
Suomessa ammatillisen opettajankoulutuksen opiskelijoiden keski-ikä on yli 40 vuotta. He ovat pitkän työuran työelämässä omaavia kokeneita ammattilaisia. Työkokemuksen tuoma osaaminen on hyvä lähtökohta pedagogiselle koulutukselle. Niinpä opettajankoulutus järjestetään tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa.

Ammatillisia opettajia kouluttavat korkeakoulut laativat opetussuunnitelmat itsenäisesti. Suomessa asetuksen mukaan ammatilliseen opettajankoulutukseen kuuluu kasvatustieteellisiä perusopintoja, ammattpedagogisia opintoja sekä opetusharjoittelu ja muita opintoja. Kasvatustieteiden painotusta ei ole laissa määritetty. Hämeen ammattikorkeakoulussa opetussuunnitelman kasvatustieteelliset opinnot painottavat ammatikasvatustiedettä. Ammatikasvatus kuuluu kasvatustieteisiin yhtenä sen osana ja kohdistuu tieteenalana ammatin oppimiseen ja opettamiseen (Tuominen & Wihersaari 2006, 87). Kuvio 2 jäsentää opettajan oppimista ja osaamisen hankkimista, mikä jatkuvan koko uran ajan. Ammatillisen opettajan osaamisessa linkittyvät työ, työssä oppiminen ja oppijan yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen.

Suomalainen ammatillinen opettajankoulutus on kansainvälisesti tunnettu muun muassa opettajien korkean koulutustason ja opetuksen tutkimusperusteisuuden vuoksi. Opettajilla on oikeus ja velvollisuus oman työnsä ja ammatilansa jatkuvaan työn kehittämiseen.

Monissa kehittyvissä maissa ja kehittyneissäkin maissa ammatillisen koulutuksen opettajilta ei vaadita pedagogisia opintoja ja pohjakoulutusvaatimus on selvästi suomalaista vaatimusta alhaisempi. Opettajan asema ei välttämättä mahdollista itsenäistä päätöksentekoa opetettavista sisällöistä tai opetusmenetelmistä. Varsinkin kehittyvissä maissa tuotannon ja ammatillisen opetuksen tavallinen ongelma on, että opetushenkilöstön tekninen osaaminen ja oppimisympäristöt ovat vaatimattomampia kuin maan kilpailukykyyn kehittäminen vaatisi. Näissä maissa halutaankin usein ”opettajankoulutusta”, joka eroaa meidän suomalaisten mallista ja painottuu opetettavaan sisältöön, ei pedagogiikkaan.

Yltermi-hanke toteutetaan HAMKissa ylemmän korkeakoulutuksen keskuksessa, jossa järjestetään sekä ylempiä korkeakoulututkintoja että pedagogista koulutusta. Niinpä osaamisen viennissä onkin ollut luontevaa nähdä opettajankoulutus nimenomaan ”opettajankoulutuksena”, jossa sisältö ja pedagogiikka yhdistyvät luontevasti asiakkaan tarpeen mukaan räätälöitävänä kokonaisuutena. Kun suomalainen tapa opettaa perustuu monia osaamisen viennin kohdemaita vahvemmin työelämäyhteyteen, osaamisen viennin markkinarako luo luonnollisen linkin toimintaympäristöön. Kuvio kaksi havainnollistaa, miten ammattikasvatus kiinnittää toisiinsa ammattitaidon ja sen oppimisen ja opettamisen ympäristöt. Työssä oppimisen teorioiden pohjalta sisällön ja pedagogiikan opiskelua voidaan yhdistää ja toteuttaa esimerkiksi yritysvierailuja ja osaamisen viennin yhteistyöhankkeita toimintaympäristössä ja mahdollistaa esimerkiksi paikallisten teollisuustuotteiden viennin edistäminen.



*Ammatillisten opettajaopintojen ontologia Mahlamäki-Kultanen 2013,
Wiheraaren ammattikasvatuksen ontologian (2006) mukaan.*

KUVIO 2. Ammattikasvatus ja ammatillisen opettajan osaamisen kehittäminen

Yritysvierailut ja tutustuminen opetukseen joko yrityksissä tai yhteisissä kehittämisympäristöissä ja laboratorioissa mahdollistavat ulkomaisten osaamisen viennin asiakkaiden kanssa luottamusta luovat kontaktit.

Kokemuksia HAMKin kansainvälisen toiminnan vision 2015 toteutumisesta

Kun HAMKilainen FUASin osaamisen viennin kehittämispäällikkö osallistui ministeritason vientivaltuuskunnan matkalle Kazakstaniin ja loi ensimmäisiä kontakteja maahan, josta tällä hetkellä HAMKissa opiskelee 21 opettajan ryhmä 9 kuukauden ohjelmassa, oli HAMKissa ehditty jo valmistautua vieraskielisten opiskelijoiden palveluun jo vuosia. Visio vuodelle 2015 lupasi vielä enemmän:

”Hämeen ammattikorkeakoulussa kansainvälisyys on luonteva osa kaikkea toimintaa ja toimintaympäristö on vahvasti kansainvälinen ja ilmapäiriltään suvaitsevainen.”

Saapuvat kazakstanilaiset opettajat otettiinkin yhteisössä myönteisesti vastaan, mutta käytännön toiminnan tasolla moni asia oli uutta, yllätti ja opetti meitä. Kazakstanista tiesimme vielä aika vähän emmekä ymmärtäneet, min-käläisiä ovat perheellisten ihmisten toiveet ja asiakastarpeet maksullisessa koulutuksessa. Osaamisen viennin asiakas on luonamme 24/7 ja vaatimukset ajasta työpäivien ulkopuolella ovat yhtä tärkeitä kuin vaatimukset opetuksesta ja huomiosta työpäivien aikana. Myös tässä tulivat esille toimintaympäristön mahdollisuudet uuteen yritystoimintaan.

Suurena apuna oli, että HAMKissa oli useita vieraskielisiä koulutusohjelmia ja heidän tarpeisiinsa kehitettyjä opiskelijapalveluita, henkilöstölle oli tarjottu kielikoulutusta ja valmennusta kohdata maahan muuttavia ihmisiä, sekä toteutettu kehittämissankkeita muiden maiden koulutusjärjestelmien ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Oli mahdollista integroida opetusta ja opiskelijoita vertaisoppimaan toisten vieraskielisten koulutusten mukana. Sattui myös onnekaasti, että Ylermin ohjausryhmän puheenjohtajalla oli arvokasta työskentelykokemusta Kazakstanista ja hän opasti ja kannusti kulttuuri-sissa kysymyksissä. Halusimme toteuttaa koulutuksen niin, että opiskelijamme liittyvät osaksi yhteisöä, ei vain määrämuotoiseksi paketiksi, joka hoide-taan kunnialla ja erikseen.

Vision seuraava osa lupaa:

”Kansainvälisellä yhteistyöverkostolla on merkittävä rooli koulutuksessa ja tutkimuksessa ja opiskelijat ja henkilöstö työskentelevät aktiivisesti kansainvälisissä verkostoissa.”

Kazakstanin tapauksessa suurlähetystöjen kanssa tehtävä yhteistyö on osoit-tautunut äärettömän tärkeäksi. Kazakstanin Suomen suurlähettiläs ja suurlä-

hetystön henkilöstö on tukenut toteutusta ja opiskelijoiden motivaatiota monin tavoin, ja toisaalta luonut paineita vaatimustasoon. Kazakstan ei ole aiemmin ollut HAMKin yhteistyökohdemaana. Nyt varsinkin JAMK-kumppanin kanssa olemme oppineet koulutustoteutus toisensa jälkeen verkostotyön merkitystä Kazakstanin yhteistyössä. Suomen Kazakstanin suurlähettiläs ja suurlähetystön henkilökunta pitää tärkeänä sitä, että tietävät yksityiskohtaisesti ohjelman sisällöstä. Näin heillä on konkreettisia eväitä luoda suhteita paikallisiin viranomaisiin erilaisissa tilaisuuksissa.

”HAMKin kansainvälistyminen on osaltaan merkittävästi vaikuttanut toiminta-alueen yhteisöjen ja yritysten kansainvälistymiseen ja käytössä on useita toimivia ja tehokkaita yhteistyömalleja.”

Vision lupaus merkittävästä vaikutuksesta toiminta-alueen kansainvälistymiseen täytyy suhteellistaa tämän koulutustoteutuksen luonteeseen ja laajuuteen. Asiakkaat ovat enimmäkseen yläasteen ja lukion opettajia, joten toiminta-alueella yhteisöjä edustavat lähinnä koulut ja niille palveluja tuottavat yritykset.

Toiminta-alueemme koulut ja oppilaitokset ovat tiivistä mukana toteuttamassa aivan uutta kansainvälistymisen polkua. HAMKin kazakstanilaiset opettajat ovat verkostoituneet suomalaisten kollegojen ja oppilaiden kanssa ja tuoneet Kanta-Hämeen oppilaitoksille ainutlaatuisia elämyksiä ja oppimisen mahdollisuuksia.

Koulutuspalveluja tuottavia yrityksiä Kanta-Hämeessä on osoittautunut yritysrekisterin mukaan olevan varsin vähän. Löysimme kaksi tietoteknisiä sovelluksia ja oppimiskäytäntöjä tuottavia yhteistyöyrityksiä, Mikrolinna Oy ja e-Oppi Oy sekä työjärjestysohjelmia ja vanhempien kanssa käytävää yhteydenpitoa varten rakennettuja ohjelmistoja tuottavan yrityksen Star Softin toimipisteen Hämeenlinnasta. Myönteistä oli, että kaikilla yrityksillä oli jo joko vientiin tarkoitettuja tuotteita tai ainakin aikeita viennin laajentamiseksi ja synergian ajatus löytyi siis helposti. Ylermissä avattu yhteys ja tuotteiden esittely kazakstanilaisille opettajille on hyvä avaus ja mahdollisuus myöhemmän yhteistyöhön tuotteiden kehittämisessä ja markkinoinnissa.

”Hämeen ammattikorkeakoulun strategiset kumppanit ja kohdealueiden keskeiset toimijat tuntevat ja arvostavat HAMKia korkeakouluna ja yhteistyökumppanina.”

Ylermin yhteydessä tehdyt osaamisen viennin toimenpiteet tulevat tämän artikkelin ja muun tiedottamisen myötä tietoon ja näin voivat myös lisätä arvostusta siitä, että myös HAMKin osaamisen viennissä pyritään alueen työelämästä lähtevään toimintaan ja sen hyötyyn. Tavoite ei ole vain kouluttajien lähettäminen muihin kohteisiin irrallaan ympäröivästä yhteisöstä.

Kokemuksia osaamisen viennin asiakkaita palvelevista yritystoiminnan mahdollisuuksista Kanta-Hämeessä

Kanta-Häme on kokemustemme mukaan sijaintina vielä varsin edullinen osaamisen viennin ympäristöksi, kun voimme esittelyissä aina sanoa sen sijaitsevan ”lähellä Helsinkiä”. Junarata mahdollistaa pidempään viipyvän asiakkaan toivomat tutustumiset muuhun Suomeen. Usein myös vierailut naapurimaissa kiinnostavat, kun kerran on näin kauas jo tultu.

Olemme käynnistäneet osaamisena viennin englanninkielisinä toteutuksina, osittain käännettynä venäjäksi. Suurin osa saapuvista asiakkaistamme tarvitsisi ja voisi siis käyttää englanninkielisiä palveluita. Ruokaa ja aivan arjen tarpeita on kokemustemme mukaan helppo täyttää, vaikka oma ruokavalio kulttuurin tai uskonnon vuoksi poikkeaisi suomalaisesta. Tarjonta on monipuolista ja sisältää myös kiinnostavia paikallisia lähiruokia kokeiltavaksi.

Kanta-Hämeessä englanninkielinen kulttuuritarjonta on vielä vähäistä. Liikunta ja musiikki olisivat hyvät kommunikaation kielet, kunhan asiakas vain löytää ne ryhmät, joihin tilapäisesti vieraileva ulkomainen asiakas voi liittyä ja hänet otetaan vuorovaikutusta luoden vastaan.

Monet asiakkaamme ovat tarvinneet apua tarpeissaan englanninkielisen tiedon puuttuessa monien julkisten palvelutuottajien esittelymateriaaleista ja verkkosivuilta. Mikäli asiakkaita tulee jatkossa enemmän, vieraskielinen lastenhoito on yksi kehitettävä uusi liiketoiminnan mahdollisuus. Asumisjärjestelyistä tähänastiset kokemuksemme ovat, että opiskelijaryhmämme ovat yhteisöllisistä kulttuureista ja myös perheelliset haluavat asua lähellä maanmiehiään vaikka asuntolassa mieluummin kuin erikseen yksityisyydessään niin kuin suomalaiset opiskelijat enenevästi haluavat.

Monet Suomeen tulevat tietävät maamme harvaan asutuksi ja ovat varautuneet hiljaisuuteen ja pimeään talveen. Silti se voi yllättää. Ryhmissä on potentiaalisia asiakastarpeita sekä luontoon liittyviin aktiviteetteihin että suurkaupunkimaista elämänmenoa korvaaviin toimintoihin. Kazakstanilaisille talvi on tuttu ja sade merkitsee heille kulttuurisesti onneksi hyvää – viljavaa satoa ja toimeentuloa.

Osaamisen vienti ei tunne suomalaista lukuvuotta. Monesti opetustarjonta olisi viisain järjestää ainakin osittain kesäajalle. Näin voisimme hyödyntää muun toimintaympäristön kauneuden. Tässä olemme vasta alkuaskelissa. Ilahduttavaa on, että opetushenkilöstö kyllä joustaa ja toivomme myös yrittävien vierailujen onnistumista heinäkuussa, vaikka Suomen sanotaan sulkeutuvan kesäksi.

Tuotesijoittelu

Tuotesijoittelu on tuttua vaikka Salatuista elämistä. Se voisi soveltua myös osaamisen vientiin ja mahdollistaa yritysten osallistumisen ja yhteisen tuotekehityksen. Tuote ja siihen liittyvä pedagoginen koulutus voisivat olla toimiva konsepti esimerkiksi silloin, kun puhutaan oppimisympäristöistä.

Ylermi-hankkeessa kokeillaan kahden kantahämäläisen oppimisympäristöjen valmistajan tuotteiden esittelyä kazakstanilaiselle opettajaryhmälle. Esittelyssä on noudatettava julkisen toimijan kyseessä ollen tasapuolisuutta ja siksi etsimme Kanta-Hämeen yritysrekisteristä ja muista tietolähteistä tarjolla olevia vaihtoehtoja. Niitä löytyi kaksi soveltuvaa, verkkoympäristöjen kehittäjät Mikrolinna Oy ja e-Oppi Oy.

Ylermin yhteydessä emme löytäneet yrityskumppaneita muunlaisten oppimisympäristöjen tai palvelujen yhteiskehittelyksi. Mahdollisuuksia tässä varmasti jatkossa olisi lisää eikä kehittämistyömme lopu Ylermi-projektin päättyessä!

Ruukin ja HAMKin yhteistyö ohutlevyosaamisessa on tunnettu kansainvälisesti jo pitkään. Siinä on toimittu ”opettajankoulutuksen” sisältöosaamisen alueella, kovassa sisällössä. Nyt Ylermi-hankkeessa kokeiltiin ajatuksen ja katseen kääntämistä opettajankoulutuksen pedagogiseen puoleen. Projektin työntekijä käynnisti keskustelut Venäjällä yhteistyöyliopistojen edustajien kanssa lyhyistä opintovierailuista Suomeen. Markkinointia jatkettiin kirjoittamalla artikkeleita venäläisen korkeakoulun lehteen, jotta asia tulisi tutuksi Venäjällä uskottavassa mediassa. Artikkelit julkaistaan venäjän kielellä. Sarjaa jatketaan edeten kohdemaan korkeakoululaitosta kunnioittaen esittelemällä suomalaista vaihtoehtoa liittäen se Venäjällä äskettäin valittuun uuteen linjaukseen vaihtoehtoisesta, osaamisperusteisesta korkeakoulutuksesta.

Muiden Venäjän markkinoilla toimivien kantahämäläisten yritysten kanssa etsitään mielellään myöhemmin synergisiä osaamisen viennin mahdollisuuksia.

Kanta-Häme on tunnettu matkailukohteena esimerkiksi kylpylöistä, kartanoista, lähiruuasta ja golfista. Pedagogiset korkeatasoiset tapahtumat näissä matkailullisesti kiinnostavissa ympäristöissä edellyttävät täsmällistä kohdeyhtymän rajaamista ja yhteistä ponnistusta. Hyvä ja pitkään toiminut esimerkiksi pedagogisesta kylpylästä ovat ITK-päivät, ja konseptia voisi kehittää edelleen esimerkiksi oppilaitosjohdon korkeatasoisen kouluttautumisen muotona.

Osaamisen viennin haasteita ja kehitysaatuksia

Osaamisen viennin kehitysvaihe on vielä hyvin varhainen. Maamme osaamisen viennin toimijat esiintyvät yhdessä ja erikseen sekä lukemattomina määräraikaisina verkostoina ja hankkeina. Hajallaan ovat asiakkaatkin eri maissa.

Ydinkysymys jatkossa Kanta-Hämeen osaamisen viennin laajemmaksi hyödyntämiseksi onkin yhteisessä tavoiteasetannassa ja asiakkuuksien määrittelyssä. Julkishallinto on ammatillisen opettajankoulutuksen maksava asiakas, mutta koulutettavien opettajien myötä avautuu näkymä ja mahdollisuuksia suhteisiin kyseisen maan elinkeinoihin ja muihin asiakkaisiin.

Kulttuurien kohtaamisessa olemme oppineet paljon. Aluksi oli vaikea edes uskoa, miten korkealla päätöksenteossa meidän tulee asioida, jotta ulkomaiset opettajat voivat kouluttautua Suomessa. Suomessa päätös koulutukseen lähdöstä ja maksamisesta tehdään yleisten periaatteiden ja tavoitteiden tasolla paikallisesti oppilaitostasolla. Muissa maissa tyypillisesti oppilaitostasolla ei ole näistä paljoa päätösvaltaa. Sen sijaan on tavallista, että ministeriön virkamiehet paneutuvat huolella ja yksityiskohtia myöten koulutuksen sisältöön. Maasta ja viranomaiskulttuurista riippuen palvelun kehittäminen asiakkaalle kelpaavaan muotoon voi kestää muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen ja sen jälkeen kaiken pitäisikin tapahtua hetkessä. Näin hidasliikkeeseen ja toisaalta nopeasti muuttuvaan toimintaan varsinkin pienten yritysten on vaikea rakentaa kestävää liiketoimintaa. Siksi myös osaamisen viennin mallintaminen verkostomaiseksi osaksi ammattikorkeakoulumme muuta koulutuksen kehittämistä, toteuttamista ja toimintaympäristöä on ollut Ylermin keskeisiä ja koeteltuja tuloksia.

Osaamisen viennin kasvun mahdollisuudet Kanta-Hämeessä ovat siis hyvinkin olemassa ja realistiset. Niiden hyödyntäminen riippuu meistä kaikista.

Lähteet

Asetus opetustoimen kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351)

Kansainvälisyyden kehittämissuunnitelma 2015. Hämeen ammattikorkeakoulu

Tuominen, M. & Wihersaari, J. 2006. Ammatikasvatusfilosofia. Helsinki: OKKA-säätiö.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Suomi Kansainvälisille koulutusmarkkinoille. Selvitystyöryhmän muistio. Toimenpideohjelma koulutusviennin edellytysten parantamiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:9.



Hyvä ja tuottava työelämä – varmaa vauhtia työyhteisön dynaamisesta valmennuksesta

Ritva Mäntylä ja Birgitta Varjonen

Työelämän muutos ja haasteellisuus

Tulevaisuudessa työyhteisöt toimivat jatkuvassa muutoksessa ja toimintaympäristöt ovat yllätyksellisiä. Yksi merkittävistä muutoksista on siirtyminen yksilökeskeisyydestä kollektiivisuuteen, niin työn tekemisessä kuin johtamisessa. Työkontekstit ja työyhteisöt painottuvat tulevaisuudessa entistä enemmän, kun tarkastellaan osaamisen ja työssä vaadittavien valmiuksien oppimista. Työyhteisöt ovat ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan tuotteita – muuttuakseen niiden on annettava ihmiselle mahdollisuus muuttaa myös ajattelu- ja toimintatapojaan. Tätä muutosta ei voida tehdä lisääntyvällä koulutuksella ja käskemällä vaan yhdessä kokemalla ja ajattelemalla.

Työelämän muutostahdin nopeutuessa myös työn sisällöt (mitä tehdään) ja työprosessit (miten tehdään) muuttuvat kaikissa työtehtävissä ja kaikilla toimialoilla. Samalla tavalla työympäristö teknistyy, verkostot laajentuvat maan rajojen ulkopuolelle. Osaamisvaatimukset kasvavat samassa suhteessa ja erityisesti työn henkinen kuormitus lisääntyy. Vastaus tähän muutokseen ei voi olla pelkkien työn sisältöön liittyvien yksittäisten taitojen kehittäminen. Tarvitaan myös yleisiä työelämävalmiuksia kuten yhteisöllistä osaamista, organisaatio-osaamista, projektihallinnan taitoja tai digitaalista osaamista. Samoin työntekijöiden täytyy jatkuvasti uudistaa osaamisensa tietoperustaa ja oppia hyödyntämään tietoa tehokkaammin työprosessien, työympäristön sekä oman työnsä kehittämisessä. Tulevaisuuden ammatti-identiteetti on yhä

enemmän ihmisen itsensä luoma ja kehittämä ominaisuus, ei enää niinkään ulkoapain määriteltävä toimintamalli.

On odotettavissa, että tulevaisuudessa toisistaan riippuvaiset yritykset muodostavat liiketoimintaverkostoja, joissa yksittäisten organisaatioiden rajat hämärtyvät (mm. Manka & Mäenpää 2010). Verkostoituminen vaatii uudenlaisia osaamista. Luottamus nousee tärkeään rooliin verkostoitumisen yhteydessä, sillä kukaan ei pysty valvomaan limittyviä verkostosuhteita. Koska osa yhteistyökumppaneista tulee tulevaisuudessa organisaation ulkopuolelta, on päätöksentekoa hajautettava ja annettava vaikutusmahdollisuuksia erityisesti sinne, missä työtä tehdään. Nämä itseohjautuvat verkosto-organisaatiot haastavat ja ravistelevat työyhteisön jäseniä, toimintamalleja ja johtamista.

Muutos haastaa uusien ammatti-identiteettien syntymisen ja erityisosaamisen hankkimisen ja kehittämisen. Nyt ja tulevaisuudessa oppiminen ja työn kehittäminen tapahtuukin suurelta osin työssä tai työstä, ei niinkään formaleissa oppimisympäristöissä. Yhteisöllisen työssä oppimisen menetelmiä ja siihen vaadittavia rakenteita ei ole välttämättä pohdittu organisaatioissa. Näin ollen työyhteisöjen oppimisen tukemisesta ja sen johtamisesta muodostuukin yksi johtamisen haaste tulevaisuudessa. Perinteiset koulutusmuodot lisä- ja täydennyskoulutuksessa ovat näin ollen myös muutosten edessä, sillä tarvitaan uudenlaisia yhteisöllisen oppimisen ja kehittämisosaamisen muotoja perinteisten mallien rinnalle.

Työelämän ja korkeakoulun yhteistyö – uusi suunta

Osaamisen kehittämisen tarve on siis perusteltavissa useista eri näkökulmista. Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät uutta osaamista. Yhtenä esimerkkinä voidaan sanoa asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden edellyttävän uutta osaamista, joka kohdistuu niin yksilöön kuin koko työyhteisöön. Työyhteisön tai työpaikan tasolta tarkastelua voidaan sujuvasti laajentaa koskemaan alueellisia osaamistarpeita ja globaalin kilpailun näkökulmasta koko Suomen osaamistarpeita. Jotta Suomi pärjäisi kansainvälisessä kilpailussa, on löydettävä osaamista, yhteen hiileen puhaltamista, luottamusta ja yhteistyötä. Luottamukseen perustuvassa yhteistyössä voidaan jakaa osaamista ja asiantuntemusta.

Korkeakoulut ovat keskeisessä roolissa niin ajassa olevien tutkintojen kuin täydennyskoulutuksen tuottajina. Ammattikorkeakoulujen sidosryhmille suunnatussa kyselyssä (Kullaslahti & Mäntylä 2012) vastaajien mielestä tiivis ja vuorovaikutteinen yhteistyö sekä yhteissuunnittelu työelämän kanssa takaa koulutuksien laadun ja työelämävastaavuuden. Työelämälähtöisyys varmistetaan esimerkiksi kyselyin, kartoituksin, aloitteiden keräämisellä sekä jatkuvalla systemaattisella yhteydenpidolla ja käynneillä yrityksissä. Koulutuksen jälkeen yhteiset palautekeskustelut auttavat kehittämään koulutuksia edelleen. Täydennyskoulutuksessa saavutetusta uudesta osaamisesta tu-

lisi seurata sellaista etua koulutuksen käyneelle jota arvostetaan ja jota myös työnantaja arvottaa.

Tulevaisuuden dynaaminen kilpailutilanne haastaa niin työelämän kuin korkeakoulutkin sekä niiden välisen yhteistyön. Hämeen ammattikorkeakoulun Ylemmän korkeakoulutuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus laajensi osaamistaan pystyäkseen paremmin vastaamaan edellä mainittuihin osaamisvaatimuksiin. Se keskittyi joustavan, dynaamisen ja prosessikeskeisen valmennusosaamisen eli Työyhteisön dynaamisen valmennusohjelman (TDV) kehittämiseen täydennyskoulutustuotteeksi. Valmennusohjelmassa keskitytään asiantuntijana kehittymiseen, mikä merkitsee ennen kaikkea uusien kehittämismenetelmien ja -näkökulmien löytämistä omaan työhön ja oman organisaation uudistamiseen. Valmennusosaamisen ja valmennusohjelman kehittämistyö toteutettiin lähtökohtaisesti työelämän kanssa yhteistyönä. Valmennuksessa yksi tärkeä tavoite on tarjota osallistujille sekä uusia oppimisfoorumeita tiedon ja kokemusten vaihtamiseen että kollegiaaliseen reflektointiin.

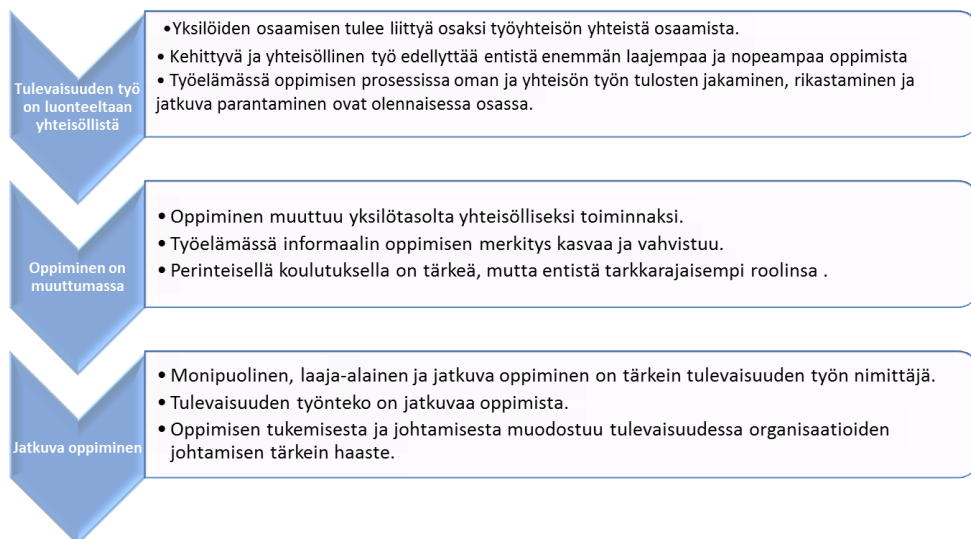
Tulevaisuuden yhteisöllinen työ ja oppimisen murros

Työelämässä edellytettävä uusi osaaminen nostaa keskiöön työntekijöiden verkostoissa ja tiimeissä oppimisen. Osaamislähtöinen ajattelu on keskeistä myös kehitettäessä yritysten toimintaympäristöjä oppimisympäristöiksi. Erilaiset informaalin oppimisen muodot, kuten työssä oppiminen, mentorointi ja vertaisoppiminen ovat vahvasti osa yritysten monimuotoista ja rikasta toimintaympäristöä. Yrityksillä on käytössään monia erilaisia tapoja ja menetelmiä kehittää henkilöstönsä osaamista. Tällä hetkellä työpaikan ulkopuoliset täydennyskoulutukset eivät välttämättä vastaa tarpeisiin ja niiden käyttö on vähäistä. Täydennyskoulutukset ovat edelleen hyvä tapa lisätä henkilöstön osaamista nimenomaan tietyissä "täsmäkoulutuksissa", joita voivat olla mm. uuden laitteen tai tuotteen käyttöön vaadittava osaaminen.

Tieto ja kokemukset työssä tapahtuvasta oppimisesta ovat lisänneet työyhteisökohtaisten koulutusten tarvetta. Tällöin korkeakoulu tekee yhteistyösopimukset tilaajan kanssa ja räätälöi koulutuksen tavoitteet ja toimintatavat. Tällä hetkellä osaamistarpeen keskiössä on kehittämisosaaminen, joka mahdollistaa sekä työntekijän että työyhteisön kehittämistavoitteiden toteutumisen. Työelämässä ei jatkossa riitä vain työn hallinta ja työsuorituksen osaaminen, vaan tarvitaan kykyä uusintaa ja soveltaa tietoa. Työelämässä edellytetään kykyä kehittää toimintaa ja löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja ja toimintatapoja.

On selvää, että yksilöiden korkeatasoinen osaaminen on erittäin tärkeää, mutta sen tulee liittyä entistä enemmän osaksi yhteisön osaamista ja olla osa yhteisöllistä toimintaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tieto ei ole enää yksilöiden käsissä, vaan yhteisöllisestä tiedontuottamisesta tulee avaintekijä. Muutos tarkoittaa myös sitä, että työn tekeminen muuttuu aiempaa enemmän oppimiseksi.

Olenainen osa työelämässä tapahtuvaa oppimisprosessia on oman ja yhteisön työtulosten jakaminen, rikastaminen ja jatkuva parantaminen.



KUVIO 1. Yksilöllisestä oppimisesta verkostojen oppimiseen

Monialaisuus toteutuu hyvin toimittaessa erilaisten verkostojen rajapinnoilla. Toimiminen yli ammattialojen ja organisaatioiden rajojen tuottaa parhaimmillaan tietoa, taitoa ja osaamista, jota ei voi ilman yhteistoimintaa saavuttaa. Tämä edellyttää kommunikoivaa yhteisöä ja/tai verkostoa, jolla on jaettu suuntautuminen niihin ongelmiin, joiden ratkaisuun tarvitaan useamman ammattialan osaajia.

Uudet osaamisvaatimukset haastavat osaamisen johtamisen. Osaamisen johtaminen on mitä suurimmassa määrin myös ennakoivaa toimintaa. Organisaatioiden on tunnistettava melko nopeasti ne keskeiset osaamiset, jotka edistävät tuottavuutta ja ovat samalla vaikuttamassa työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Osaamisen johtamisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on ajanmukaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa.

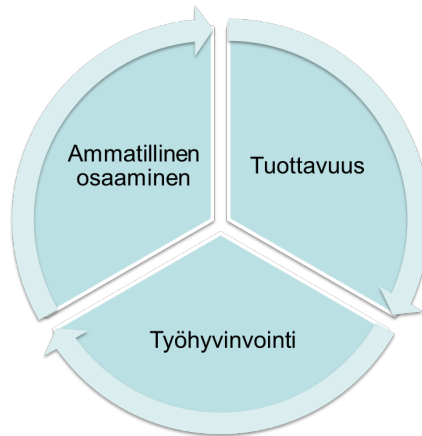
Työyhteisön dynaamisen valmennusvalmennusohjelman lähtökohdat ja lähestymistapa

Edellä esitettyyn perustuen organisaatiot tarvitsevat koulutuksen ohella valmentavaa kehittämistä. Tämän vaatimuksen vuoksi korkeakoulujen asiantuntijoiden täytyy jatkuvasti uudistaa osaamisensa tietoperustaa ja oppia hyödyntämään taitojaan tehokkaammin työprosessien, työympäristön sekä oman työnsä kehittämisessä. Tämä kehitystyö tulee tehdä yhdessä.

Seuraavaksi kuvataan Työyhteisön dynaamisen valmennusohjelman perusajatuksat. Valmennusohjelmaa kehitettiin ja pilotoitiin yritysysteistyönä.

Valmennusohjelman hyödyt yrityksille

- Valmennusohjelma
 - lisää kilpailukykyä ja tuottavuutta
 - osaamisen ja hyvinvoinnin voimistumista
- Valmennusohjelmassa huomioidaan tuottavuuden, ammatillisen osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteisvaikutus = HYVÄ JA TUOTTA-VA TYÖELÄMÄ



KUVIO 2. Valmennusohjelman kokonaisvaikutukset.

Kuvio havainnollistaa sen kokonaisuuden, mikä on tuloksena työyhteisöta-son valmennuksesta. Tuloksia voidaan tarkastella yksilön, yhteisön ja yrityk-sen näkökulmista. Yksilöt muodostavat työyhteisön, joten yksilöllinen osaa-misen vahvistuminen kohottaa koko työyhteisön tai yrityksen osaamis pää-omaa. Mitä paremmin ammatillinen osaamisen vastaa työn osaamishaastei-siin ja mitä paremmin työntekijät tiedostavat oman osaamisensa ja työpa-noksensa olevan linjassa koko työtiimin/-yhteisön osaamiseen, sitä parem-paa on työhyvinvointi. Paremmalla osaamisella, saumattomalla yhteistyöllä ja hyvällä fiiliksellä yritys saavuttaa parempia tuloksia – tuottavuus kasvaa. Voidaan jopa todeta, että osaamisen johtamisella edellä mainitussa kuviossa yrityksen kilpailukyky paranee. Johdetaan siis kilpailukykyä! Valmennusoh-jelma vastaa alla oleviin kysymyksiin lyhyesti.

MIKSI?

Kilpailukyvyyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

MITÄ?

Tarjotaan valmennuskonsepti työyhteisön kehittämiseen organisaatioiden eri tasoilla. Organisaatioiden eri tasot muodostuvat (a) yksilön perustehtävän, (b) tiimin/työyhteisön työyhteisötaitojen, (c) organisaation prosessiosaamisen ja (d) verkostojen verkosto-osaamisen kokonaisuuksista.

MITEN?

Rakennetaan ja toteutetaan yhdessä TDV-mallin mukainen kehittämisohjelma sekä räätälöidyt teemavalmennukset. Työyhteisön dynaamisessa valmennusohjelmassa valmennustoiminta etenee yrityksen omien kehittämisprosessien mukaisesti.

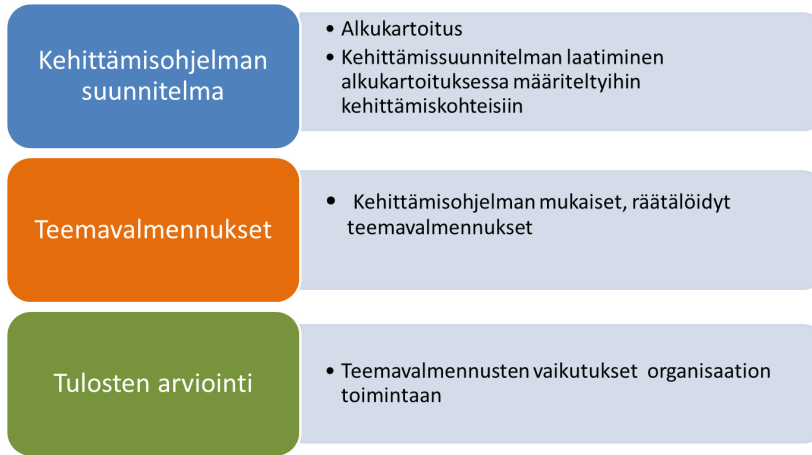
KENELLE?

Pk-yritysten ja julkisten asiakasorganisaatioiden työyhteisöille.

Työyhteisön dynaamisen valmennukselle luonteenomaista on dynaamisuus, jossa on kaksi tulokulmaa. Tässä valmennusohjelmassa dynaamisuudella tarkoitetaan ensiksi periaatetta, että vaikuttamalla yksittäiseen organisaation tai työyhteisön osaan vaikutetaan väistämättä muiden osien toimintaan. Toinen tulokulma on yhteisödynaaminen. Sillä tarkoitetaan lähestymistapaa, joka on vuorovaikutuksellinen ja kokemuksellinen. Yhteinen työn kehittäminen synnyttää kokemuksia, jännitteitä, tunteita ja asenteita, jotka ovat vaikuttamassa työhön, työn kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Yhdessä kokeminen ja yhdessä ajatteleminen mahdollistavat työyhteisön kaikille jäsenille mahdollisuuden jäsentää uudella tavalla perustehtävää, organisaation rakenteita ja johtamista.

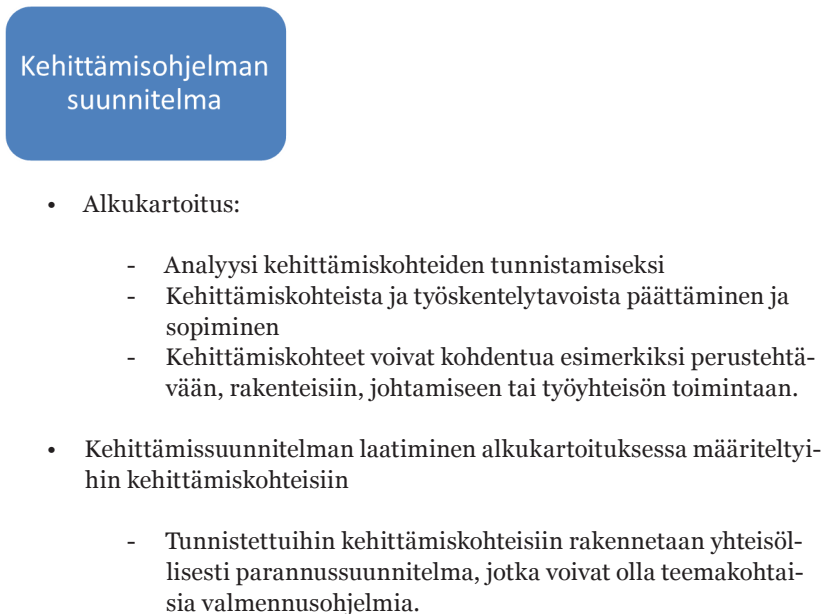
Työyhteisön dynaaminen valmennus – TDV-mallinnus

Valmennusohjelma muodostuu kolmesta prosessista, joita tarkastellaan seuraavaksi omina kokonaisuuksina. Nämä prosessit toteutuvat käytännössä usein limittäin eikä niitä voida irrottaa toisistaan kehittämistyön kuluessa. Valmennusohjelman prosessien erillinen tarkastelu on perustelua TDV-mallin luomisen ja sen jatkokehittelyn vuoksi. Työyhteisön dynaamisen valmennuksen mallia tehtiin ja muokattiin 2013 – 2014 pilottiyrityksen kanssa yhdessä.



KUVIO 3. Työyhteisön dynaamisen valmennuksen vaiheet.

VAIHE 1: Yhteinen suunnitleminen



Suunnitteluvaiheessa korkeakoulun ja yrityksen toimijat tarkastelevat TDV-valmennusohjelman kokonaisuutta ja sopivat kehittämistoimenpiteistä. Aluksi keskustellaan yleisellä tasolla yrityksen tilanteesta ja siitä, millaiseen tarpeeseen ulkopuolista tukea kaivataan. Keskustellaan myös siitä, mille organisaation tasolle valmennusta tarvitaan ja millaisiin työtehtäviin mahdollinen osaamisvaje liittyy. Ensimmäisessä tapaamisessa voidaan sopia myös tarvit-

tavista kartoitustoimista, joilla konkretisoidaan kehittämistarpeita. Kartoitukseen valitaan sellainen työtapa, jolla saadaan yleiskuva valmennusohjelman kohdentamiseksi ja jonka avulla saadaan yhteinen ja moniääninen keskustelu aikaan.

Valmennusohjelman toteuttamisesta sovitaan erillisellä sopimuksella, jossa on määritelty sopijaosapuolten lisäksi ohjelman kesto, toimijat, resurssit ja eettiset pelisäännöt. On syytä sopia myös yhteyshenkilöt molemmilta osapuolilta.

VAIHE 2: Teemavalmennusten laatiminen ja toteuttaminen

Teemavalmennukset

- Kehittämisohjelman mukaiset, räätälöidyt teemavalmennukset tämentyvät kehittämisohjelman laatimisen yhteydessä.
- Teemavalmennukset voivat kohdentua esim:
 - työrooleihin ja toimintaprosesseihin
 - rakennemuutoksiin
 - yhteistoimintaan
 - työhyvinvointiin
 - liiketoimintaosaamiseen.

Kun teemavalmennuksista sovitaan, niille asetetaan yrityksissä myös ns. tuloksellisuusmittarit. Näitä mittareita voivat olla esim. työhyvinvointikysely, asiakastyytyväisyyskysely, poikkeamat ja taloudelliset tunnusluvut. Tässä yhteydessä voidaan uudelleen tarkastella kuvion kaksi (valmennusohjelman kokonaisvaikutukset) hyötyjä yrityksille. Vaikka valmennusohjelma lähtisi liikkeelle liiketoimintaosaamisen kehittämisestä, se vaikuttaa suoraan tuottavuuden kasvuun ja välillisesti työhyvinvoinnin kokemuksiin. Yrityksen osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen muodostavat kuviossa ns. "soft-waren" ja tuottavuuden ja kilpailukyvyn johtaminen ns. "hard coren".

- Työskentelytavat ja -otteet voivat olla esim:
 - konsultatiivinen työote
 - mentoroinnin eri muodot (vertaismentorointi ja mentoriaktori)
 - työohjaukselliset työotteet
 - coaching
 - koulutuksellinen työote
 - kehittävä vertaisarviointi
 - yrityspelit ja -simulaatiot.

Kaikkien edellä mainittujen työskentelyotteiden peruseriaate on yritys-/työ-yhteisökeskeisyys niin suunnittelussa, toteutuksessa kuin arvioinnissa. Yrityksen tai työyhteisön toimijat muodostavat valmennusohjelman toteuttajien kanssa yhteisen kumppanuuden, minkä aikana kaikki osapuolet oppivat toisiltaan ja tuottavat uutta tietoa ja osaamista yhteistoiminnan kautta. Asian-tuntijuus, jota tarvitaan erityiskysymysten ratkaisemiseksi, hankitaan tarkoi-tuksenmukaisiin tilanteisiin valmennusprosessin kuluessa. Tässä artikkelis-sa on kuvattu yhteisöllistä ja verkostoissa tapahtuvaa oppimista. Tällaisen op-pimisen mahdollistamiseksi kehitetään jatkuvasti yllä olevien työskentelyot-teiden lisäksi erilaisia yhdistelmiä ja luodaan uusia malleja.

VAIHE 3: Tulosten arviointi

Tulosten arviointi

- Teemavalmennusten vaikutukset organisaation toimintaan
 - Arvioidaan kehittämisohjelmissa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista seuraavilta näkökulmilta:
 - Kilpailukykyyn ja tuottavuuden lisääntyminen ”HARD CORE”.
 - Osaamisen ja hyvinvoinnin voimistuminen ”SOFT-WARE”.

Teemavalmennuksien kuvauksen yhteydessä on jo mainittu valmennustoi-minnalle asetettavista tavoitteista ja yrityksillä käytössä olevista tulokselli-suusmittareista. Näiden mittareiden lisäksi tulosten arvioinnissa käytetään yhteisiä palautekeskusteluja, joissa voidaan hyödyntää monia erilaisia malle-ja niin toteutuksen kuin arviointikohteiden osalta. Yhteinen palautekeskuste-lu on aina myös yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja luottamusta edistävä tilaisuus ja siksi hyvin tärkeä elementti tässä valmennusohjelmassa.

Valmennusmallin kehittyminen edellä kuvatun kaltaiseksi on tapahtunut yri-tyksen ja korkeakoulun tiiviissä yhteistyössä. Yrityksen rohkea asenne läh-teä mukaan yhteiseen kehittämiseen on ollut ratkaisevin tekijä. Rohkeus lii-tettynä avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen tuotti yhteisen ymmärryksen kehittämisen tavoitteista. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi suunniteltiin tarvittavat toimintatavat sellaisiksi, että ne palvelivat erityisesti yrityksen tarpeita unohtamatta uudenlaisen osaamisrakenteen kehittämistä-voitetta HAMKin ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuk-ken käyttöön. Jatkuva arviointi- ja palaute auttoi suuntaamaan toimintaa yri-tyksen tarpeiden mukaisesti. Toiminnan suuntaaminen tehtiin valmennuk-sen sisällöllisten tavoitteiden, käytettävien työskentelytapojen ja TDV-toimin-takonseptin osalta.

Perusteluja työyhteisön dynaamisen valmennusohjelman jatkokehittelylle

TDV-valmennusmallin jatkokehittäminen pohjautuu kolmeen tarpeeseen, joi-
ta voidaan tarkastella eri osapuolten saaman hyödyn kautta. Ensinnäkin val-
mennusmallin tapaiset kehittämistyöt, joissa organisaatiot ja yritykset yhdes-
sä jalostavat toimintamallejaan, edistävät tulevaisuuden verkostomaista yh-
teistyötä sekä kartuttavat työelämässä tarvittavaa uutta osaamista. Toiseksi,
yritykset saavat omien toimintaprosessiensa kehittämiseen juuri heidän tar-
peisiinsa suunnatun kehittämisohjelman. Kolmanneksi malli tekee korkea-
koulun toiminnan läpinäkyväksi ja haastaa ottamaan uudenlaista roolia yri-
tysten kanssa tehtävään yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen. Perustelui-
na edellä mainituille hyödyille voidaan esittää seuraavaa.

Verkostomainen toiminta haastaa, ravistelee työyhteisön jäseniä, toiminta-
malleja ja johtamista, mutta samalla toimii kiistattomana uutta osaamista
tuottavana oppimisympäristönä. Verkostomaisen toiminnan tarkoituksena
on tarjota siihen osallistuville yksilöille ja yhteisöille avoin ja luottamuksel-
linen ympäristö niiden väliselle keskinäiselle vuoropuhelulle ja yhteistyölle.
Luottamus on verkostojen toiminnassa sekä yhteistyön edellytys että sen tu-
los (Seligman 1997). Verkostotoiminnan muodostama foorumi voidaan näh-
dä uusien ajattelu- ja toimintatapojen synnyttävänä oppimisympäristönä. Täl-
löin aikaisempia tietoja ja taitoja voidaan vertailla uusiin, erilaisiin näkemyk-
siin. Kyseessä ei kuitenkaan voi olla rutiininomainen toistettavuus vaan uu-
den tiedon ja asiantuntemuksen rakentaminen ja soveltaminen. Oppimisen
ehtona on se, että verkoston jäsenet osallistuvat yhteiseen toimintaan, sen ar-
viointiin ja uuden luomiseen. Koska jokainen verkosto muodostuu yksilöis-
tä, ovat juuri yksilöt niitä, jotka oppivat yhteistoiminnan kautta. Verkostos-
sa tapahtuvaa oppimista voidaan tarkastella myös kollektiivisena oppimise-
nä, jolloin verkostosta itsessään pyritään luomaan kehittyvä ja muuntuva ko-
konaisuus. Verkostot edistävät niihin osallistuvien tahojen ja yksilöiden vä-
listä vastavuoroisuutta ja aktiivisuutta, mikä tekee niistä uudenlaisia työelä-
män kehittämisen muotoja.

Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat koulutuksen ohella valmentavaa kehit-
tämistä. Ne muodostavat monia työyhteisöjä, joiden toiminnan kehittämistyö
vaikuttaa organisaation muiden työyhteisöjen toimintaan. Jotta valmennus-
ohjelman "tilaaja" pystyy omalla tahollaan johtamaan kehittämistyötä, hä-
nen tulee olla tietoinen valmennuksen tavoitteista, toimintatavoista ja val-
mennukseen osallistuvista samoin kuin valmennuksen tulosten vaikutusis-
ta organisaation muihin toimintoihin. Dynaamisen valmennusohjelman dy-
namiikan muodostaa se periaate, että vaikuttamalla yksittäiseen organisa-
ation tai työyhteisön osaan vaikutetaan väistämättä muiden osien toimintaan.
Siksi on tärkeää säännöllisin väliajoin arvioida yhteisesti kehittämistyön tu-
loksia ja mahdollisia uusia muutostarpeita.

Uudenlainen, verkostomaisempi työskentelytapa edellyttää korkeakoulun toi-
mijoita ylittämään omia työyksiköiden rajoja, jotta voidaan vastata monipuoi-

lisesti työelämästä nouseviin tarpeisiin joustavasti parhaalla mahdollisella asiantuntemuksella. Korkeakoulussa oleva asiantuntijuus ja osaaminen saattaa vaatia "päivitystä" erityisesti niiden taitojen osalta, jotka liittyvät opetushenkilöstön roolin muutokseen opettajasta esim. valmentajaksi, ohjaajaksi, fasilitoijaksi. Konsultatiiviset ja ohjaukselliset toimintamallit liittyvät yritysten kanssa tehtävään työhön. Tämän lisäksi korkeakoulun on hyvä arvioida sisäisiä prosesseja työelämäpalvelujen tuottamisessa ja niiden jatkuvassa kehittämisessä.

Silloin kun eri asiantuntijuusalojen edustajat työskentelevät yhdessä yhteiseksi koetun ongelman ratkaisemiseksi, he yhdistävät asiantuntijuutensa ja jakavat vastuun yhteisen lopputuloksen saavuttamisesta. Parhaimmillaan lopputuloksena syntyy yhteisesti luotu viitekehys, ratkaisu, ajattelumalli tai menetelmä, joka on enemmän kuin osiensa summa.

Johtopäätökset ja suositukset

Korkeakouluna HAMK haluaa olla toteuttamassa hyvin yhtä sen perustehtävää, ts. alueen työelämän kehittämistä luomalla uusia ja toimivia ratkaisuja yritysten osaamisen kehittämisessä. HAMKin ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksen asiantuntijoiden osaamisen uudenlainen hyödyntäminen on välttämätöntä, jotta kyetään mahdollisimman joustavasti ja asiakaslähtöisesti palvelemaan yrityksiä. Joustavuuden vaatimus haastaa korkeakoulun organisatoriset ja rakenteelliset tekijät. Myöskään yhteistyö yli yksikkörajojen ja verkostomainen työskentely eivät ole kuuluneet korkeakoulun toimintakulttuuriin kovin vahvasti. Osaamisen näkyväksi tekeminen edellyttää ainakin pari- tai tiimityöskentelyä siten, että yrityksessä tarvittavaan osaamiseen linkitetään "oikeanlainen" osaaminen korkeakoulussa. Varsinaisia valmennukseen tarvittavia "työkaluja" pitää kehittää jatkuvasti yhteistyössä työelämän kanssa.

Valmennusohjelman prosessikuvaus vaatii vielä täsmentämistä ja testaamista erilaisissa yrityksissä. Prosessikuvauksessa voidaan käyttää hyvin mallin kolmea vaihetta siten, että niille nimetään vastuuhenkilöt tai toimijat unohtamatta eri vaiheiden limittäistä ja prosessimaista etenemistä. Prosessikuvausten avulla saadaan arvioitua tarvittavat resurssit, mikä tieto on tarpeellinen mm. valmennusohjelman hinnoittelussa. On tärkeää myös sopia valitulle toteuttajatiimille pelisäännöt ml. vastuu prosessin ja osaprosessien ylläpidosta ja jatkuvasta kehittämisestä.

Lähteet

Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Kullaslahti, J. & Mäntylä, R. 2012. Ammattikorkeakoulujen tarjoama lisä- ja täydennyskoulutus – tilastojen ja selvitysten kertomaa. Julkaisematon raportti.

Seligman, A.B. 1997. The problem of trust. Princeton University Press. Princeton, NJ.

Kehittyvän korkeakoulutuksen uudet muodot

Eveliina Grönberg, Alla Lemechkova-Toivonen ja Leena Nikander

Tässä artikkelissa tarkastellaan Ylermi-projektin mahdollistamia uusia opintopolkuvaihtoehtoja ammatillisten opettajaopintojen ja ylempien korkeakoulututkintojen opiskelijoille. Artikkelissa korostuu aikuisopiskelijoiden osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen sekä aikuisten työelämäkokemuksen hyödyntäminen opinnoissa. Tavoitteena on tuoda esiin sekä yksilöllisiä että organisatorisia mahdollisuuksia ja myös kriittisiä kohtia opintojen toteuttamisessa. Yksilölliset opintopolut -luvussa ammatillisen opettajakorkeakoulun opintojen ohjaaja Eveliina Grönberg kuvaa kahden casen avulla uutta opintoväylää ja opintojen ristiin suorittamista. Lehtori Alla Lemechkova-Toivonen on koonnut haastattelun avulla opiskelijoiden kokemuksia opintoihin osallistumisesta ja niiden merkityksestä. Hän kuvaa niitä Opiskelijoiden kokemuksia yksilöllisistä opintopoluista -luvussa.

Monimuotopedagogiset ratkaisut ovat pitkään olleet aikuisten opiskelijoiden opintojen toteuttamismuotona. Aikuisten osaaminen ja laaja työelämäkokemus on vaihtelevasti otettu huomioon oppimisprosesseja suunniteltaessa, vaikka niiden merkitys oman oppimisen omistajuutena ja motivoivana tekijänä on kiistaton (vrt. Kolkka & Karjalainen 2013, 58–59.) Tästä lähtökohdasta käsin aikuisopiskelijoille tarjottavien opiskeluvaihtoehtojen monipuolistaminen on ollut pitkään ammatillisten opettajaopintojen suunnittelun lähtökohdانا. Erilaisille opiskelijoille, heidän tarpeilleen ja lähtökohdilleen on tarjottu erilaisia opiskeluvaihtoehtoja kuten ajalliset, alueelliset ja sisällölliset vaihtoehdot sekä täysin verkossa toteutetut opinnot. Rakenteellisten vaihtoehtojen lisäksi myös sisältöihin ja toteutukseen on vahvemmin liitetty opiskelijan osaamisen tunnistaminen ammatillisen kasvun tukemiseksi. Aikuisopiskeluun suunnattujen ja sen luonteen huomioon ottavia vaihtoehtoja on myös kehitetty ylempien ammattikorkeakoulujen tutkinnoissa. Korkeakoulussa opiskelevan aikuisopiskelijan mahdollisuuksia osallistua koulutukseen on selvitetty mm. Haltian (2012, 483–484) artikkelissa, jossa kohteena ovat yliopiston aikuisopiskelijat. Aihe on kuitenkin analoginen ammattikorkeakoulun aikuisopiskelijoihin.

Korkeakoulutuksen opiskelumuotojen monipuolistaminen ja yhä enemmän yksittäisen opiskelijan aiemman osaamisen tunnistaminen ja työelämäyhteyden hyödyntäminen opinnoissa on ollut pitkään keskeisenä kehittämisen

kohteena korkeakouluun suuntautuneissa hankkeissa (ks. Osaamisperustaisuus korkeakouluissa 2014, AHOT korkeakouluissa 2009 – 2011). Eri korkeakouluissa ollaan erilaisessa kehittämisen vaiheessa, mutta keskeiset yhteiset dokumentit kuten tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys (OPM 2009) on osaamisperustaisen opetussuunnitelman kehittämisen taustalla mukaan lukien vahva työelämäyhteys.

Opettajankoulutuksessa osaamisperustainen opetussuunnitelma rakentuu opettajan pätevyyttä tuottaville osaamisalueille, joiden tavoitteissa, arviointikohteissa ja -kriteereissä määritetään tarkemmin tavoiteltava osaaminen. Osaamisalueiden sisällöt on kartoitettu paitsi kansallisen viitekehysten osaamislauseiden (taso 7) ja tutkimusten pohjalta niin myös opiskelijapalautteiden ja työelämän monien kumppaneiden esiin tuomien tulevaisuuden tarpeiden pohjalta. Työelämäläheisyys ja -lähtöisyys ovat erittäin tärkeitä lähtökoh tia työelämää palvelevan koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä työelämän uudenaikaisiin osaamistarpeisiin vastaamisessa (ks. Kesu 2012, 45).

Nykykäytännön mukaan hyväksiluvut ja osaamisen näytöt kuuluvat opiskelijoiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin ja muodostavat yksilöllisen opintojen kokonaisuuden. Yksilöllisyyden huomioon ottaminen edellyttää organisaatiolta laadukkaasti suunniteltuja ohjauksellisia toimenpiteitä ja siirtymistä aidosti suoritusperustaisuudesta osaamisperustaisuuteen. Kouluttajilta yksilöllisyyden vaatimukset edellyttävät laaja-alaista ja kokonaisvaltaista näkemystä sisällöistä, arvioinnin kohteista ja arvioinnin kriteereistä, erilaisista arvioinnin tavoista sekä kykyä löytää sopivin vaihtoehto osaamisen näyttöön yhdessä opiskelijan kanssa. Opiskelijan valmiudet oman osaamisen reflektointiin, vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen on yksilöllisten suunnitelmien ja tavoitteiden perustana. Osaamisen näytöt perustuvat yhteisöllisesti tunnistettuun osaamiseen ja niiden luonteeseen kuuluu aina osaamisen jakaminen: opiskelijoiden opintopiirit ja opiskeluryhmät hyötyvät opiskelijakollegoiden osaamisesta ja kokemuksista yhteisen vuoropuhelun kautta.

Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksen tarjoamat ammatillisen opettajankoulutuksen ja ylempien ammattikorkeakoulututkintojen uudenlaiset yksilölliset mahdollisuudet lisäsivät opiskelijoille tarjottavia yksilöllisiä opiskelupolkua. Tarve uusille opiskelupolkuvaihtoehdoille nousi opiskelijoiden kokemusten pohjalta ja opiskelijaryhmien koulutustaustojen samankaltaisuudesta. Molempiin opintoihin vaaditaan lain mukaan ammattikorkeakoulututkinto ja kolmen vuoden työelämäkokemus omalta alalta. Ammatillisessa opettajankoulutuksessa on lisäksi myös tästä perusperiaatteesta poikkeavia tutkintoja, jolloin opiskelu ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa ei ollut mahdollista. Molemmissa opinnoissa oli havaittu joillakin opiskelijoilla olevan tavoitteellisia suunnitelmia sekä tutkintotason kohottamisesta että opettajapätevyyden hankkimisesta. Näiden kokemusten pohjalta oli luontevaa hakea synergioita ammatillisen opettajankoulutuksen ja ylempien ammattikorkeakoulututkintojen koulutusprosesseihin tarjoamal-

la uudenlaisten osaamisten yhdistelmiä työelämän tarpeisiin niin koulutusorganisaatioihin kuin yrityksiin. Tätä tavoitetta tuli tukemaan Ylermi-projekti.

Projektin tavoitteena oli yksilöllisten opintopolkujen mahdollistaminen kuten ammatillisen opettajapätevyyden ja ylempään ammattikorkeakoulututkinnon joustava suorittaminen yhteistä opetustarjontaa ja ahot-käytänteitä hyödyntäen joko samanaikaisesti tai erikseen. Menetelmällisenä toimintamuotoina korostettiin yhteisöllistä tekemistä, opiskelijan aktiivista toimintaa ja oman ammatillisen kehittymisen suunnittelua ja reflektointia. Opettajankoulutuksen keskiössä on monipuolinen ja ennakoiva ammatillisen osaamisen kehittäminen ammatikasvatuksen kentällä. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävässä koulutuksessa on keskiössä tulevaisuuden osaamisen kehittäminen. Uuden koulutustarjonnan tarkoituksena oli tuottaa alueelle asiantuntijoita, jotka omaavat uuden ajan työelämävalmiudet. Keskeisinä ajatuksina oli tarjota opintopolkua, joiden avulla opiskelijat voivat kehittää

- omaa ammatillista osaamistaan
- työotetta, jonka keskiössä on työssä oppimisen pedagogiikka
- uusia työelämä- ja yhteistyötaitoja
- työtapoja, joilla kehitetään yritysten/organisaatioiden perustehtävää ja työyhteisöä.

Suunnittelun edetessä yhteistyössä opettajankoulutuksen ja ylempien ammattikorkeakoulututkintojen edustajien kanssa päädyttiin seuraaviin konkreettisiin tavoitteisiin:

- Luoda toimintamalli hyväksilukuihin ja osaamisen osoittamiseen (kun YAMK-tutkinto on suoritettu – mitä lasketaan hyväksi tai miten osaaminen osoitetaan opettajan koulutukseen)
- Luoda toimintamalli hyväksilukuihin ja osaamisen osoittamiseen (kun opettajankoulutus on suoritettu – mitä lasketaan hyväksi tai miten osaaminen osoitetaan YAMK-tutkintoon).
- Luoda toimintamalli ja opintopolku, kun opiskelija suorittaa samanaikaisesti sekä YAMK-tutkinnon että opettajapätevyyden.
- Luoda käytänteet opetusharjoittelun suorittamiselle ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavissa opintomoduuleissa.
- Luoda opetuksellinen yhteistyö opettajavaihtoon.
- Kehittää aikuisopiskelijoille opintojen coaching-malli.

Yksilölliset opintopolut – ammatillisen opettajankoulutuksen ja ylempään ammattikorkeakoulututkinnon yhdistäminen

Uusi opintoväylä

Uusi opintoväylä-vaihtoehdossa opiskelija suorittaa kahta koulutusta yhtä aikaa eli ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK-tutkintoa) ja ammatillista opettajankoulutusta. Vaihtoehto vaati yhtäaikaista pääsyä molempiin koulutuksiin. Koska ammatillisen opettajankoulutuksen haku oli heti tammikuussa 2013, alkoi vaihtoehtoon markkinointi saman tien. Markkinointia tehtiin lähinnä nettisivuilla nimellä Uusi opintoväylä. Suunnitelmana oli, että ammatillinen opettajankoulutus voitiin yhdistää joko sosiaali- ja terveysalan tai tekniikan alan YAMK-tutkintoon. Markkinoinnissa painotettiin yksilöllistä ja joustavaa opintopolun suorittamista.

Uusi kahden koulutuksen yhtäaikainen suorittaminen herätti hakuaikana kiinnostusta erityisesti sosiaali- ja terveysalan edustajien keskuudessa. Haasteena koulutuksen toteutumiselle oli molempien koulutusten omat haku- ja valintamenettelyt. Hakijan tuli siten hakea molempiin koulutuksiin ja saada molemmista opiskelupaikka, jotta opiskelu uuden tyyppisessä koulutusmallissa mahdollistui. Aikataulullisesti tarkasteltuna haku- ja valintaprosessi oli varsin pitkä: tammikuussa oli opettajankoulutuksen hakuaika ja tulokset julkaistiin huhtikuussa; maaliskuussa oli hakuaika YAMK-tutkintoihin ja tulokset julkaistiin kesäkuussa. Molemmat koulutukset käynnistyivät kuitenkin syksyllä 2013.

Opintojen aloitusvaiheessa selvisi, että opettajankoulutuksessa ja YAMK-tutkinnoissa on yhteensä 4 opiskelijaa, jotka aloittavat koulutukset samanaikaisesti. Heistä yksi suoritti sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkintoa, kaksi teollisuuden palveluosaamisen YAMK-tutkintoa ja yksi teknologian osaamisen YAMK-tutkintoa. Kaikki opiskelijat eivät olleet alun perin tietoisia uudesta opintoväylästä, joten muutamalle tuli iloisena yllätyksenä, että koulutuksia voitiin yhdistää. Muutama sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkintoa suorittamaan päässyt ja uudesta opintoväylästä kiinnostunut joutui sen sijaan kuitenkin pettymään, koska ovi ei kuitenkaan auennut opettajankoulutuksen puolelle. Lisäksi osa opintoväylästä kiinnostuneista ei saanut opiskelupaikkaa kummastakaan koulutuksesta.

Kun opiskelijavalinnat olivat selvät, alkoi sisäinen kehittämistyö ja koulutusten osaamistavoitteiden ja opintojen sisältöjen vertailu opettajankoulutuksen ja kolmen eri YAMK-tutkinnon kesken. Haasteena olivat YAMK-tutkinnojen eri laajuudet ja erilaiset sisällöt. Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinnon laajuus on 90 op, kun taas tekniikan alojen YAMK-tutkinnojen laajuus on 60 opintopistettä (op). Ammatillisen opettajankoulutuksen laajuus on 60 op. Myös opiskelijoiden taustat olivat erilaisia: yksi toimi opettajana ja kolme muissa elinkeinoelämän työtehtävissä. Kaikki neljä opiskelijaa opiskelivat opettajankoulutuksen eri ohjelmissa: yksi yhden vuoden monimuoto-

teutuksessa, yksi tekniikan alojen opetukseen suuntautuvassa opettajankoulutuksessa, yksi verkkototeutuksessa ja yksi kansainvälisyyteen suuntautuvassa englanninkielisessä opettajankoulutuksessa. Lisäksi yhdellä opiskelijalla oli kasvatustieteelliset perusopinnot suoritettu jo aiemmin. Näin ollen oli selvää, että jokaista uuden opintoväylän opiskelijan opintopolkua tuli tarkastella yksilöllisesti.

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkintoa suorittava opiskelija, jolla oli myös opettajatausta sekä kasvatustieteen opinnot suoritettu, sai sisällyttämisen ja hyväksilukemisen kannalta suurimman hyödyn kahden koulutuksen samanaikaisesta suorittamisesta. Kun koulutusten osaamistavoitteita verrattiin, havaittiin myös, että tavoitetasolla ollaan pitkälti samojen asioiden kanssa tekemisissä, vaikka konteksti on eri. Sekä opettajan työ että sosiaali- ja terveysalan johtotehtävissä toimiminen ovat ihmisten parissa työskentelyä, jossa vuorovaikutus on keskiössä. Myös johtamisen ja opettamisen välille voitiin piirtää hienovarainen yhtäläisyysmerkki. Tämän sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkintoa ja opettajankoulutusta yhtä aikaa suorittaneen opiskelijan kanssa sovittiin, että hän saa YAMK-tutkinnon vapaasti valittaviin opintoihin sisällyttää 15 opintopistettä opettajankoulutuksen opintoja. Opettajankoulutukseen puolestaan hyväksiluetaan YAMK-opintoja yhteensä 10 opintopistettä. Näiden lisäksi opiskelija sai valita yhden opintojakson (5 op) osalta, suorittaako hän opinnot YAMKiin eli opintojakson ”Työyhteisötaidot ja johtajuus” vai opettajankoulutuksen opintojakson ”Opettaja oppimisyhteisön jäsenenä”. Opiskelijalle annettiin myös mahdollisuus yhdistää YAMK-tutkinnon ”Opinnäytetyö” ja opettajankoulutuksen ”Kehittämistyö”, mikäli hänen aiheensa liittyy pedagogiikkaan. Hänelle suositeltiin myös opetusharjoittelun suorittamista osaamisen näyttönä hänen opettajakokemuksensa takia.

Muilla opiskelijoilla johtuen tekniikan alan YAMK-tutkinnon laajuudesta ja heidän taustastaan (eivät toimi opettajina), sisällytettävien ja hyväksiluettavien opintojen laajuus on edellistä tapausta pienempi. Lähtökohtaisesti kaikki saivat YAMK-tutkintojen vapaasti valittaviin opintoihin sisällyttää opettajankoulutuksen opintoja 5 opintopistettä ja opettajankoulutukseen hyväksilukea YAMK-opintoja 3 opintopistettä. Lisäksi yhden opintojakson (4 op /5 op) osalta opiskelijat saivat valita, kummalle puolelle verkkoympäristössä toimimista koskevan opintojakson suorittavat.

Opintojen ristiin suorittaminen

Uuden opintoväylän lisäksi suunniteltiin yksittäisten opintojen tarjoamista eli mitä opettajankoulutuksen opintoja YAMK-opiskelijat voivat sisällyttää opintoihinsa ja mitä YAMK-opintoja opettajankoulutuksessa opiskelevat voivat hyväksilukea omiin opintoihinsa. Näissä tapauksissa opiskelijalla on opiskelupaikka vain yhdessä koulutuksessa, mutta hän voi ”poimia” joi-tain opintoja koulutukseensa toisen koulutuksen tarjonnasta. Näin opiskelijalle mahdollistuu opintojen hyväksilukeminen myöhemmässä vaiheessa, jos

YAMK-tutkinnon suorittamisen jälkeen saa opiskelupaikan ammatillisesta opettajankoulutuksesta tai toisin päin.

Lopputuloksena oli, että kaikille YAMK-opiskelijoille annettiin mahdollisuus sisällyttää opettajankoulutuksen opintoja vapaasti valittaviin opintoihin. Sisällytettävien opintojen määrä riippui suoritettavan tutkinnon vapaasti valittavien opintojen määrästä.

Opettajankoulutuksen opinnoista luotiin yhteensä 29 opintopisteen opintojen tarjotin, joista YAMK-opiskelijat saivat valita itseään kiinnostavia opintoja. Tarjotin sisälsi kasvatustieteelliset perusopinnot 13 opintopistettä (kolme opintojaksoa) ja ammattipedagogisia opintoja 16 opintopistettä (neljä opintojaksoa). Yhden ammattipedagogisen opintojakson osallistumisen edellytyksenä oli, että opiskelijalla oli entuudestaan opettajakokemusta ammatillisesta koulutuksesta. YAMK-tutkintojen puolella puolestaan tehtiin kolmesta eri koulutusohjelmasta omat tarjottimet, joissa tarjottiin opettajaopiskelijoille 4–6 opintojaksoa, joiden yksittäinen laajuus oli 5 opintopistettä.

Tarjottavista opinnoista tehtiin tiedotteet opiskelijoille ja kumpikin tarjottimista vastaava koulutusyksikkö tiedotti mahdollisuudesta omille opiskelijoilleen. Opintojen ristiin opiskelu herätti kiinnostusta erityisesti sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinnon opiskelijoiden keskuudessa. Kuluva lukuvuoden aikana yhteensä 10 opiskelijaa suoritti tai on aikomus suorittaa opettajankoulutuksen opintoja viidessä opintojaksossa yhteensä 50 opintopistettä. Opettajankoulutuksen puolelta kaksi opiskelijaa päätti yhdistää opintoja ja molemmille heille sovittiin 10 opintopisteen hyväksiluku opettajaopintoihin YAMK-opinnoilla.

Uusien koulutusmallien haasteita

Uusien koulutusmallien suunnittelu ja toteuttaminen toi mukanaan erilaisia haasteita. Ensimmäinen niistä oli erilaiset opiskelijahaku- ja valintamenetelyt. Vaikka lähtökohtaisesti sekä opettajankoulutukseen että YAMK-tutkintoihin on pääsyvaatimuksena korkeakoulututkinto ja kolmen vuoden työkokemus, on hakukelpoisuusvaatimuksissa myös eroja. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla työkokemusvaatimus opettajankoulutuksessa poikkeaa pääsäännöstä. Jos hakijalla on alan AMK-tutkinto, hänellä tulee olla kolmen vuoden sijaan viisi vuotta työkokemusta ammattikorkeakoulututkintoa vastaavista työtehtävistä. Tämä vaatimus tuli esteeksi monelle uudesta opintoväylästä kiinnostuneelle hakijalle. Myös sosiaali- ja terveysalan koulutusalakohdaisia aloituspaikkoja on opettajankoulutuksessa rajoitettu määrä, jolloin kilpailu aloituspaikoista on kovaa. Vuonna 2013 tämän koulutusalan hakijoita oli 282 ja opiskelupaikan opettajankoulutuksesta sai 49 opiskelijaa. Yhteensä opettajankoulutuksen aloituspaikkoja vuonna 2013 oli 380.

Myös uuden opintoväylän markkinointi oli haasteellista, koska hakuajat olivat eri aikaa ja molemmat koulutukset kuuluivat omaan hakujärjestelmään.

Ammatillisen opettajankoulutuksen haku kuuluu ammatillisten opettajakorkeakoulujen yhteishakujärjestelmään ja YAMK-tutkinnot valtakunnalliseen AMK-hakujärjestelmään. Tulevaisuudessa uusi Opintopolku.fi palvelu tulee yhdistämään hakujärjestelmät, mutta haut säilyvät kuitenkin erillisinä hakuina. Markkinoinnin ajoittaminen ja kohdentaminen eivät siten olleet itsestään selvää ja siksi markkinointia tehtiin eniten omien nettisivujen kautta. Huono puoli tässä oli, että uudesta opintoväylästä tiedottaminen ei todennäköisesti tavoittanut kaikkia potentiaalisia hakijoita.

Ristiin opiskelusta tiedottaminen puolestaan mietitytti erityisesti resurssien näkökulmasta. Jos opettajankoulutuksen puolella olisi lähdetty aktiivisempaan tiedottamiseen, olisi yksittäisiä YAMK-opintoja suorittavien määrä voinut helposti kymmenkertaistua. Opettajaksi koulutettavien iso vuosittainen sisäänottomäärä toi siten omat haasteensa ja siksi ristiin opiskelun mahdollisuudesta päädyttiin tiedottamaan vain opiskelijasivuston kautta opintojen jo käynnistyttyä. Kaikilla opettajaopiskelijoilla ei myöskään ole taustanaan korkeakoulututkintoa (hakukelpoisuusvaatimuksissa voidaan korkeakoulututkintovaatimuksesta poiketa tietyin perustein), jolloin YAMK-opinnot eivät siksi olisi kaikille soveltuneet. Opintojen suunnittelussa oli omat haasteensa, jotka tulivat eri laajuuksista ja eri sisällöillä olevista opinnoista. Alun perin oli suunnitelmassa, että uuden opintopolun opiskelijoista saataisiin ”pilottiryhmä”. Opiskelijavalintojen jälkeen kävi varsin nopeasti ilmi, että ryhmää ei voida toteuttaa. Syynä ei ollut pelkästään valittujen opiskelijoiden vähäinen määrä, vaan myös se, että kaikki valitut opiskelivat eri opettajankoulutuksen ohjelmissa ja osin eri YAMK-tutkinnoissa. Näin opintopoluista tuli täysin yksilöllisiä polkuja.

Opintojen yhdistämisestä käytiin myös monenlaisia keskusteluja. Osaamista-voitteiden vertailu kertoi yhtäläisyyksistä, mutta toisaalta myös eroavaisuuksista. Oleellista oli määrittää ne ydinosaamiset, joita eri koulutuksissa kehitetään ja joita ei voida hyväksiluuttaa tai sisällyttää muilla opinnoilla. Viisautta vaati nähdä myös eri osaamistavoitteiden samanlaisuus, vaikka konteksti oli eri. Pohdinta siitä, kuinka kontekstisidonnaisia opintojen tulisi olla ja missä määrin voitiin yksilöllisiä opintopolkuja rakentaa ilman että lopullinen tavoite unohtuu, oli tarpeen ja keskustelua tulee käydä edelleen. Kun opettajankoulutuksen laajuus on ”vain” 60 op, samoin kuin tekniikan alan YAMK-tutkintojen, niin missä määrin voidaan ristiin opiskelua hyväksyä? Ovatko tekniikan alan osaamisen tavoitteet ja sisällöt sen verran erilaiset opettajankoulutuksen vastaaviin verrattuna, että jotain olennaista jää oppimatta, jos osa opinnoista tehdään toiseen koulutukseen?

Opintojen ohjaukselle uudet opiskelumallit aiheuttivat myös haasteita. Kun yksilöllisiä opintopolkuja luodaan, tulisi asiantuntijuutta olla molemmilta puolilta ja niin, että opiskelija saa tarvitsemaansa ohjausta yksisuuntaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että näkemys opintojen yhdistämisestä tulee olla molemmilla puolilla sama, samoin kuin tavoite eli opiskelijan ammatillisen osaamisen kehittäminen vaikkakin laajemmassa kontekstissa. Kun opiskelijaa ohjataan kahden eri koulutusohjelman puolelta, onko ohjaus yhdensuuntaista

ja sellaista, että opiskelija kokee kahden koulutuksen yhdistämisen mielekkäänä ja pystyy etenemään opinnoissaan tavoitteellisesti? Monet eri ohjauksen toimijat ja erilaiset ohjauksen käytänteet voivat toisaalta rikastaa opiskelua, mutta toisaalta herättää myös hämmennystä.

Koska sekä ammatillisen opettajankoulutuksen opinnot että YAMK-opinnot ovat luonteeltaan monimuoto-opiskelua, joita voi suorittaa työn ohessa opiskellen, keskustelua käytiin myös siitä, onko oikein kannustaa opiskelijoita suorittamaan kahta koulutusta yhtä aikaa. Miten moni opiskelija oikeasti pystyy selviytymään päivätyönsä ohella kahdesta koulutuksesta, joiden yhteenlaskettu opintopistekertymä voi täyttää päätoimisen opiskelun kriteerin. Yhdellä uuden opintoväylän opiskelijalla neljästä näyttääkin käyneen niin, että opinnot eivät ole edistyneet tavoitteen mukaisesti ainakaan toisen koulutuksen osalta.

Lisäksi sisäisessä kehittämistyössä oli omat haasteensa. Erilaiset toimintakulttuurit, erilaiset koulutusten toteutustavat ja eri toimijat eri koulutuksissa vaativat oman sopeutumisensa. Myös työnjakoon tulee kiinnittää huomiota. Keskustelua ja asioiden avaamista puolin ja toisin oli paljon ja sitä tarvitaan edelleen. Prosessi on kuitenkin vielä kesken ja kehittämistyötä jatketaan ainakin seuraavan lukuvuoden ajan.

Opiskelijoiden kokemuksia yksilöllisistä opintopoluista

Opiskelijoiden kokemuksia yksilöllisten opintopolkujen onnistumisesta selvitettiin Ylermi-projektin loppuvaiheessa huhtikuussa 2014. Tiedonkeruun menetelmänä oli haastattelu. Huhtikuuhun mennessä projektiin osallistuneille opiskelijoille oli jo ehtinyt kertyä jonkin verran kokemuksia toisen koulutusohjelman opintojen suorittamisesta tai yhtäaikaisesta opiskelusta kahdessa koulutusohjelmassa.

Haastattelukutsu lähetettiin 13 opiskelijalle sähköpostitse maaliskuussa 2014. Yhdeksän opiskelijaa vastasi kutsuun ja heitä haastateltiin joko kasvokkain tai etäyhteyksiä käyttäen. Neljälle opiskelijalle lähetettiin toinen kutsu huhtikuun alussa, mutta enempää haastateltavia ei saatu mukaan.

Haastateltavat edustavat kaikki Ylermi-projektiin osallistuneita opiskelijaryhmiä ja joukossa oli kahden koulutusohjelman suorittajia: ammatillisen opettajankoulutuksen opiskelijoita, jotka suorittavat yksittäisiä opintoja ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta sekä YAMK-opiskelijoita, jotka suorittavat yksittäisiä opettajankoulutuksen opintoja. Haastatteluhetkellä kahdeksan opiskelijaa jatkoi opintoja Hämeen ammattikorkeakoulussa ja yksi juuri valmistui sieltä.

Haastattelu tehtiin strukturoidun lomakkeen avulla. Lomake sisälsi 13 kysymystä ja lisää kysymyksiä esitettiin tarvittaessa lähinnä tarkennettaessa haastattelussa esille tulleita seikkoja. Kysymyksillä selvitettiin opiskelijoiden

kokemuksia kahden koulutusohjelman synergiasta ja yksilöllisten opintopolkujen onnistumisesta sekä pyydettiin ideoita jatkokehittämiselle. Seuraavaan on koottu opiskelijoiden kokemuksia, ja heidän autenttiset vastauksensa on kuvattu lainausmerkein.

Haastatteluvaiheessa opiskelijoille oli ehtinyt kertyä kokemuksia pääsääntöisesti yhden tai kahden opintojakson suorittamisesta. Lisäksi kahta koulutusohjelmaa yhtäaikaaisesti suorittavat olivat opiskelleet useamman kuukauden yhtäaikaaisesti molemmissa koulutusohjelmissa. Haastateltavien mukaan kaikilla (paitsi hiljattain valmistuneella opiskelijalla) oli suunnitelmassa jatkaa toisen koulutusohjelman opintojen suorittamista ja ilmoittautuminen tuleviin opintoihin oli jo tehty.

Kaikki kokemukset toisessa koulutusohjelmassa suoritetuista opinnoista olivat positiivisia. Projektiin osallistuneet opiskelijat näkivät, että toisen koulutusohjelman opinnot olivat hyvin täydentäneet varsinaisen koulutusohjelman opintoja, jopa rikastuttaneet. Mahdollisuus suorittaa toisen koulutusohjelman opintoja nähtiin hyvin modernina ja nykytyöelämän vaatimuksia vastaavana. Haastateltavien mukaan tänä päivänä työelämässä vaaditaan laaja-alaista osaamista ja osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Eräs opiskelija toteaa ”ammattien rajat ovat hämärtyneet ja esim. pedagogiselle osaamiselle on kovaa kysyntä myös teollisuudessa, jossa on jatkuva tarve päivittää työntekijöiden osaamista”. Opettajankoulutuksen opiskelijat puolestaan korostivat, että ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot auttavat heitä ”laaja-alaisemmin ymmärtämään työelämän muutoksia ja työelämän kokonaisuutta”.

Toisen koulutusohjelman opintojen valinta haastateltavien mukaan ei ollut satunnaista. Kaikki haastateltavat korostivat, että heitä on pitkään kiinnostanut kasvatustieteellisten tai johtajuuden opintojen suorittaminen. Ylermi-projekti on mahdollistanut vanhojen unelmien toteuttamista ja vihdoinkin oli saatu mahdollisuus suorittaa jo pitkään kiinnostaneet opinnot. Kaikki haastateltavat myös mainitsivat, että aikoivat joskus hakeutua toiseen koulutusohjelmaan suorittamaan opinnot kokonaisuudessaan, osa opiskelijoista jopa tämän kevään yhteishaussa.

Sen sijaan tiedon saaminen tästä mahdollisuudesta oli haastateltavien mukaan usein ”sattuman kauppaa”. YAMK-opintojen yhteisessä aloitustilaisuudessa oli asiasta suullisesti tiedotettu kaikille, mutta asia oli jäänyt suuren informaatiotulvan takia ”jalkoihin”. YAMKin opiskelijat selkeästi toivoivat, että kyseiseen asiaan olisi hyvä palata toisenkin kerran opintojen alkuvaiheessa ja myös saada joku kirjallinen esite opiskelumahdollisuudesta. Haastateltavien mukaan ”monet opiskelutoverit olisivat myös kiinnostuneet asiasta, jos se olisi tullut selkeästi opintojen alkuvaiheessa esille”.

Opettajankoulutuksessa opiskelevien mukaan asiaa ei ollut markkinoitu lainkaan yhteisissä tilaisuuksissa. Informaatio oli saatu nettisivulta vasta joulukuussa, kun opettajankoulutuksen opinnot olivat jo melko pitkällä. Silloin ei

ollut enää muuta mahdollisuutta kuin ottaa vain kaksi opintojaksoa YAMK-opinnoista.

Molempien koulutusohjelmien kesto on suhteellisen lyhyt eli vain 60 ja 90 opintopistettä. Etenemistä opinnoissa sekä oman ajan käyttöä aikuiset opiskelijat suunnittelevat hyvin varhaisessa vaiheessa. Kummankin koulutusohjelman opiskelijoiden mukaan ”olisi saatu enemmän irti tästä mahdollisuudesta, jos tieto olisi tullut hyvissä ajoin”. Kahden koulutusohjelman suorittajat myös toivoivat, että hakeutumisvaiheessa olisi selkeämmin mainittu kahden koulutusohjelman yhtäaikaisesta suorittamismahdollisuudesta. Yksi haastateltavista kertoi ”Löysin tietoa paikallisesta lehdestä haun viimeisenä päivänä. Ehdin puolessa tunnissa syöttää tiedot järjestelmään ennen haun umpeutumista”.

Haastateltavien mukaan ohjausta toisen koulutusohjelman opintojen valitsemisessa sekä kahden ohjelman yhdistämisessä oli saatu runsaasti. ”Ohjausta ja tukea tuli joka paikasta, kun vain pyysin” kommentoi eräs opiskelija. Ohjaustyöhön on osallistunut vastuuopettaja, tuutoropettaja, opintosihteeri ja opintojen ohjaaja. Opiskelijat kokivat, että todella paljon työtä oli tehty koulutusohjelmien kesken. Kaikki haastateltavat saivat suoraan vastaukset siihen, mitä hyväksilukua he voivat saada toisessa koulutusohjelmassa suoritetuista opinnoista. Se helpotti huomattavasti valintoja opinnoissa.

Opiskelijat kokivat, että myös uuden opiskeluryhmän opiskelijat ja opettajat tukivat heitä. Apua oli helposti saatavilla uusiin järjestelmiin ja toisen koulutusohjelman toimintatapoihin perehdyttäessä. Kokemukset opintojaksojen käytännön toteutuksista olivat hyvin positiivisia. Opintojen ohjaajat hoitavat myös sujuvasti ilmoittautumisia opintojaksoille.

Melkein kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita valitsemaan lisää toisen koulutusohjelman opintojaksoja. Valinnat eivät kuitenkaan aina ole mahdollisia opintojen eri laajuuden sekä aikuisten opiskelijoiden kiireisten aikataulujen takia. Yksi YAMKin opiskelija kommentoi asiaa näin ”Minulle olisi enemmän hyötyä, jos olisin pystynyt valitsemaan lisää AOKK:n (opettajakorkeakoulun) kursseja. Perusopintojen seuraavat kurssit olivat kuitenkin laajuudeltaan 4 op (yhteensä 13 op), mikä ei ollut itselleni optimaalinen, koska omassa koulutusohjelmassa vapaavalintaisia kursseja tulee suorittaa 15 op”. Opettajankoulutuksessa opiskelevat taas olivat huolissaan siitä, että ”liian laajat opinnot YAMKin puolella voivat vaikuttaa negatiivisesti pedagogisten opintojen kokonaisuuteen”. Heidän tapauksessaan YAMKin opinnoilla korvattiin suoraan ammattipedagogisia opintoja. Opiskelijoiden mukaan opintoja kuitenkin tulee yhdistää ”optimaalisesti”, jotta ne täydentävät toisiaan ja että opettajankoulutukseen on hyvä lisätä vapaavalintaisia opintoja.

Kahta koulutusohjelmaa suorittaneet toivoivat, että jatkossa tällaisille opiskelijoille tehdään vain yksi opiskelijatunnus ja opiskelijakortti. Nyt heidän pitää kirjoittautua kumpaankin järjestelmään eri käyttäjätunnuksella ja salasalla. Tämä ”kaksoispersoonallisuus on aikaa vievää ja epämurkavaa”.

Kaikki haastateltavat kokivat Ylermi-projektin tarjoaman mahdollisuuden hyvin antoisana eivätkä he ole katuneet päätöstään. Opiskelu kahdessa eri koulutusohjelmassa sekä auttaa verkostoitumaan että laajentamaan näkemyksiä. He myös suosittelevat tätä mahdollisuutta muille opiskelijoille.

Keskeisiksi kehittämisideoiksi nousivat haastatteluissa seuraavat asiat:

- tiedottamisen kehittäminen, tietoa tällaisista mahdollisuuksista pitää olla helposti saatavilla ja hyvissä ajoin
- osittaisten hyväksilukujen kehittäminen koulutusohjelmien välillä esim. mahdollisuus täydentää 4 opintopisteen opinnot jollakin tehtävällä ja saada toisessa koulutusohjelmassa 5 opintopisteen hyväksiluku
- vapaavalinnaisten opintojen lisääminen opettajankoulutukseen
- kahdessa koulutusohjelmassa opiskelevien käyttäjätunnuksien yhtenäistäminen.

Yhteenvetona

Ylermi-projektissa toteutetut yksilölliset opintopolku- ja opintoväylävaihtoehdot ovat osuneet tyydyttämään opiskelijoiden tarpeita, niin että he ovat hyötynet mahdollisuudesta suorittaa yhtäaikaaisesti tai ristiin opiskeluna opintoja. Vaikka opiskelijoita ei ole ollut paljon, niin niille, jotka opintoja valitsivat, se on ollut oman osaamisen kehittämisen ja tulevaisuuden suunnittelun näkökulmasta tarkoituksenmukaista. Kuten Eveliina Grönberg totesi omassa artikkelissaan, kaikista opintopoluista tuli hyvin yksilöllisiä. Yhden ainoan mallin luominen on mahdotonta. Tällaisessa pilottivaiheessa kokeillaan ja kokemusten perusteella havaitaan kehittämisen kohteita. Seuraavaan onkin koottu prosessin etenemisen näkökulmasta eri vaiheita ja opiskelijoiden kokemuksia niistä.

TAULUKKO 1. Yksilöllisten opintopolkujen suunnittelu

Suunnittelussa huomioon otettavaa	Kysymys / tavoite	Opiskelijoiden kokemukset
Koulutuksen ennakkomarkkinointi	Miten laajasti markkinointia halutaan tehdä? Mihin volyymeihin tähdätään? Miten erilaiset haku- ja valintamenettelyt vaikuttavat?	Tieto opiskeluvaihtoehdoista ja -poluista oli sattumanvaraista
Opiskelun alussa	Miten ja millä välineillä opiskelijoille tiedotetaan? Millainen tiedote laaditaan?	Tieto mahdollisuudesta ei saavuttanut kaikkia valittuja opiskelijoita tai tuli myöhässä
Osaamistavoitteiden vertailu	Mikä osaamistavoitteiden vertailuss on keskeistä? Miten henkilökohtainen suunnitelma muodostuu? Miten vapaavalintaisia opintoja tarjotaan? Miten osaamista osoitetaan?	Henkilökohtaisen suunnitelman merkitys korostuu Opiskelijoiden omat selkeät tavoitteet Osasuorituksin myös mahdollisuus osaamisen osoittamiseen
Opiskelukokonaisuus	Miten realistisena nähdään kahden koulutusohjelman opintojen suorittaminen yhtäaikaisena?	Yksilöllisten opiskelupolkujen suunnittelu koettiin onnistuneena
Toteutustavat	Miten sovitaan erilaiset toiminta- ja toteutuskulttuurit opiskelijalle mielekkäällä tavalla? Mitä opiskelijan tulee tietää enakkoon? Miten käytännössä opiskelu hoidetaan eri opinnoissa?	Erilaiset käytännön toteutukset koettiin positiivisina ja rikastuttavina Eri järjestelmiin kirjautuminen koettiin vaivalloisena ja aikaa vievänä
Yhteistyö	Miten sovitaan eri koulutusohjelmien opettajien ja ohjaushenkilöstön yhteistyöstä ja vastuista? Miten opettajat ovat sitoutuneet yhteistyöhön?	Tukea ja apua sai hyvin sekä ohjaajilta että opiskelijakollegoilta
Resurssit	Miten suuria määriä voidaan liikutella ilman erillisiä kustannuksia?	

Lähteet

- AHOT korkeakouluissa 2009–2011. ESR-hanke. Turun yliopisto. <http://www.tun-nistaosaaminen.fi/node/26>. Viitattu 28.4.2014.
- Haltia N. 2012. Vähäistä hyväksilukua ja ketjutettuja tutkintoja: Aikuinen yliopisto-opiskelija 2000-luvun koulutuspoliittisessa diskurssissa. Suomen kasvatus-tieteellinen aikakauskirja Kasvatus 5/2012, 476–487.
- Kesu 2012. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Ope-tus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1.
- Kolkka M. & Karjalainen L. 2012. Maailman osaavin kansa – Koulutuksellinen tasa-arvo on poliittinen ja pedagoginen kysymys teoksessa Seija Mahlamäki-Kul-tanen, Timo Hämäläinen, Petri Pohjonen & Kari Nyysölä (toim.) Maailman osaavin kansa 2020 – koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämää-rät. Koulutustutkimusfoorumin julkaisu. Raportit ja selvitykset 2013:8. Ope-tushallitus.
- Osaamisperustaisuus korkeakouluissa 2014. ESR-hanke. Turun yliopisto. <http://www.ospe.utu.fi>. Viitattu 28.4.2014.
- OPM 2009. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeri-ön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24.

Lopuksi: Kohti ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikköä

Martti Majuri

Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) strategia uudistettiin syksyllä 2013. HAMK Strategiassa 2020 aluevaikuttavuus ja työelämälähtöinen tutkimus korostuvat. Strategian mukaan HAMKin läsnäolo koko alueella on aluevaikuttavuuden perusta ja Kanta-Hämeen eri seutukuntien painotukset pyritään huomioimaan toiminnassa mahdollisimman hyvin. Neljä työelämälähtöistä, opetusta tukevaa tutkimusyksikköä toimii HAMKin painoalojen mukaisesti:

- Ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikkö
- Arjen palveluiden ja teollisuuden digitaalisuuden tutkimusyksikkö
- Biotalous ja bioprosessiteknologian tutkimusyksikkö
- Ohutlevykeskus (toiminut vuodesta 1998)

Tutkimustyö näissä yksiköissä tehdään tutkijaryhmissä. Tutkimusyksiköiden toimintaa, volyymiä ja rahoitusta tullaan kehittämään tavoitteellisesti ja työn tuloksista tullaan raportoimaan säännöllisesti mm. erilaisten tutkimusraporttien ja julkaisujen muodossa.

Ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikössä huippuosaaminen ymmärretään laajasti yksilöiden, tiimien ja työyhteisöjen oppimisen kehittämisenä sekä osaamisen johtamisena. Tavoitteena on löytää kullekin yksilölle ja yhteisölle vahvuuksien mukaiset mahdollisuudet kehittyä huippuunsa. Tutkimusyksikössä tuotetaan tutkimus-, kehittämis-, arviointi- ja ennakkointihankkeita kansallisessa ja kansainvälisessä verkostossa. Vuoden 2014 aikana toimintaansa käynnistävän tutkimusyksikön painopisteet ja kärkiteemat ovat

1. Ammatilliseksi huippuosaajaksi oppiminen: vahvuuksien, osaamisen, onnistumisen ja lahjakkuuksien tunnistaminen ja valmentaminen sekä yksilölliset oppimis- ja osaamispolut
2. Osaamisen johtaminen, huipputiimien ja työyhteisöjen valmentaminen

3. Uudet oppimisympäristöratkaisut ja työssä oppiminen.

Tutkimusyksikkö profiloituu huippuosaamisen, ammatillisen oppimisen ja osaamisen johtamisen kysymyksiin. Erityisenä kärkenä paneudutaan huippuosaamisen teemaan. Profiili täsmentyy toiminnan vauhdittuessa. Kuviossa 1 kuvataan tutkimusyksikköön suunnitellut TKI-ryhmät ja organisoituminen.



KUVIO 1. Tutkimusyksikön TKI-ryhmät

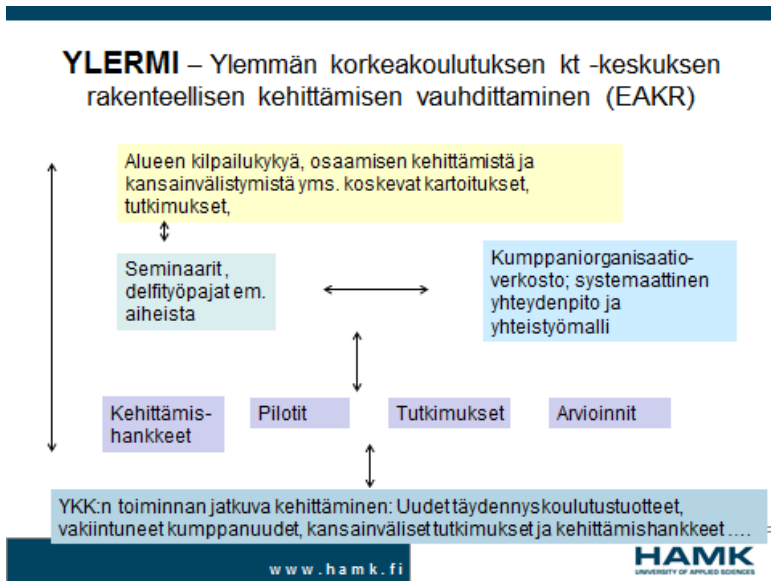
Tutkimusyksikön osaamista on rakennettu pitkälti Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskuksessa. Ammatillinen opettajakorkeakoulu ja HAMK ylempät ammattikorkeakoulututkinnot ovat olleet luonteeltaan ja lähtökohdiltaan vahvasti kansallisia toimijoita. Ammatillisen opettajakorkeakoulun keskeisinä tutkimuskohteina, asiakkaina ja samalla osana tutkimusyksikön verkostoa ovat ammatillinen koulutus ja ammattikorkeakoulut.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen ja Ammatillisen opettajakorkeakoulun yhdistymisen myötä suoraan yrityksiä ja julkisyhteisöjä palvelevan TKI-toiminnan osuus rahoituksesta on saatu kasvamaan. Vuoteen 2020 mennessä Ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikkö tulee olemaan alueen elinkeinoelämää ja sen kilpailukykyä kehittävä, työelämälähtöisen tutkimuksen tuottaja. Tutkimusyksikön painopistealueet palvelevat selkeästi paitsi oppilaitosmaailmaa, myös alueen elinkeinoelämän kehittymistä. Työpaikalla tapahtuva oppiminen, osaamisen johtaminen ja uudet oppimisympäristöratkaisut ovat keskeisellä sijalla myös yritysten kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen teemoina voivat olla ammatillinen huippuosaaminen ja kansainvälisyysosaaminen. Myös ammatillisen koulutuksen sekä ammattikorkeakoulutuk-

sen kehittämisessä hankittua valtakunnallista ja kansainvälistä kokemusta tullaan edelleen syventämään ja laajentamaan.

Kansainvälisissä verkostoissa toteutettujen kehittämishankkeiden osuus TKI-rahoituksesta on tarkoitus kasvattaa nykyisestä noin 30 %:sta lähes puoleen kokonaisvolyymista vuoteen 2020 mennessä. Osaamisen vienti on luonteeltaan lähellä kehittämistoimintaa ja jatkossa koulutusvientiin kytketään entistä vahvemmin myös maksullinen TKI-vienti, kuten arviointi- ja tilaustutkimukset. Katteellista, maksullisena palvelutoimintana toteutetun tutkimuksen määrää tullaan kasvattamaan myös kotimaan markkinoilla. EU-rahoitteiset hankkeet (ESR, Interreg, Central Baltic jne) tulevat olemaan edelleen keskeisiä rahoittajia toiminnalle. Jatkossa kilpaillun tutkimusrahoituksen osuutta on tarkoitus kasvattaa merkittävästi (Horizon, TEKES, työsuojelurahasto, Suomen akatemia, Opetushallitus jne.)

Ylermi-hankkeessa tuotettuja ennakointiaineistoja ja -malleja jatkojalostetaan erityisesti alueen kilpailukyyn kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen keskittyvissä tutkimusryhmissä. Näin hankkeessa tuotettua osaamista, kotimaisia ja kansainvälisiä verkostoja sekä toimintamalleja päästään hyödyntämään jatkossakin. Hankkeen aikana on jo muodostettu vahvoja verkostoja tulevia tutkimushankkeita ja osaamisen vientiä varten. Aluetasolla hankkeessa on kokeiltu erilaisia workshop-tyyppisiä kehittämistilanteita, organisaatiokohtaisia konsultaatioita, alueellisia ennakointitutkimuksia ja seminaareja TKI-toiminnan kehittämiseksi. Kokeiluja on jo arvioitu ja niitä jatkojalostetaan systemaattiseksi osaksi uuden tutkimusyksikön toimintaa. Kuvio 2 kuvaa tätä kokonaisuutta.



KUVIO 2. Ylermi – Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskuksen rakenteellisen kehittämisen vauhdittaminen.

Uudistetun Häme 2014 +, strategisen maakuntaohjelman yhtenä tavoitteena on luoda alueelle vahva korkeakoulukeskittymä. Hämeen ammattikorkeakoulun ympärille kehittyvä korkeakoulukeskus tulee olemaan Suomen suurin ammattikorkeakoulupohjainen innovaatiokeskittymä ja sen läsnäolo kaikilla seuduilla on olennaista. Korkeakoulukeskuksella tulee olla vahva kansainväliset mitat täyttävä tutkimus- ja kehittämistoiminta. Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskus sekä Ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikkö jatkavat työtä maakunnan kilpailukyyn edistämiseksi ja kansainvälistymisen edistämiseksi. Tavoitteena on luoda kansainväliset mitat täyttävä, kansallisestikin merkittävä tutkimusyksikkö yhteistyössä maakunnan, kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa.

Liite 1

Ohjausryhmän kokoonpano

Käki Mervi, toimitusjohtaja,
Kehittämiskeskus Oy Häme (puheenjohtaja)

Isosuo Juha, apulaiskaupunginjohtaja,
Hämeenlinnan kaupunki

Jaatinen Marita, toimitusjohtaja,
PACCOR Finland Oy, Hämeenlinna

Kariniemi Marjatta, riskienhallintapäällikkö,
HAMK

Louhelainen Hannele, erityisasiantuntija,
Opetusalan ammattijärjestö OAJ, Helsinki

Mahlamäki-Kultanen Seija, johtaja,
HAMK, Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus

Nygård Rolf, toimitusjohtaja,
Finn-Korkki Oy, Hämeenlinna (varapuheenjohtaja)

Saarinen Hannu-Heikki, aluekehityspäällikkö,
Forssan Seudun Kehittämiskeskus Oy, Forssa

Salminen Janne, vararehtori,
HAMK

Turunen Helena, projektipäällikkö, KT-kehitysjohtaja,
HAMK, Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus

Tuominen Elisa, projektiassistentti,
HAMK, Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus

Väistö Osmo, ohjelmapäällikkö,
Hämeen liitto, Hämeenlinna

Tässä julkaisussa kuvataan EAKR-rahoitteisen Ylemmän korkeakoulutuksen osaamisraken-
teen kehittäminen (Ylermi) -hankkeen tuloksia. Hankkeen tavoitteena oli kehittää HAMKin
ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakenteita siten, että ne edistävät Kanta-Hämeen
alueen kilpailukykyä, vetovoimaa, kasvua ja kansainvälisyyttä.

Julkaisu koostuu kuudesta artikkelista, jotka kuvaavat hankkeessa tehtyä kehittämis- ja
tutkimustyötä sekä uudenlaisia toimintamalleja. Tulevaisuuden työelämä tarvitsee uuden-
laista osaamista ja uudenlaisia valmiuksia. Tähän haasteeseen Ylermi-hanke osaltaan
pyrkii vastaamaan.



e-julkaisu

ISBN

ISSN

978-951-784-666-0 (PDF)

1795-424X

HAMKin e-julkaisuja 16/2014

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES