

OPINNÄYTETYÖ

Tarvelähtöisyys elinikäisen oppimisen pilottihankkeissa

Mika Mustikainen

Yhteisöpedagogi (YAMK)

(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

03/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (YAMK)

Tekijät: Mika Mustikainen

Opinnäytetyön nimi: Tarvelähtöisyys elinikäisen oppimisen pilottihankkeissa

Sivumäärä: 65 ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Pasi Toivanen, Kristiina Vesama

Työn tilaaja: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

Opinnäytetyö on käytännönläheinen kehittämistyö ja se on teetetty toimeksiantona Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitralle. Opinnäytetyön aineiston keruu ja analysointi tapahtui toimiessani työelämäjaksolla Sitrassa syksyllä 2021. Osallistuin samalla elinikäisen oppimisen edistämisen projektin (Osaamisen aika) hanketyöhön vierailevana tutkijana. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa Sitran ”Uuden osaamisjärjestelmän pilotit”-hankekokonaisuuteen liittyvät yritys haastattelut ja niiden avulla lisätä ymmärrystä tarvelähtöisyyden rakentumisesta yritysten ja oppilaitosten välillä. Tämän ymmärryksen avulla tuotettiin sisältöä Sitran Osaamisen aika -projektin julkaisuihin: ”Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea” ja ”Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus”.

Työn aineisto muodostuu pääosin hankerahoitusta saaneen kahdeksan pilottihankkeen yhteistyöorganisaatioiden haastatteluista (13 kpl). Käytetyt tutkimusmenetelmät ovat teemahaastattelu, havainnointi ja aineistolähtöinen sisältöanalyysi. Kehittämistyön lähestymistapana on konstrukttiivinen tutkimus. Teemahaastattelujen perusteella syntyi työn tuotos: Tarvelähtöisyysmatriisi., Siihen on koottu ja luokiteltu kaikki haastattelujen litteroidut tulokset ja videomateriaali. Työn tuloksissa on esitetty osaamiskosysteemin kehittymistä kuvaava lineaarinen malli. Tarvelähtöisyyttä tarkastellaan hanketyöhön valmistautumisen, yritysten ja oppilaitosten yhteistyön, oppimisen lisääntymisen ja jakamisen, hanketyöstä syntyvien hyötyjen ja saavutettavissa olevien etujen sekä uuden osaamisjärjestelmän rakentumisen näkökulmista.

Kehittämistyö pohjautuu Sitran Osaamisen aika-projektissa laajan yhteiskunnallisen päättäjäjoukon kanssa tuotettuun yhteiseen näkemykseen elinikäisestä oppimisesta. Tämän työn kannalta näkemyksessä on keskeisintä väittämä: ”Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista.” Kahdeksan pilottihankkeen rahoituksella tuetaan uuden osaamisjärjestelmän syntymistä ja erityisesti sitä, miten osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Pilottihankkeiden kokonaisuus oli yhteensä 850 t€.

Työn tuloksina esille nousivat havainnot tarvelähtöisen kehittämistyön onnistumisesta niissä tapauksissa, missä yhteistyö on ollut hyvin ennalta suunniteltua ja kehittämistyöhön ollaan sitouduttu. Oppilaitokset ovat tukeneet alueellista kehittymistä, hankerahoituksen toimiessa mahdollistajana jo toimivissa tarvelähtöisissä kumppanuuksissa. Vuoropuhelu toimijoiden välillä on perustunut synergioihin, jolloin tarvelähtöinen toiminta on kehittynyt ja syventynyt yhteistyön edetessä strategiseksi kumppanuudeksi.

Uutta osaamista syntyy tarvelähtöisesti rakentuessa verkostoissa. Verkostomaisessa mallissa toimiminen on joustava tapa reagoida aitoihin muutostarpeisiin osaamisen uudistamisessa ja kyvyssä palvella kehittyvää kysyntää. Työ nostaa esille myös oppilaitosten muuttuvaa roolia uudessa osaamisjärjestelmässä. Oppisisältöjen räätälöinti ja päivittäminen yritysten osaamiskartoitusten kautta syntyviin akuutteihin ja säännöllisesti päivitettyihin tarpeisiin korostuu. Myös alueellisen yritys-oppilaitosyhteistyön merkitys korostuu niissä tapauksissa, missä alueen ankkuriyritykset ovat onnistuneet rakentamaan tarvelähtöisen kehittämistyön osaksi päivittäistä toimintaa yhdessä alueellisten koulutusorganisaatioiden kanssa. Osaamiskosysteemi rakentuu vaiheittain.

Asiasanat: Elinikäinen oppiminen, tarvelähtöisyys, rahoitushanke, osaamiskosysteemi, hankepilotti

Author: Mika Mustikainen

Title: Needs Orientation in Lifelong Learning Pilot Projects

Number of Pages: 65 and 4 attachment pages

Supervisor(s): Pasi Toivanen, Kristiina Vesama

Commissioned by: The Finnish Innovation Fund Sitra

This thesis is a practical development work and it has been commissioned by Sitra, the the Finnish Innovation Fund. The collection and analysis of the thesis material took place during my internship at Sitra in the autumn of 2021. At the same time, I participated in the project work of the Lifelong Learning Promotion Project (Competence Time) as a visiting researcher. The aim of the thesis was to plan and implement company interviews related to Sitra's "Pilots of the New Competence System" project and to increase the understanding of the need-based construction between companies and educational institutions. This understanding was used to produce content for Sitra's Competence Time project publications: "With what recommendations? Towards a Lifelong Learning Finland "and" Description of the New Competence System ".

The material of the thesis consists mainly of interviews with the co - operation organizations of eight pilot projects that have received project funding (13). The research methods used are thematic interview, observation and data-driven content analysis. The approach to development work is constructive research. The output of the work, the needs-based matrix, was created on the basis of the thematic interviews. The results of the work present a linear model describing the development of the knowledge ecosystem. Needs orientation is examined from the perspectives of preparing for project work, cooperation between companies and educational institutions, increasing and sharing learning, the benefits and achievable benefits of project work, and building a new knowledge system.

The development work is based on the shared vision of lifelong learning produced in Sitra's Competence Time project with a wide range of social decision-makers. From the point of view of this work, the most important statement in the vision is: "Competence renews working life and working life competence." Funding for eight pilot projects will support the emergence of a new skills system and, in particular, how skills will renew working life and working life skills. The total number of pilot projects was € 850 thousand.

As a result of the work, observations emerged about the success of needs-based development work in those cases where the co-operation has been well planned in advance and the development work has been committed to. Educational institutions have supported regional development, with project funding enabling existing needs-based partnerships. The dialogue between the actors has been based on synergies, whereby needs-based activities have developed and deepened as the cooperation progresses into a strategic partnership.

New know-how is created in networks built on needs. Operating in a network-like model is a flexible way to respond to genuine needs for change in competence renewal and the ability to serve evolving demand. The work also highlights the changing role of educational institutions in the new competence system. The emphasis is on tailoring and updating learning content to the acute and regularly updated needs that arise through companies' competency surveys. The importance of regional business-educational cooperation is also emphasized in those cases where anchor companies in the region have succeeded in integrating needs-based development work into their day-to-day operations together with regional training organizations. The knowledge ecosystem is built in stages.

Keywords: Lifelong learning, needs orientation, funding project, knowledge ecosystem, project pilot

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
	1.1 Hankerahoitus osana elinikäisen oppimisen pilottihankkeita	7
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TILAAJA.....	9
	2.1 Kehittämistyön tavoitteet, rajaus ja aikataulu	9
	2.2 Sitran vaikuttavuustyö ja rooli elinikäisen oppimisen rakentajana.....	11
	2.3 Alueiden osaamisen aika- projekti kohti elinikäistä oppimista	12
	2.4 Uuden osaamisjärjestelmän pilottihankkeiden ja heidän yhteistyöyritysten esittely .	15
3	TIETOPERUSTA	22
	3.1 Kumppanuusmallit.....	22
	3.2 Oppilaitosyhteistyö ja yritysten osaamisen nykytila.....	25
	3.3 Tarvelähtöisyyden rakentuminen hanketyössä	27
	3.4 Ekosysteemin kehittyminen	30
	3.5 Osaamiskosysteemi osana muita ekosysteemejä	33
4	TUTKIMUKSELLISTA KEHITTÄMISTYÖTÄ TUKEVAT MENETELMÄVALINNAT	35
	4.1 Haastattelumuotona teemahaastattelu	35
	4.2 Havainnoinnin hyödyntäminen	36
	4.3 Aineistolähtöinen sisältöanalyysi.....	38
	4.4 Konstruktiivinen lähestymistapa kehittämissä	40
	4.5 Tutkimusmenetelmien hyödyntäminen tarvelähtöisyysmatriisin koostamisessa ja sisältöanalyysissä	41

5	AINEISTON ANALYYSI, TULOKSET JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS	43
5.1	Tarvelähtöisyyden toteutuminen yhteydenoton ja ajoituksen näkökulmasta	43
5.2	Yritysten tarpeista lähtevän hanketyön tunnistaminen ja suunnittelu.....	44
5.3	Kehitys- tai hanketyössä tapahtuvan oppimisen lisääntyminen ja sen jakaminen.....	46
5.4	Tarvelähtöisen kehitystyön tarkennukset.....	48
5.5	Tarvelähtöisestä hanketyöstä koituvat hyödyt	49
5.6	Tarvelähtöisyys uuden osaamisjärjestelmän rakentamisessa.....	51
5.7	Havainnoimalla esille tulleet yritysten tarvelähtöisyyden muut tekijät	54
5.8	Osaamiskosysteemin syntyä kuvaava lineaarinen malli	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	58
6.1	Tarvelähtöisyyden toteutuminen hankerahoituksella tuettavan pilottitoiminnan keinoin.....	58
6.2	Opinnäytetyön kautta esille nousseet mahdollisuudet tarvelähtöisen yhteistyön kehittämiselle	60
6.3	Opinnäytetyön tulosten ja vaikutusten arviointi	61
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

”Jotta Suomi voi jatkossakin menestyä osaamispohjaisessa taloudessa ja globaalissa kilpailussa, tarvitsemme uuteen aikaan ja muuttuneeseen maailmaan vastaavan elinikäisen oppimisen reformin” (Sitra 2019b, 5).

Toimin Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketalouden lehtorina ja työskentelin Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitrassa työelämäjaksolla 23.8.-17.10.2021. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä yhdessä Sitran kanssa ja työn tekemistä on ohjannut aito tilaajan tarve tälle kehittämistyölle. Opinnäytetyön aineiston kokoaminen ajoittui pääsääntöisesti tälle ajanjaksolle. Opinnäytetyön kirjoittaminen eteni loppuvuoden 2021 aikana aineiston keruun, haastattelujen ja tulosten analysoinnin sekä johtopäätösten muodossa. Työn tulokset koottiin Sitran elinikäisen oppimisen projektin ”Osaamisen aika” tulosjulkaisuihin joulukuussa 2021 ja vuoden 2022 maaliskuussa.

Sitran elinikäisen oppimisen kolmivuotinen projekti loppuu maaliskuussa 2022. Hankkeen tuloksista koottiin myös toinen Sitran julkaisu liittyen uuden osaamisjärjestelmän kuvaukseen. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus julkaistiin maaliskuussa 2022. Tämän opinnäytetyön hankerahoituksen pilottien osallistumisen arvioinnin tulokset tulivat näin ollen näiden kahden julkaisun osaksi, joten opinnäytetyöllä on merkittävä vaikutus työelämään opinnäytetyön tilaajan näkökulmasta sekä julkaisujen kautta syntyvän Sitran vaikuttavuustyön ja yhteiskunnallisen keskustelun kautta. Lisäksi tästä työstä saatavan tiedon avulla luodaan uutta osaamiskosysteemin lineaarista mallia (esitetty tuloksissa) jatkuvan oppimisen näkökulmasta, rakennetaan uutta osaamisjärjestelmää osana Sitran elinikäisen oppimisen projektia hankerahoitusta saaneiden pilottiorganisaatioiden haastattelujen avulla ja arvioidaan hankerahoitusta saaneiden tahojen parhaita käytänteitä tarvelähtöisen, yritysten tarpeista lähtevän pilottitoiminnan keinoin.

Opinnäytetyön tekemisen motiiveja ovat olleet Sitran elinikäisen oppimisen projektin ajankohtaisuus ja merkitys itselleni, työnantajalleni sekä kehittämistyön tilaajalle. Lisäksi Sitran elinikäisen oppimisen hankerahoituksen avulla on ollut mahdollisuus selvittää pilottihankkeisiin osallistuvien tahojen ja heidän yhteistyöyritysten aitoja tarpeita hanketyölle. Koen työn luoneen ja tuottaneen merkityksellisyyttä työelämän tarpeisiin, sillä työn avulla oli mahdollista luoda suuntaviivoja elinikäisen oppimisen käytänteille ja tarvelähtöiselle kehittämistyölle. Työelämäjakso Sitrassa mahdollisti tiiviin ja vuorovaikutteisen yhteistyön

Sitran elinikäisen oppimisen tiimin asiantuntijoiden kanssa, missä yhdessä loimme uutta osaamisjärjestelmää Suomeen.

Työn sisällöllistä merkitystä lisäsivät myös Sitran osaamisen aika - projektin¹, tuotoksena syntyneet julkaisut: ”Millä suosituksilla. Kohti elinikäisen oppimisen Suomea” (Sitra 2021b) ja ”Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus” (Sitra 2022).

1.1 Hankerahoitus osana elinikäisen oppimisen pilottihankkeita

Sitra käynnisti rahoitushaun elinikäisen oppimisen toimijoille liittyen uuden osaamisjärjestelmän alueellisiin pilotteihin. Rahoitushakuun osallistui 80 eri tahoa, joista suurin osa oli laadittu hyvin ja ne edistävät uuden osaamisjärjestelmän kehittymistä. Hakemusten yhteenlaskettu summa oli yli 1,8 miljoonaa euroa. Tästä summasta pystyttiin rahoittamaan vain murto-osa.

Sitra kutsui yhdeksän parhaiten kaikki poissulkevat kriteerit täyttävää hakijaa haastatteluihin ja selventämään edelleen näiden kriteerien täyttymistä. Hakijat tarkensivat haastattelun jälkeen kirjallisesti kriteereihin kohdistuvaa osuutta hakemuksesta 30.3.2021 mennessä. Sitra teki 1.4.2021 päätöksen jatkaa keskusteluja ja siirtyä sopimusneuvotteluvaiheeseen näiden kaikkien yhdeksän hakijan kanssa, jotka täyttivät parhaiten tarkennetun haun kirjalliset kriteerit. Hyvien hakemusten määrän takia rahoitettava summa oli 840 000 €.

Yhdeksän hakemusta valittiin siten, että hakijoiden suunnitelmat täyttivät neljä poissulkevaa kriteeriä riittävällä tasolla. Alla on kuvattu tarkemmin sitä, miten valitut hakijat erottautuivat muista hakijoista. Haussa oli useita hakijoita, jotka saattoivat yhden kriteerin osalta ylittää muut, mutta kokonaisuuden ja siten Sitran etsimän pilotin näkökulmasta näin ei kuitenkaan tapahtunut.

Pilotissa kuvatun ongelman ratkaiseminen toteuttaa teesi 3:n tahtotilaa: ”Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista”. Valitut pilotit edistivät parhaiten tahtotilan teesi 3:n viemistä konkreettisesti käytäntöön. Osassa karsiutuneita hakemuksia yhteys teesi 3:n

¹ Sitran Alueiden osaamisen aika projektista käytetään tässä työssä myös nimeä ”elinikäinen oppiminen”-projekti.

edistämiseen oli kuvattu vain ylätasolla tai hyvin ohuesti. Rahoitusta eivät saaneet ne hakemukset, joiden päätarkoitus oli yksittäisen koulutuksen tai työpajasarjan suunnittelu ja toteutus tai pääosin hakijan omaan toimintaan liittyvä kehittämistyö. Valitut hakemukset olivat riittävästi rakentamassa tulevaisuuden osaamisjärjestelmää ja yhteistyötä.

Ensimmäisenä vaatimuksena² oli, että mukana olevat toimijat ovat merkityksellisiä ongelman ratkaisemisen kannalta. Valituissa hakemuksissa korostui työelämän uudistuminen ja siten myös mukana oli tahoja, jotka ovat idean toimeenpanemisen kannalta uudistuvan työelämän ytimessä. Näillä toimijoilla pilottihankkeet olivat jo käynnissä rahoitushaun aikana ja heille oli jo muodostunut toimivat yhteydet yrityksiin.

Toisena vaatimuksena oli, että kokonaisuus johon pilotti liittyy, on ollut osoitetusti toiminnassa vähintään kolme kuukautta ja jatkuu vuoden 2021 jälkeen. Suuressa osassa karsiutuneita hakemuksia ei ollut selkeää menossa olevaa kehittämishanketta, johon pilotti liittyy ja jonka vaikuttavuutta se voisi lisätä. Kuvauksessa viitattiin toimijan normaaliin toimintaan. Osassa hakemuksista pilotti oli vasta ideointivaiheessa, eikä toteutettavissa vaikuttavasti vuoden 2021 aikana.

Kolmas vaatimus liittyi siihen, että Sitran rahoittamalla pilotilla voidaan lisätä kokonaisuuden vaikuttavuutta. Suuressa osassa hakemuksia pilotin yhteys kokonaisuuden vaikuttavuuden lisäämiseen jäi hyvin ohueksi tai puuttumaan kokonaan. Hakemukset edistivät hienosti työelämän uudistumista rajatulla kohdealueella, mutta niiden laajempi vaikuttavuus jäi epäselväksi.

Tässä kehittämistyössä rahoituksen kriteerit parhaiten täyttävien pilottien osalta arvioidaan siis menestyneimpiä toimintatapoja tarvelähtöisen pilottitoiminnan keinoin, missä yhteistyön ulottuvuus (kumppanuusmallit), korkeakoulu yhteistyö ja uuden osaamisjärjestelmän rakentaminen korostuvat. Kehittämistyön tietoperusta rakentuu näiden kolmen aiheen ympärille.

² Sitran Osaamisen aika - pilottien hankerahoituksen valintakriteerit perustuvat keskusteluihin Sitran Osaamisen-aika projektitiimin kanssa.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TILAAJA

2.1 Kehittämistyön tavoitteet, rajaus ja aikataulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa Sitran ”Uuden osaamisjärjestelmän pilotit”-hankekokonaisuuteen liittyvät yrityshaastattelut ja niiden avulla lisätä ymmärrystä tarvelähtöisyyden rakentumisesta yritysten ja oppilaitosten välillä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden osalta Sitran tavoite ja tiedontarve määritettiin suunnitteluvaiheessa. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä tietoa ja selvittää yritysten osaamisen kehittämisestä vastaavien henkilöiden kokemusta siitä, miten yritysten tarpeet huomioidaan ja selvitetään yhteistyössä oppilaitoksen kanssa. Tätä kutsutaan tässä työssä tarvelähtöisyydeksi.

Haastatteluiden sisällöllinen fokus oli yritys-oppilaitos-yhteistyön alkuvaiheen mukaan ottamisessa, osaamistarpeiden selvittämisessä ja yhteistyön suunnittelussa. Keskeiseksi käsitteeksi hankekokonaisuudessa nousee tarvelähtöisyys, jonka toteutumista ja kehittymistä yritysten näkökulmasta seurattiin ja kehitettiin. Yrityshaastatteluilla on tässä suhteessa merkittävä rooli.

Opinnäytetyön tuotoksellisena tavoitteena oli laatia tilaajalle haastattelujen perusteella tietoperustassa kuvattu, yritys-oppilaitosyhteistyötä ja yritysten tarpeista lähtevää hankekehitystyötä kuvaava yksityiskohtainen ja strukturoitu luokittelu: tarvelähtöisyysmatriisi. Tarvelähtöisyysmatriisin sisältö ja luokittelu on hyväksytetty tilaajalla.

Opinnäytetyön tuloksellisena tavoitteena oli luoda haastattelujen, saatujen tulosten ja Sitran hanketyössä mukanaolon kautta uusi osaamisen ekosysteemin kehittymistä kuvaava lineaarinen malli. Malli pohjautuu tietoperustassa kuvattuihin kumppanuusmalleihin sekä niiden perusteella laadittuun yhteistyötä, luottamusta ja tarvelähtöisyyttä yhdistävään kokonaisuuteen. Luodun mallin tavoitteena on hyödyntää sitä Sitran vaikuttavuustyössä uuden osaamisen ekosysteemimallin kuvauksessa.

Työn välillisenä tavoitteena on tuottaa tietoa ja olla tukemassa Sitran tavoitetta uudistaa työelämää elinikäisen oppimisen avulla. Yhteiskunnallisella tasolla luodaan uutta osaamisen ekosysteemiä, mihin osallistuvat alueelliset toimijat, sidosryhmäyritykset ja koulutusorganisaatiot yhdessä.

Lähtökohdat omalta osaltani tähän kehittämistyön aiheen valintaan liittyvät työhöni ja hankkeisiin osallistumiseen ammattikorkeakoulun lehtorina. Korkeakoulun näkökulmasta hankerahoituksen hakemisessa onnistuminen ja myönteinen rahoituspäätös on positiivinen asia. Tämä tukee halua hakea uutta hankerahoitusta ja sitä kautta toteuttaa erilaisia hankkeita, koska hankkeilla on korkeakoulun taloudellista asemaa tukeva vaikutus. Mikäli ammattikorkeakoulu tai yliopisto onnistuu kasvattamaan hankerahoituksen määrää vuosittain, on sillä mahdollisuus kasvattaa se myös korkeakoulukohtaista julkista rahoitusta korkeakouluille suunnatun rahoitusmallin mukaisesti tuleville vuosille, koska TKI-toiminta on yksi rahoitusmalliin vaikuttava tekijä. Hankehakemuksiin mukaan yhteistyökumppaneiksi, hankehakemuksen läpimenoa varmistamaan, liitetään usein yhteistyöyliopistoja ja alueellisia, kansallisia tai kansainvälisiä yrityksiä. Hankkeiden tavoitteet ohjautuvat usein korkeakoulujen tarpeista. Tämän kehittämistyön avulla pyrin selvittämään ja nostamaan esille niitä tarpeita, jotka syntyvät alun perin yritysten liiketoiminnallisista tarpeista, joita toteutetaan koulutusorganisaatioiden kanssa. Näissä tarpeissa, tarvelähtöisyydessä, etusijalla on yrityksen liiketoiminnan tukeminen ja kasvun mahdollistaminen.

Kehittämistyöni rajautuu niin, että sen avulla pyrin löytämään vastauksia siihen, mitkä asiat korostuvat, kun ajatellaan hankkeen tarvelähtöisyyttä yrityksen näkökulmasta, eli mitkä asiat pitäisi toteutua, että yritys kokisi saavansa hanketyöstä maksimaalisen hyödyn ja kokisi hanketyön lähtevän aidosta tarpeesta, mikä tukee liiketoiminnan kehittämistä. Pilottiyritysten havainnoinnin ja heidän yhteistyöyritysten haastattelujen avulla on tarkoitus löytää toimintatapoja ja -malleja siihen, miten osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Tätä tarkoitusta varten elinikäisen oppimisen hankerahoituksen piiriin on valikoitunut hyvin edustava joukko erilaisia työelämän uudistajia ja uusien toimintamallien luoja. Lopuksi on syytä vielä mainita työn rajaukseen liittyvä asia, työni tulokset liittyvät näistä haastatteluista muodostetun aineiston kautta saataviin tuloksiin.

Kehittämistyön ajallinen toteutus alkoi Sitran elinikäisen oppimisen rahoitushankkeisiin tutustumisella kevään ja kesän 2021 aikana. Samaan aikaan keväällä 2021 koordinoin työelämäjakson toteutumista Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa, jotta se saatiin toteutumaan syksyllä 2021. Solmin toimeksiantosopimuksen, kävimme läpi tiedonantovelvollisuuksiin ja aineiston luovuttamiseen sekä omistukseen liittyvät kysymykset sekä teimme tarvittavat sopimukset Sitran kanssa kevään ja kesän aikana.

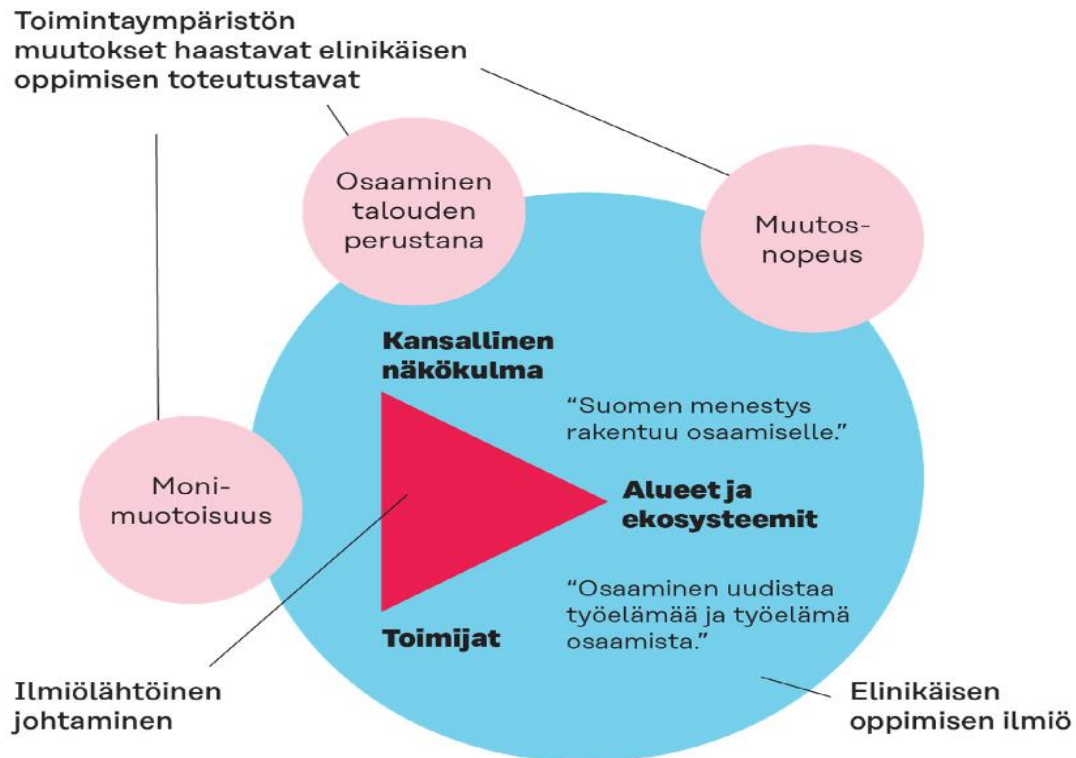
Sovimme rahoitushankkeisiin osallistuvien pilottihankkeiden ja heidän yhteistyöyritysten kanssa haastatteluajankohdista elokuussa ja aloitin varsinaisen kehittämistyön päätoimisen koordinoinnin ja kokoamisen työelämäjakson alettua elokuun lopulla. Haastattelut, havainnoinnit ja aineiston kokoaminen tapahtui elo-lokakuussa. Purin haastatteluaineiston videomateriaalin ja litteroin haastattelut materiaalin syys-lokakuussa.

Aineistoanalyysi tapahtui lokakuussa ja aineiston luokittelu haastattelukysymysten mukaisiin luokkiin tapahtui loka-marraskuussa. Tuolloin sovimme tilaajan kanssa tuotoksen muodon ja sisällön, syntyi kysymysasettelun pohjalta luotu tarvelähtöisyysmatriisi. Tämän pohjalta loka-marraskuussa laadin yhteenvedon pilottien tarvelähtöisyydestä tilaajan haluamassa muodossa. Tarvelähtöisyysmatriisiin johtopäätökset esittelin tilaajalle marras-joulukuussa 2021. Tarvelähtöisyysmatriisia hyödyntäen keskustelimme yhdessä Sitran osaamisen aika projektin tiimin jäsenten kanssa tarvelähtöisyysmatriisista esille nousseista havainnoista, joita toimeksiantaja hyödynsi julkaisutyössä ja esityksissään. (Sitra 2021b, Sitra 2022.)

Toteutimme työhön osallistuneiden tahojen kanssa seminaaripäivän marraskuussa, missä kävimme läpi mm. mitä opimme toisiltamme ja mistä osista Osaamisen aika projektin loppujulkaisu koostuu. Palasin tämän jälkeen kehittämistyöhön opinnäytetyön kirjoittamisen muodossa. Lopullinen opinnäytetyö muokkautui nykyasuunsa vuoden 2022 maaliskuun aikana.

2.2 Sitran vaikuttavuustyö ja rooli elinikäisen oppimisen rakentajana

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on asiantuntijaorganisaatio, missä työskentelee 170 henkilöä. Henkilöstön työ tähtää yhteiskunnalliseen muutokseen tai sen tukemiseen. Henkilöstöltä vaaditaan oman alansa laajaa osaamista tulevaisuuden ennakoitutyössä sekä monimutkaisissa yhteiskunnallisissa hankkeissa, sekä laajaa ymmärrystä yhteiskunnan toiminnasta ja muutosten toteuttamisesta. Sitralaisten työtä kuvaa hyvin yhteiskunnallinen muutostyö. Työ Sitrassa tulevaisuustalona on projektiluontoista asiantuntijatyötä, mitä ohjaa visio, strategia ja kullekin projektille määritellyt tavoitteet. Lähes puolet sitralaisista on määräaikaaisessa työsuhteessa työn projektimaisen luonteen vuoksi. Tämä voidaan nähdä sekä haasteena että mahdollisuutena. (Sitra 2020a, 34).



Sitran rooli elinikäisen oppimisen rakentajana kuvastuu elinikäisen oppimisen ilmiön kautta (Sitra 2021b, 11). Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat elinikäisen oppimisen toteutustavat. Toimintaympäristöä kuvaavat kompleksisuus muutosnopeuden osalta, monimuotoisuus ja osaajien riittävyys. Kansallisesta näkökulmasta Suomen menestys rakentuu osaamiselle, missä Sitran toteuttama ilmiölähtöinen johtaminen yhdistää kansallisen näkökulman edut, toimijat sekä alueet ja ekosysteemit.

Kuvio 1: Elinikäisen oppimisen suositusten viitekehys (Sitra 2021b, 11)

2.3 Alueiden osaamisen aika- projekti kohti elinikäistä oppimista

Sitra fasilitoi keväällä 2019 30 keskeisen yhteiskunnallisen toimijan yhteisen näkemyksen elinikäisen oppimisen Suomesta. Tässä tahtotilassa on kuvattu neljä keskeistä teesiä elinikäisen oppimisen edistämiseksi. Näistä teesi 3 kuvaa osaamisen ja työelämän yhteyttä: Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Teesin tahtotilana on, että Suomessa on maailman parhaat puitteet verkottuneelle yhdessä oppimiselle, osaamisen uudistamiselle ja innovaatioiden syntymiselle. Lisäksi osaaminen syntyy entistä useammin muuttuvassa työelämässä ja muissa oppimisen paikoissa. Koulutusjärjestelmä tukee työelämän uudistumista. (Sitra 2019a).

Prosessin käynnistyminen 2019-2021



Kuvio2: Kohti elinikäistä oppimista, tilannekuvaproessi (Sitra 2019b)

Oheinen

tilannekuvaproessi liittyy Sitran osaamisen ekosysteemien vahvistamisen kokonaisuuteen, missä

kuvataan tilannekuvan kartoitukseen liittyvää alueellista verkostoyhteistyötä. Lisäksi tähän verkostoyhteistyön vahvistamiseen kuuluu osio, jossa yhteistyötä syvennetään edelleen tilannekuvan pohjalta.

Sitran ”Mille väestölle?”-selvitys teki näkyväksi alueiden erilaistumisen (Sitra 2020b). Tästä tehtiin johtopäätös siitä, että myös elinvoimaa turvaavat ratkaisut ovat alueilla erilaisia. Sitran aluetyön taustalla on tunnistettu ajatus siitä, että alueelliset ekosysteemit ovat yhä merkittävämmässä roolissa ratkaisemassa tulevaisuuden ongelmia, kun työelämä muuttuu yhdessä oppimiseksi ja kehittämiseksi. Vuorovaikutteisen tilannekuvan toimintamallin kehittäminen ja kokeilu oli keino näiden alueellisten ekosysteemien vahvistamiseksi. (Sitra 2020b).

Toimintamallia päätettiin lähteä yhteiskehittämään ja kokeilemaan erilaisilla alueilla eri puolilla Suomea. Alueita kartoitettiin tunnistamalla keskeisiä hankekehikkoja, jotka kytkeytyvät tiiviisti työelämän ja osaamisen yhteyteen tahtotilan teesin "osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista" mukaisesti. Tavoitteena oli löytää työelämäosaamisen kehittämiseen painottuvia hankkeita, joissa Sitra voisi panoksellaan tuottaa lisäarvoa, ollen

mukana vauhdittamassa ja tukemassa tahtotilan toteutumista alueilla.

Tunnistettuja hankekehikkoja olivat seuraavat: Opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen hankkeet, Kuntakokeilu, TYÖ2030, Kuntaliiton Koulutus palveluna - verkostohanke (KOPA), SEUTU-ohjelma ja Sitran Suomen elinvoiman lähteet - kehitysohjelma. Sitra analysoi näiden hankekehikkojen puitteissa järjestettyä kehittämistä ja kutsui mukaan kokeiluun erilaisia alueita, joissa on jo verkottunutta yhdessä oppimista.

Tunnistettuaan kokeiluun sopivat alueet Sitra avasi keskusteluyhteyden hanketoimijoiden kautta. Tapaamisissa aluetoimijoiden kanssa haettiin yhteistä ymmärrystä siitä, mitä tilannekuvaprosessilla voitaisiin tavoitella. Näin haluttiin varmistua siitä, että alueella olisi riittävä tahtotila prosessin edistämiseen.

Yhteistyötä kartoitettaessa kiinnitettiin erityistä huomiota mm. tunnistettuun ”edelläkävijyyteen” olemassa olevasta kehittämistoiminnasta liittyen tarkasteltavaan hankekehikkoon. Meneillään oleva toiminta oli keskeistä, jotta Sitra pystyi maaliskuussa 2022 päättyneen Alueiden osaamisen aika –projektin puitteissa vauhdittamaan ja lisäämään toiminnan vaikuttavuutta. Alueiden valinnassa tarkasteltiin myös niistä muodostuvaa kokonaisuutta siten, että kuntakokeilu oli mukana osassa hankkeita, keskenään erilaiset alueet ja toimintaympäristöt olivat edustettuina maantieteellisesti kattavasti ja toimijoiden määrä oli vaihteleva.

Näiden tarkasteltujen kriteerien tavoitteena oli tunnistaa alueellisia ekosysteemejä, joilla parannetaan työn ja osaamisen välistä ”kohtaantoa”, muuttuvia osaamistarpeita (ennakointi), tuetaan ekosysteemien syntyä ja kehittymistä (puitteet) sekä luodaan toimintamallit, joissa kaikki toimijat hyötyvät yhteistyöstä.

Alueiden Osaamisen aika: toimenpidekokonaisuudet



Kuvio 3: Alueiden osaamisen aika toimenpidekokonaisuudet (Sitra 2019d, tilannekuvaprosessin tausta-aineistoa)

Sitran Alueiden osaamisen aika - projektin toimenpidekokonaisuuksiin kuuluu: alueellinen ekosysteemi-työ, muutoskyvykkyyksien vahvistaminen, uuden osaamisjärjestelmän kokeilut ja pilotit sekä suositusten kiteytys. Uuden osaamisjärjestelmän kokeiluja tehdään kahdeksassa pilottihankkeessa. Pilottihankkeita on kuvattu tarkemmin tämän kehittämistyön aineiston käsittelyn yhteydessä. Yhteenvedona ekosysteemi-työstä Sitra koostaa erilaisia normi-, rahoitus- ja muuhun ohjaukseen liittyviä suosituksia sekä hyviä käytäntöjä.

Tämän kehittämistyön tuotoksessa, tarvelähtöisyysmatriisissa käsitellään em. pilottien uuden osaamisjärjestelmän kokeiluja tarvelähtöisen hankerahoituksen puitteissa ja tuotetaan sisältöä Sitran kokoamiin julkaisuihin.

2.4 Uuden osaamisjärjestelmän pilottihankkeiden ja heidän yhteistyöyritysten esittely

Esittelen tässä luvussa Sitran Uuden osaamisjärjestelmän pilottihankkeiden kuvaukset ja sen, miten ne pyrkivät edistämään Sitran laatimaa tahtotilaan. (Sitra 2021e).

Teesi 3B: Suomeen luodaan maailman parhaat edellytykset laajapohjaisille yhdessä oppimisen ekosysteemeille. Esimerkkipilotteina ovat Kasvuryhmä ja Discovery Street-vertaisverkosto.

Teesi 3C: Oppiminen on työelämässä helposti saavutettavissa ja osaaminen hyödynnettävissä. Esimerkkipilotteja ovat Sähkörauskun työelämäkonsepti ja Opi arjessa – työpaikoista oppimisympäristöjä-hanke

Teesi 3D: Oppilaitosten roolia työelämässä ja muualla tapahtuvan oppimisen tukemisessa sekä työssä syntyvän osaamisen osoittamisessa vahvistetaan. Esimerkkipilotteina ovat Osaaminen kuntoon (OSKU) ja Osaamisboosti-hankkeet

Teesi 3E: Eri tavoin hankitun osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle luodaan yhtenäiset pelisäännöt. Työelämän uusiin tarpeisiin luodaan osaamiskokonaisuuksia, joihin tunnistetaan eri tavoin eri ympäristöissä hankittu osaaminen. Esimerkkipilotteja ovat PK-yritysten työelämäaktivaattorit ja Ylä-Savon akatemia-hankkeet.

Uuden osaamisjärjestelmän pilotit



Kuvio 4: Uuden osaamisjärjestelmän pilottihankkeet. (Sitra 2021e).

Kasvuryhmä Suomi Oy:n koordinoimassa pilottihankkeessa suomalaisten yritysten kasvua tuetaan kehittämällä johdon ja omistajien osaamista. Pilottihankkeessa luodaan suomalaisten keskisuurten kasvuyritysten kasvuun ja uudistumiseen tähtäävä vertaisoppimisen ohjelma. Pilottihanke tähtää tehokkaaseen osaamisen kehittämisen tapaan, joka perustuu tiedon ja osaamisen luottamukselliseen jakamiseen vertaisten kesken. Pilottihankkeessa keskitytään kehittämään yritysten kyvykkyyttä tunnistaa tulevaisuuden kasvun lähteitä. Pilotoitava

toimintapa ja sisältö auttavat vähintään 50:tä yritystä kasvamaan tulevina vuosina, ja oppeja levitetään muualle Suomeen. (Sitra 2021e.) Yritysyhteistyökumppanina tässä hankkeessa toimii ammattikeittiölaitteita valmistava Dieta Oy.

Discovery Street Oy:n pilotoimassa hankkeessa laajennetaan organisaatorajat ylittäviä vertaisoppimisen soluja jatkuvan oppimisen alueelle. Hanke aktivoi heti käynnistyessään kolme jo toiminnassa olevaa osaamisen vertaisverkostoa: tuotepäälliköiden, johtamisen osaamisen ja kompleksisuusosaamisen verkostot. Pilottihankkeessa tunnistetaan organisaatorajat ylittäviä teemoja, joiden ympärille perustetaan oppimisaktivistien hallinnoimia vertaisoppimisen soluja. Lopputuloksena syntyy tarkentunut ymmärrys siitä, millaista oppimista soluissa koetaan tapahtuvan, miten oppiminen hyödyttää yrityksiä ja mitkä ovat vapaaehtoiseen vertaistoimintaan liittyvän oppimissolun toiminnan kriittiset tekijät. (Sitra 2021e.) Pilotin yhteistyöyrityksenä toimivat jyvaskyläläinen On-Time Research Solutions Oy ja Jyvaskylän yliopiston verkko-oppimisryhmä.

Sähkörausku-pilotti kehittää yrityksiin ja julkisen sektorin organisaatioihin yhdessä oppimisen ja osaamistarpeiden ennakoinnin mallia. Pilottihankkeessa vahvistetaan mukaan tulevien kumppaniorganisaatioiden oppimisoaamista ja luodaan uutta räätälöityä koulutustarjontaa alueen tarpeisiin. Yhteistyön tuloksena opiskelijan, työelämäkumppanin ja koulutuksen järjestäjän osaaminen kasvaa. Kokeilun opeista ja onnistumisista luodaan konsepti, joka liitetään vuonna 2022 monialaiseen Sähkörausku -ohjelmaan. (Sitra 2021e.) Pilottihankkeesta vastaa Tampereen ammattikorkeakoulu ja yhteistyöyrityksinä ovat suomalaisia sukia valmistava Sidoste Oy ja Saarioinen Oy.

”Osaamisboosti”-pilottihankkeesta vastaa Raahen seudun avaintoimialojen osaamiskysyntään ja tki-toiminnan haasteisiin. Pilottihankkeessa selvitetään sadan yrityksen osaamistarpeet ja luodaan uudenlaiset toimintamallit osaamisen hankkimiseen ja osaamisidentiteettiajattelun hyödyntämiseen työpaikoilla. Alueen työpaikkojen kanssa rakennettavat osaamissolut selkeyttävät toimijoiden rooleja osaamisen tuottamisessa ja vastaavat jatkossa osaltaan sujuvasta yritysten ja oppilaitosten yhteistyöstä. Mukana olevien organisaatioiden sisällä toimivat osaajaboostaajat ja pilottihankkeessa mukana olevat opettajat varmistavat toiminnan jatkuvuuden. (Sitra 2021e.) Pilottihankkeesta vastaa koulutuskuntayhtymä Brahe ja yhteistyöyrityksenä toimii pörssiyhtiö SSAB Oyj.

”Opi arjessa”-pilottihankkeessa rakennetaan Vantaan kaupungille mallia, jolla tuetaan työyksiköitä kasvamaan työpaikoista oppimisympäristöiksi sekä luodaan valmiuksia ja työkaluja tietoiseen työssä oppimiseen. Lisäksi pilotoidaan toimintatapa, jolla koulutusorganisaatio voi lisätä työpaikan kyvykkyyttä edistää työssä tapahtuvaa oppimista. Pilottihanke toteutetaan neljän esimerkin avulla, ja niistä jalostetaan pilottihankkeen päättyessä kaupungin tason toimintamalli. (Sitra 2021e.) Pilottihankkeesta vastaa Metropolia ammattikorkeakoulu.

Ylä-Savon akatemia - monikampusmallin pilotissa rakennetaan uutta toimintamallia yritysten ja oppilaitosten väliseen vuoropuheluun. Toimintamalli keskittyy erityisesti Ylä-Savon yrityksille tärkeisiin avainteknologioihin ja niiden kehittämisessä tarvittavaan tulevaisuuden osaamiseen. Pilotoitava yhteistyömalli tarjoaa oppijoille mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja yrityksille paremman näkymän osaavan työvoiman saatavuuteen tulevaisuudessa. Pilotista vastaa Iisalmen kaupunki, ja toiminnassa ovat mukana kaikki alueen oppilaitokset sekä laaja joukko yrityksiä ja järjestöjä. (Sitra 2021e.) Yhteistyöyrityksiä Ylä-Savon akatemian pilotissa ovat kaiutINVALMISTAJA Genelec Oy ja työvaatteita valmistava Varpuke Oy.

”Osaaminen kuntoon (OSKU)”- pilotissa haetaan uudenlaista mallia yritysten osaamisen kehittämisen toteutukselle. Mallissa yritysten henkilöstön kehittäminen toteutetaan paikallisesti ja verkostossa uusilla menetelmillä (esim. vertaisvalmennus, b-to-b mentorointi, verkko-oppiminen, työpaikka oppimisympäristönä). Oppiminen rakennetaan eri toimijoiden verkostoyhteistyönä siten, että siinä voidaan huomioida ammattispesifit osaamiset mutta myös elinikäisen oppimisen geneeriset taidot. Pilotin kohderyhmänä ovat maaseutukuntien ja kuntakeskusten työyhteisöt Mikkelin ympäristössä. Samalla syntyy uudenlainen yhteistyön tapa työelämän ja kehittämisspalveluja, ml. koulutusta, tarjoavien välille. Hankkeen tavoitteena on uudenlaisen toiminnan mallinnus ja sen pilotointi. (Sitra 2021e.) Yhteistyöyrityksinä pilotissa toimivat majoituspalveluja tarjoava Partalan kuninkaankartano Oy ja puutyöstö- ja sahakoneyritys Veisto Oy.

”PK - yritysten työelämäaktivaattorit Kainuussa ja Koillismaalla oppimisen ekosysteemin rakentajina”-pilotissa vahvistetaan pk-yritysten liiketoimintaosaamista ja luodaan edellytyksiä jatkuvan oppimisen toteutumiselle työpaikoilla. Työelämäaktivaattorit Kainuussa ja Koillismaalla selvittävät 140 yrityksen osaamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Pilotissa luodaan yritysکوhtaaiset tiekartat henkilöstön jatkuvan oppimisen toteuttamiseen sekä

ammattikorkeakouluopiskelijoiden kytkemiseen osaksi yrityksen kehittämistä ja tki-ideoiden jatkotyöstöä. (Sitra 2021e.) Pilotista vastaavat Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy ja yhteistyöyrityksinä toimivat haastatteluissa kuusamolainen majoituspalveluja tarjoava Isokenkäisten klubi Oy ja kajaanilainen Suomen kristilliset hoivakodit Oy.

Taulukko 1: Pilottiorganisaatiot, yritykset, yhteyshenkilöt ja haastatteluajankohdat

Pilottiorganisaatio	Yritykset	Yhteyshenkilö(t)	Haastattelu (pvm)
SITRA/Tutkimustiedon hyväksikäyttö		Sinimaaria Ranki, johtava asiantuntija, Sitra, Osaamisen aika-projekti	24.8.2021
Discovery Street			
	On-Time Research Solutions Oy, Jyväskylä	Teemu Valkonen, toimitusjohtaja	22.9.2021
	Jyväskylän Yliopisto verkko-oppimisryhmä, Jyväskylä	Iiris Asunmaa, EU asiantuntija, Jyväskylän kaupunki	12.10.2021
Kasvuryhmä, Espoo		Annamari Silvennoinen, Impact Leader	20.8.2021
	Dieta Oy, Helsinki (ammattikeittiölaitteet)	Juhani Järvenpää, toimitusjohtaja	26.8.2021
Opi arjessa Vantaa / Metropolia AMK	Vantaa / Metropolia AMK		

	Vantaan kaupunki	Hilma Aminoff, kehittämispäällikkö	1.10.2021
Osaaminen kuntoon (OSKU)/ Mikkeli			
	Partalan Kuninkaankartano Oy, Juva (majoituspalvelut)	Paula Tegelberg, toimitusjohtaja	22.9.2021
	Veisto Oy, Hirvensalmi (puuntyöstö- ja sahakoneet)	Tommi Hämäläinen, henkilöstöjohtaja	8.10.2021
Osaamisboosti /Raahe /Koulutusyhtymä Brahe			
	SSAB Oyj, Raahe	Pekka Paganus, Maintenance Director	8.10.2021
Sähkörausku Tampere, TAMK			
	Saarioinen Oy, Tampere	Minna Sarsama, HR johtaja	6.10.2021
	Sidoste Oy, Tampere	Jesse Tamminen, hallituksen jäsen	6.10.2021
Työelämäaktivaattorit Kainuussa ja Koillismaalla osaamisen ekosysteemin rakentajina			
	Isokenkäisten klubi Oy, Kuusamo,	Katja Vira, Sales Director, hallituksen jäsen	7.9.2021

	(majoitus – ja rav.palvelut)		
	Suomen kristilliset hoivakodit Oy, Kajaani	Hanna Mäkipää, toimitusjohtaja	20.9.2021
Ylä-Savon akatemia	Iisalmen kaupunki		
	Genelec Oy, Iisalmi (kaiutinvalmistus)	Johanna Ylikahri, HR johtaja	5.10.2021
	Varpuke Oy, Varpaisjärvi (työvaatevalmistus)	Yrjö Ronkainen, toimitusjohtaja	12.10.2021

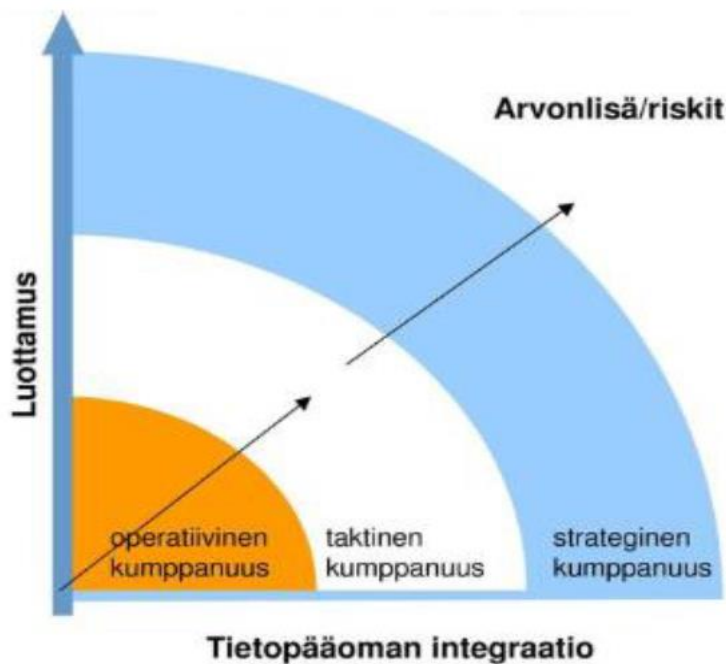
3 TIETOPERUSTA

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ja tietoperustaa. Kumppanuusmallit kuvaavat yhteistyön muotoja tarvelähtöisen yhteistyön rakentamisessa ja kehittämisessä. Yritys-oppilaitosyhteistyötä ja osaamisen nykytilaa Suomessa kuvaan laajaan yritys-oppilaitoskyselyyn pohjautuen. Uuden osaamisjärjestelmän rakentumista tarkastelen innovaatioiden leviämisen ja innovaatioekosysteemin käsitteiden kautta.

3.1 Kumppanuusmallit

Perusedellytykset kumppanuuden rakentumiselle ovat tietopääoma, luottamus ja lisäarvo. Nämä vaikuttavat oleellisesti toisiinsa, jolloin niiden hyvä hallinta on lähtökohta toimivalle kumppanuudelle. Kumppanuudessa lisäarvoa syntyy tietopääoman maksimoinnilla. Kumppanuuden rakentaminen on mahdotonta ilman tietopääomaa, sillä ilman vaihdantaa ei synny mitattavia hyötyjä. Toinen oleellinen edellytys kumppanuudessa on luottamuksen synnyttäminen, mitä ilman toimivaa kumppanuussuhdetta ei voi rakentua. Kolmantena edellytyksenä kumppanuusmalleissa on aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen. Lisäksi kumppanuuteen vaaditaan voimavaroja ja sen kautta tulee olla mahdollisuus menestyä tai ansaita. (Stähle 2000, 76-80.)

Stähle jakaa kumppanuusmallit kolmeen ryhmään: Operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Malleissa luottamus ja tietopääoman integraatio kasvavat siirryttäessä operatiivisesta kumppanuudesta kohti strategista kumppanuutta. Samalla arvonnäkökulma ja riskit kasvavat. (Stähle 2000, 80.)



Kuvio 5: Kehittyvä kumppanuus (Stähle 2000, 80)

Kuvattaessa operatiivista kumppanuutta, yhteistyön alkaessa molemmat osapuolet sopivat yhteisestä intressistä, mihin molempien osapuolten tavoitteet sopivat. Näin muodostuvassa yhteistyössä oleellista on se, että keskitytään toimimaan oman strategian tukemana. Osapuolilla on taloudellinen päämäärä ja osapuolet pystyvät tuottamaan palveluja omalla ydinliiketoiminnallaan. Molemmilla osapuolilla voi olla myös useampia kumppanivaihtoehtoja. Operatiivisessa kumppanuudessa voidaan toimijoita kilpailuttaa aktiivisesti, koska palveluntuottajan toiminta saattaa usein olla kapea-alaista. Tämä on myös palveluntuottajan suurin riski tässä kumppanuusmallissa. (Stähle 2000, 81-85.)

Elosen (2007) mukaan operatiivisessa kumppanuudessa kustannusten alentaminen on tavoitteena, kun keskitytään omaan ydinliiketoimintaan. Vastuut ja roolit määritellään yhteisillä sopimuksilla ja näiden perusteella rakentuu yhteinen luottamus. Lisäarvo muodostuu saavutettavilla säästöillä ja vapautuneiden resurssien muodossa (Elonen 2007, 25).

Taktinen kumppanuus on operatiiviseen kumppanuuteen verrattuna enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvaa. Tehokkuutta on mahdollista hankkia yhdistämällä prosesseja ja hankittua tietopääomaa, erikoisosaamisen tuomat mahdollisuudet korostuvat (Kuitunen 2020, 7). Taktisella kumppanuudella pyritään yhdistämään uuden oppiminen ja säätöjen muodostuminen. Puheen avulla voidaan toteuttaa osaamisen, aineettoman varallisuuden ja

innovaatiokyvyn yhdistäminen tietopääoman muodostamisessa. Tietopääoma on piilevää ja kokemukseen perustuvaa tietoa, mikä siirtyy yritysten välillä yhteistoiminnallisilla muodoilla ja vuoropuhelun välityksellä. (Stähle 2000, 88-92.)

Koska taktisen kumppanuuden sisältöä ei voida määritellä sopimusteknisesti, syvempi luottamus korostuu erityisesti yhteistyössä. Yhteistyön sisältö rakentuu neuvottelujen kautta kirjallisten sopimusten sijaan. Onnistuneet neuvottelut ja avoimuus rakentavat molemminpuolista luottamusta. Yhteistyössä jaetaan osapuolten strategiset tavoitteet, visiot ja intressit, joista muodostuu kumppanuuden kehukset. (Kaijalainen 2012, 19.)

Strategisessa kumppanuudessa tavoitteena on hankkia molemmille osapuolille huomattavaa strategista etua tietopääomia yhdistämällä. Kumppanuudessa osapuolilla on mahdollista saavuttaa uuden osaamisen ja tuottavuuden uusia tasoja. Tekijöille on annettava riittävä vapaus, jotta uusia innovaatioita voidaan synnyttää. Verkostomaisuus korostuu toimintatapana ja tunnusomaisena piirteenä on spontaanisuus. (Stähle 2000, 93-94.)

”Strategisessa kumppanuudessa tiivis yhteydenpito oppilaitosten ja työelämän edustajien välillä tuottaa parempia tuloksia kaikilla tasoilla. Sitran rahoittamassa hankkeessa koulutuspalvelun tarjoaja sitoutuu yhteistyöhön useamman vuoden ajaksi tasapuolisena kumppanina, ”yhdessä kulkijaksi.” (Mustikainen M, Sitra 2022, 24).³

Strategista kumppanuutta voidaan kuvata myös verkostoitumiseksi, missä osaaminen, tieto ja arvot yhdistyvät. Toiminnasta syntyy lisäarvoa, mutta yritysten toiminnalliset rajat voivat olla häilyviä. Toivola (2006) luokittelee verkostoissa toimivat yritykset kolmeen ryhmään: ensimmäisessä ryhmässä yritys rakentaa menestyksensä itsenäisesti, toisessa ryhmässä yritykset menestyvät yhdessä muiden yritysten kanssa ja heitä yhdistää yhteinen tavoite, kolmannessa ryhmässä yritys pitää itseään verkoston oleellisena osana ja menestyminen saavutetaan tasa-arvoisesti muiden jäsenten kanssa. Tämä ryhmä edustaa kehittyneintä verkostoitumisen muotoa. (Toivola 2006, 17-18.)

Toisin kuin operatiivisessa ja taktisessa kumppanuudessa, strategisessa kumppanuudessa osallistujien roolit ovat tasavahvoja ja ne täydentävät toisiaan. Strateginen kumppanuus kumppanuusmallina on haavoittuvainen, koska se vaatii oman tietopääoman avointa jakamista.

³ Mika Mustikainen, Humak opinnäytetyö (2022) julkaisematon, julkaisussa Sitra 2022, 24

Vahva ylimmän johdon sitoutuminen on edellytys onnistuneelle strategiselle kumppanuudelle. (Stähle 2000, 101.)

Tämän kehittämistyön haastattelujen kautta muodostetussa tuotoksessa, tarvelähtöisyysmatriisissa kuvataan kumppanuuden rakentumista hanketyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Hankerahoitukseen osallistuneista tahoista syvintä yhteistyötä saavutettiin strategiseen kumppanuuteen yltävissä yhteistyön muodoissa. Operatiivisen ja taktisen kumppanuuden osalta yhteisen tavoitetilan saavuttamiseen oli vielä matkaa, sen suunnittelu oli osittaista tai yhteistyön jatkuvuus ei ollut vielä muodostunut pitkäjänteiseksi.

3.2 Oppilaitosyhteistyö ja yritysten osaamisen nykytila

Sitran ”Alueiden osaamisen aika”-projektin yhteydessä Sitra teetti Taloustutkimuksella yritys-oppilaitoskyselyn, missä kartoitettiin lähtökohtia alueelliseen yritysten ja oppilaitosten väliseen yhteistyöhön. Kyselyssä pyrittiin selvittämään, miten yritykset suhtautuvat oppilaitosyhteistyöhön alueellaan ja ennakoivat tarvitsemaansa osaamista. Laajaan haastattelututkimukseen osallistui yli 2000 yritystä eri puolilta Suomea. (Sitra 2021a.). Keväällä 2022 haastatteluun osallistuneiden määrä täydentyi yli 3000:een vastaajaan.

Kyselyn mukaan vastanneista 18 prosenttia tekee aktiivista, 38 prosenttia satunnaista yhteistyötä oppilaitosten kanssa. 11 prosenttia on kiinnostuneita yhteistyöstä, 20 prosenttia vastanneista ilmoitti, etteivät ole tehneet yhteistyötä tai se ei ole tarpeellista, mahdollista tai kiinnostavaa, 12 prosenttia on joskus tehnyt yhteistyötä, mutta se ei nyt ole mahdollista, tarpeellista tai kiinnostavaa (mt., 11).

Yrityksen koolla on vaikutusta oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä yleisempää on oppilaitosyhteistyö (mt., 11). Pienemmissä yrityksissä koettiin, ettei yhteistyö ole tarpeellista, mahdollista tai kiinnostavaa (mt., 11). Alueellisesti noin 20 prosenttia yrityksistä tekee säännöllistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja satunnaista yhteistyötä on tehty eniten Ylä- ja Etelä-Savon sekä Varsinais-Suomen alueilla (mt., 11).

Oppilaitosyhteistyön suurimmat motiivit yritys-oppilaitosyhteistyötä tekeville tahoille ovat uusien osaajien löytäminen ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuminen (mt., 12). Yli puolet kyselyyn osallistuneista ilmoitti alueellisen elinvoiman edistämisen ja yhteiskuntavastuun

toteuttamisen ja noin puolet oman tai henkilökunnan osaamisen täydentämisen, kehittämisen tai uudistumisen olevan tärkeitä syitä oppilaitosyhteistyölle (mt., 12).

Tarkasteltaessa oppilaitosyhteistyön toimivuutta, voidaan todeta, että yhteyshenkilöiden löytyminen ja palveluiden sijainti toimivat parhaiten (mt., 13). Kansainvälinen yhteistyö, yhteiskunnan rahoitus tai tuki yhteistyölle ja verkostoituminen oppilaitosyhteistyön kautta toimivat harvemmin (mt., 13). Tarkasteltaessa oppilaitosyhteistyötä yritys-köön kannalta, suurimmat yritykset ovat tyytyväisempiä palvelujen sijainnin, tiedon ja rahoituksen saannin osalta ja erot pieniin yrityksiin korostuvat erityisesti verkostoitumisessa sekä t&k-yhteistyön tarkoituksenmukaisuudessa (mt., 13).

Oppilaitosyhteistyön puuttumisen merkittävimmät syyt liittyvät yrityspäätäjien mukaan siihen, että henkilöstön osaamisen kehittäminen ja uusien osaajien hankkiminen kehittyvät paremmin muilla tavoilla. Oppilaitosyhteistyöhön liittyvän panostuksen ja hyödyn suhde sekä ajankäyttöön liittyvät haasteet tulevat myös usein mainituiksi. Teollisuusyrityksissä nähdään liiketoiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittyvän paremmin muilla tavoilla kuin oppilaitosyhteistyön kautta, tosin suurista yrityksistä sellaisia, jotka eivät tee lainkaan oppilaitosyhteistyötä, on melko vähän. (mt., 14.)

Suurin osa (52%) yrityspäätäjistä kuvaa yritystensä osaamisen nykytilaa vähintäänkin hyväksi, hieman yli kolmannes (36%) tyydyttäväksi ja noin kymmenes (8%) korkeintaan välttäväksi. Tarkasteltaessa yritysten liiketoiminnalle merkityksellistä osaamisen tunnistamista, voidaan todeta, ettei toimialakohtaisia eroja juurikaan ilmene; suurimmissa yrityksissä tunnistetaan osaamista paremmin kuin pienemmissä ja alueelliset erot ovat Suomessa pieniä. (mt., 15.)

Noin kaksi viidennestä tutkituista yrityksistä tallentavat osaamistietoa ja kolme viidennestä ei ilmoita tallentavansa osaamistietoa. Palvelu- ja teollisuusyrityksissä osaamistiedon tallentaminen on yleisempää ja yrityksen koon kasvaessa osaamistiedon tallennustiheys kasvaa. (mt., 16.)

Tämän kehittämistyön edetessä, tarvelähtöisyyttä tutkimalla, minulle on vahvistunut tässä yrityskyselyssä saatuja tuloksia tukeva käsitys, että yritys-oppilaitosyhteistyössä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, missä uusia yhteistyömuotoja voidaan kehittää ja tiivistää.

3.3 Tarvelähtöisyyden rakentuminen hanketyössä

Sitran ”Alueiden osaamisen aika”-projektiin liittyvässä tilannekuvafoorumissa arvioitiin hanketoimintaa ja niistä saatavaa tulosten käyttöä eri alueilla Suomessa. Kysyttäessä hankkeen tulosten käytäntöönpanoa asteikolla 1-5, keskiarvoksi saatiin 3. Kyselyyn saatiin 251 vastausta yhdeksältä eri maantieteelliseltä alueelta Suomessa. Ohessa koonti alueen kehittämistyön arvioinneista kyselyaineiston perusteella. (Sitra 2021a).

Taulukko 2: Hanketyön tulosten käytäntöönpano (Sitra 2021a). Skaala 1= täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä. N=251

Alueella on hyvä kehittämisen kulttuuri	3,67
Hankkeiden lopputuotokset ja opit saadaan vietyä riittävän hyvin käytäntöön	2,62
Hankkeissa on mukana oikeat tahot	3,02
Hankkeita tehdään riittävän laajassa yhteistyössä	2,92
Ideoita, tietoa ja osaamista jaetaan kehittämistyössä avoimesti	3,14

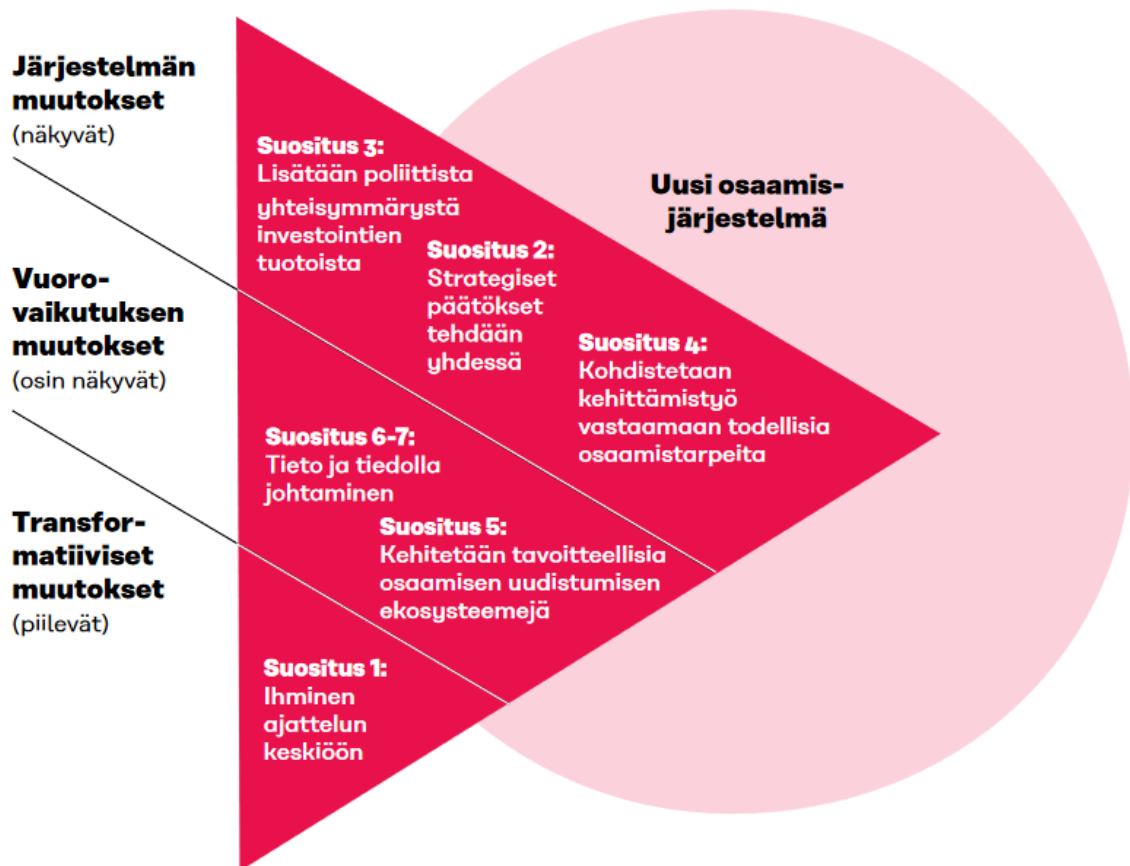
Kyselyyn osallistuneet olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että alueilla vallitsi hyvä kehittämistyön kulttuuri. Sen sijaan neutraalisti tai jokseenkin eri mieltä oltiin siitä, että hankkeiden lopputulokset ja opit saadaan vietyä riittävän hyvin käytäntöön. Kyselyn perusteella ei syntynyt vahvaa eroa puolesta tai vastaan sen suhteen, onko hankkeissa oikeat tahot mukana, tehdäänkö hankkeita riittävän laajassa yhteistyössä ja jaetaanko ideoita, tietoa ja osaamista avoimesti.

”Suomessa tehdään paljon hyvää kehittämistyötä, mutta usein hankkeet eivät lähde toimijoiden tarpeista ja hankkeiden välinen koordinaatio jää vähäiseksi (Sitra 2021a, 29).”

”Kehittämistyön pitkäjänteisyydessä on puutteita. Työelämän tarpeita palvelevan koulutuksen ohjausmalli ei toimi koko Suomessa alueita, yrityksiä ja oppijoita palvelevalla tavalla (Sitra 2021a, 30).”

Sitran (2021b,c) Osaamisen aika-projektin lopputuloksena julkaistiin seitsemän suositusta kohti elinikäisen oppimisen Suomea. Ensimmäisessä suosituksessa elinikäisen oppimisen kokonaisvaltainen tarkastelu edellyttää ajatusmallien törmäyttämistä ja ihmisen asettamista ajattelun keskiöön. Toisen suosituksen mukaan keskeiset toimijat päättävät elinikäisen oppimisen strategiasta yhdessä. Kolmannessa suosituksessa lisätään poliittista yhteisymmärrystä pitkän aikavälin investointien tuotoista osaamisen kehittämisessä. Neljäs suositus on syntynyt osittain myös kehittämistyön tarvelähtöisyysmatriisin seurauksena eli toimijat kohdistavat kehittämistyön vastaamaan alueiden ja yritysten todellisia osaamistarpeita. Viidenneksi suositellaan, että toimijat kehittävät tavoitteellisia osaamisen uudistumisen ekosysteemejä. Kuudennella suosituksella tavoitellaan sitä, että elinikäisen oppimisen toimijat tuottavat ja hyödyntävät laadukasta tietoa. Seitsemän suositus kerää yhteen aikaisempia suosituksia ja kehottaa rakentamaan Suomeen laaja-alainen ja eri toimijat mukaan ottavan tiedolla johtamisen toimintamallin. (2021b,c.)

Sitran suosituksissa, suositus 4:n mukaisesti kehittämistyö tulee kohdistaa vastaamaan todellisia osaamistarpeita (Sitra 2021c, 14.) Tarvelähtöinen kehittämistyö on uuden osaamisjärjestelmän ytimessä.



Kuvio 6: Suositus 4, tarvelähtöisyys osana uutta osaamisjärjestelmää (Sitra 2021c, 14.)

Koska kehittämistyöni tuotos, tarvelähtöisyysmatriisi on tuottanut sisältöä Sitran suosituksiin (Sitra 2021b, 30-31), haluan tässä yhteydessä nostaa esiin tarvelähtöisyyden edistämiseen liittyviä tarkennuksia osana tietoperustaa.

Tarvelähtöisyyden edistämiseksi kehittämisrahoituksella tulee vauhdittaa perusrahoituksella tehtävää strategista kehitystyötä (Sitra 2021b, 30). Kuten johdannossa toin ilmi nykyinen korkeakoulujen rahoitusmalli kannustaa hakemaan kehittämisrahaa, koska sillä on mahdollisuus kasvattaa korkeakoulujen perusrahoitusta. Näin ollen hanketoimintaa tulisi keskittää laadullisiin - ja vaikuttavuusnäkökulmiin määrällisten tavoitteiden sijaan. Rahoituksen jakoperusteet tulee ohjata yritysten työllistämistarpeet huomioiden ja oppijoiden työllistymistä tukien niin, että koulutustarjonnan avulla syntyy työpaikkoja. Myös alueellisen elinvoiman tukeminen korostuu.

Kehittämisrahoituksen myöntäminen tulee perustua muutostavoitteisiin (Sitra 2021b, 30). Toimijat määrittelevät itse keinot tavoitteisiin pääsemiseksi ja näitä keinoja voidaan muuttaa

asiakaslähtöisesti toiminnan aikana. Työn suunnittelu paranee, kun opitaan iteratiivisesti hanketyön aikana, kehittämistyön teko tehostuu ja lopputulosten laatu paranee. (mt., 30.)

”Yrityksen tarpeet on nostettava yritys-oppilaitosyhteistyössä keskiöön. Tarvelähtöinen resurssien käyttö edellyttää aktiivista yhteistyötä ja tietoa yritysten tarpeista jo ennen hankkeen suunnittelua. Aktiivinen vuorovaikutus syventää oppilaitosten strategista toimintaa ja pitkäjänteisyys rakentaa luottamusta kehittäjäkumppanina (Sitra 2021b, 30).”

Yritys-oppilaitosyhteistyö voidaan parhaimmillaan nähdä symbioottisena, molempia osapuolia kehittävänä toimintana, uusien näkökulmien avaajana tai oppimisen ilmapiiriä tukevana yhteistyönä (mt., 30).

Tarvelähtöisyyttä voidaan edistää tukemalla ja skaalaamalla vaikuttavimpien käytäntöjen käyttöönottoa. Arvioinnin kohteeksi tulee kohdistaa verkostoissa ja asiakaskokemuksessa tapahtuneet pitkäaikaiset muutokset, joihin ekosysteemissä toimijat sitoutuvat. Vaikuttavuus varmennetaan osaamisen kehittämisen ja t&k-toiminnan välisellä tiiviillä yhteistyöllä. (mt., 31.)

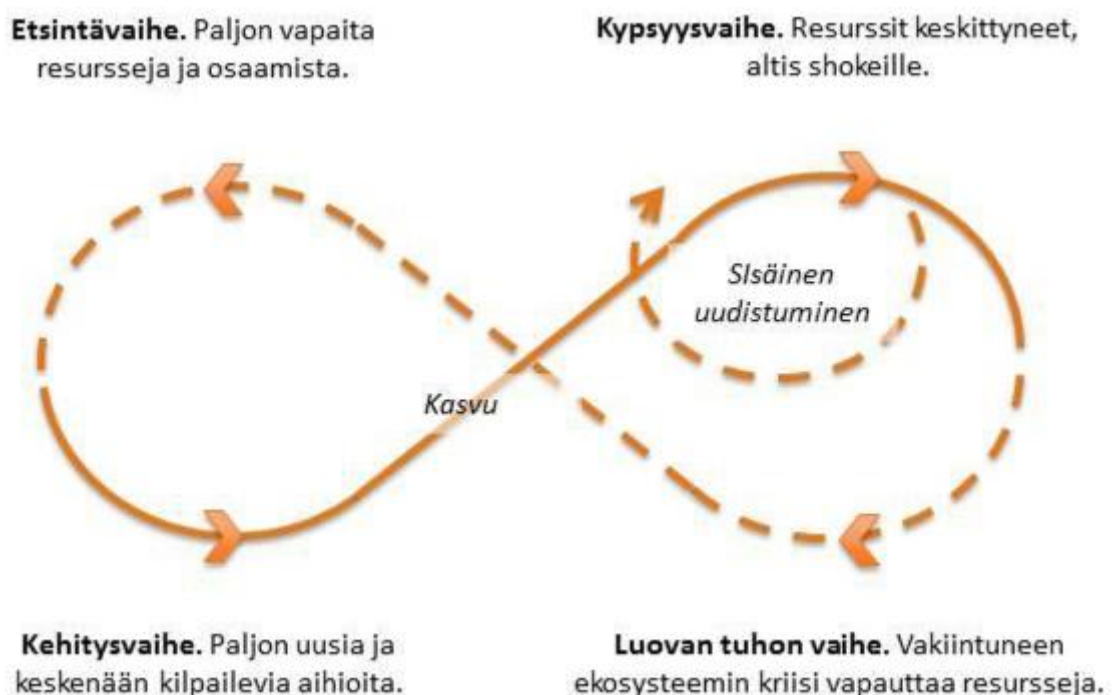
Tarvelähtöisyyttä voidaan tukea myös monipuolisilla jatkuvan oppimisen toteutustavoilla, jolloin alueellisesti toimiville verkostoille ja paikallisille organisaatioille tulee taata vapaus, vastuu ja riittävät resurssit jatkuvan oppimisen tarvelähtöiselle järjestämiselle. Verkostomainen toimintamalli mahdollista oppimistarpeiden kysynnän ennakoinnin, uusien painopisteiden löytämisen, joustavan tarjonnan suunnittelun sekä toteutuksen. (mt., 31.)

3.4 Ekosysteemin kehittyminen

Kaihovaara (2017, 16) määrittelee ekosysteemit eri toimijoiden muodostamana tiiviinä, keskinäisriippuvuuksiin perustuvana yhteistyöverkostona. Jokainen ekosysteemi on luonteeltaan erilainen. Ekosysteemeille yhteisiä ominaisuuksia ovat ensinnäkin kompleksisuus ja systeemisyys, joissa kehityskulut ovat moninaisia, epävarmoja ja ennalta arvaamattomia. Niitä ei voida kontrolloida tai ohjata ”ylhäältä”. Toiseksi ekosysteemit ovat keskinäisriippuvaisia, jolloin ne ovat enemmän kuin osiensa summa ja toimijoilla vahva kohtalonyhteys eli ekosysteemin menestyminen on kaikkien yhteinen etu. Kolmanneksi ekosysteemeillä on tietty elinkaari ja sopeutumiskyky; ne syntyvät, kasvavat, kehittyvät, kuolevat tai uusiutuvat.

Kaihovaara (2017, 18-19) kuvaa ekosysteemin kypsyysvaiheita. Varhaisessa, kehitysvaiheessa huomio keskittyy yhteisen vision rakentamiseen ja sitä tukeviin perusinvestointeihin. Kasvuvaiheessa rakennetaan infrastruktuuria ja huomio keskittyy yhteistyöverkostojen fasilitointiin ja niiden edistämiseen. Johtajuusvaiheessa ekosysteemit ovat melko itsenäisiä ja rakentuvat pitkälti avaintoimijoiden toiminnan ympärille. Uusiutumsvaiheessa huomio keskittyy uudenlaisten kytkösten löytämiseen ja erilaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Ekosysteemien elinkaarimalleja on kuvattu kirjallisuudessa laajasti. Elinkaarista erottuu seuraavat oheisen kuvion mukaiset vaiheet: etsintä-, kehitys-, kasvu-, kypsyys- ja luovan tuhon vaiheet. Oheinen luokittelu on Kaihovaara (2017) mukainen⁴, mutta kasvuvaiheelle on myös muita nimityksiä. Mooren (1993, 2006) jaottelussa puhutaan laajentumisesta, Ecocycles-mallissa (Ej4, 2021) hyödyntämisestä ja kehityksestä ja Fichman, Santos & Zheng (2014) puhuvat kehittämisestä. Elinkaarimallin toista, kehitysvaihetta, sen sijaan kuvataan Mooren (1993) jaottelussa johtamisella, Ecocycles-mallissa kypsyydellä sekä säilyttämällä ja Fichman (2014) mallissa diffuusiolla.



Kuvio 7: Ekosysteemien elinkaarimalli (Kaihovaara 2017, 19)

⁴ Soveltaen Holling (1987,2001), Hurst 1994, FSG 2016, Moore 1993

Etsintävaiheessa käytössä on paljon resursseja ja mahdollisuuksia etsiä uusia ideoita. Silloin ei ole vielä selvää näkemystä siitä, mikä tulisi menestymään. Tällöin on oleellista etsiä uusia ideoita rakentamalla uusia yhteyksiä ja yhdistelemällä erilaisia resursseja ja osaamista. Kasvuvaiheessa syntyy paljon uutta toimintaa ja uusia toimijoita, jotka kilpailevat resursseista. Kehityksen esteenä on liiallinen hajanaisuus. Kasvu kohti kypsempää ekosysteemiä edellyttää resurssien keskittämistä ja investointia kaikkein lupaavimpiin aihioihin. (Kaihovaara 2017, 18-19.)

Kypsyysvaiheessa suurin osa resursseista on tyypillisesti keskittynyt harvoille toimijoille, jolloin tilaa uudelle kasvulle ei ole. Resurssien tehokas hyödyntäminen korostuu ja vaarana on liiallinen jäykkyys. Kasvuvaiheessa syntyy paljon uutta toimintaa ja uusia toimijoita, jotka kilpailevat resursseista. Kehityksen esteenä on liiallinen hajanaisuus, kasvu kohti kypsempää ekosysteemiä edellyttää resurssien fokuoimista ja investointia kaikkein lupaavimpiin aihioihin. Luovan tuhon vaiheessa sisäiset ongelmat tai ulkoa tulevat shokit pakottavat uusiutumaan ja resursseja vapautuu uusille ideoille. (mt., 18-19.)

Kaihovaaran (2017) mukaan ekosysteemin ominaisuuksia voidaan luokitella alueellisesti, kansallinen tai kansainvälinen jaottelun, kehittymisen ja yhteistyön, osaamisperustan, kansantaloudellisen merkityksen ja uusiutumiskyvyn perusteella.

Tarkeasteltaessa verkostoyhteistyön onnistumisen kriittisiä tekijöitä, ensimmäinen askel on yhteisen tavoitteen ja tahdonilmauksen tulkitseminen, mikä rakentaa motivaatiota ja luottamusta. Sillä on suuri merkitys jatkuvuuden kannalta ja tällöin luodaan perusta yhteiselle arvonluonnille. Mitä paremmin tämä vaihe on hoidettu, sitä paremmin menestytään rahoitushauissa. Toiseksi on taattava riittävät resurssin ja sitoutuminen, jolloin mukanaolijat ovat valmiita investoimaan yhteiseen toimintaan. Kolmanneksi tulee taata yhteinen päätöksenteko. Neljänneksi on varmistauduttava roolien ja vastuiden selkeydestä, kun mukana on riittävän monipuolinen joukko toimijoita ja ne muodostavat toisiaan täydentävän

kokonaisuuden. Lopuksi tulee varmistaa verkostoyhteistyön avainroolit ja pyrkiä avoimeen ja runsaaseen kommunikointiin. (Laasonen 2019, 71-74.)

Tässä kehitystyössä esiintyvät pilottihankkeet edustavat ekosysteemien synty-, kasvu- ja kehitysvaihteita.

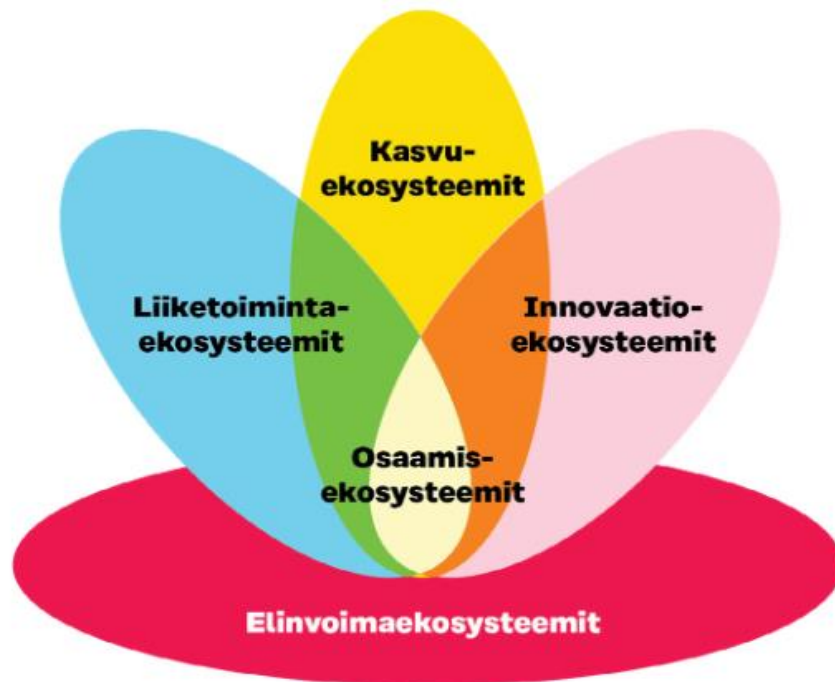
3.5 Osaamiskosysteemi osana muita ekosysteemejä

Osaamiskosysteemi tai oppimiskosysteemi (engl. Learning Ecosystem) voidaan määritellä ihmisten, sisältöjen, teknologian, kulttuurin ja strategian väliseksi systeemiksi, mikä toimii organisaation sisällä ja ulkopuolella niin, että ne kaikki vaikuttavat organisaation muodolliseen ja epämuodolliseen oppimiseen (Ej4 2021, 4).

Osaamiskosysteemi voidaan nähdä myös sisältyvän osaksi muita ekosysteemejä, joita ovat liiketoiminta-, kasvu-, innovaatio- ja elinvoimaekosysteemit⁵ (Sitra 2022a, 22). Liiketoimintaekosysteemissä luodaan lisäarvoa jäsenyrityksille ja niiden asiakkaille arververkostoissa. Kasvuekosysteemiin kuuluvat kasvuhakuiset yritykset ja start-up:it. Innovaatioekosysteemi yhdistää osaamisen, kyvykkyudet, tutkimustiedon ja innovaatiot. Elinvoimaekosysteemissä korostuvat alueelliset ja paikalliset vetovoimatekijät ja se voi tarjota palveluita muille ekosysteemeille. Osaamiskosysteemi voi sisältyä kaiken tyyppisiin ekosysteemeihin. Se ei ole irrallinen toiminto muusta toiminnasta. Osaamisen yhteiskehittämisen tavoitteena on kaikkien toimijoiden hyöty, eräänlainen ”win-win” tilanne. Osaamisen ekosysteemien kehittämisellä haetaan ekosysteemiin osallistujien toimijoiden ja alueiden entistä parempaa menestystä työn ja teknologian murroksessa⁶. (Sitra 2019b.)

⁵ Uusi osaaminen syntyy ekosysteemeissä (Sitra 2022a), tilannekuvafoorumit, tausta-aineistoa

⁶ Teesi 3: Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Kohti elinikäistä oppimista (Sitra 2019b).



Kuvio 8: Ekosysteemit osaamisen ja elinvoiman alustoina (Sitra 2022b)

Kullakin ekosysteemillä on tavoite, mikä toimii sen olemassaolon perustana. Erilaisissa verkostoissa toimijoiden tuleekin arvioida, mikä rooli verkostoissa toimimisessa osana ekosysteemiä on omien tehtävien kannalta oleellista ja työtehtäviä palvelevaa. Yksilötasolla eri verkostoissa toimiminen mahdollistaa syvemmän verkostoitumisen, yhdessä oppimisen ja oman osaamisen uudistamisen. Organisaatio- ja yritystasolla ne tarjoavat yksilötasoa paremmat edellytykset kehittyä, jolloin niiden avulla voidaan hakea kilpailuetua, tuottavuutta, kumppaneita ja liiketoimintamahdollisuuksia. (Sitra 2022b.)

Tässä kehitystyössä osaamiskosysteemiä tarkastellaan osana elinvoimaekosysteemiä.

4 TUTKIMUKSELLISTA KEHITTÄMISTYÖTÄ TUKEVAT MENETELMÄVALINNAT

Menetelmävalintaan vaikuttaa, mitä tietoa ollaan etsimässä sekä keneltä ja mistä sitä etsitään. Eri tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan siinä, miten paljon ne sallivat joustavuutta menetelmien valinnassa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2008, 179). Aineiston keruumenetelmään vaikuttavat strukturoituneisuuden aste ja tutkittavan asema. Teemahaastattelu ja systemaattinen havainnointi sopivat tilanteeseen, missä tutkimusasetelma on osittain vapaa sekä osittain formaali ja strukturoitu. Myös avoimet ja strukturoimattomat kyselyt sekä analyysit ovat käyttökelpoisia tässä tilanteessa. Luokiteltaessa menetelmävalintoja teemahaastattelussa ja systemaattisessa havainnoinnissa tutkittavan toiminnan subjekti on osittain tutkittavan toiminnan subjektina ja ulkoapäin tulevien toimenpiteiden kohteena. (Hirsjärvi 2008, 189.)

4.1 Haastattelumuotona teemahaastattelu

Haastattelujen soveltuvuutta menetelmävalintaan voidaan pitää perusteltuna silloin, kun se soveltuu käsiteltävän ongelman ratkaisuun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on päämenetelmä, minkä etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä voidaan säädellä ja vastausten tulkintamahdollisuus on suurempi esim. kyselyihin verrattuna. Haastattelujen etuna voidaan pitää sitä, että haastateltavat saadaan mukaan tutkimukseen ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemmin. (Hirsjärvi 2008, 200-201.)

Haastattelujen menetelmävalintaa tukevat Hirsjärven (2008) mukaan ihmisen valinta tutkimustilanteessa subjektiksi, jolloin hän voi vapaasti ilmaista itseään ollen merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. Kysymyksissä on vähän kartoitettu tuntematon alue, jolloin tutkijan on vaikea tietää vastausten suuntia etukäteen. Haastattelujen puhe halutaan osaksi laajempaa kokonaisuutta, haastattelutilanteessa on mahdollisuus havainnoida vastaajaa kehon kielen avulla ja haastateltava voi kuvata aihetta ennakoitua laajemmin. Haastattelussa tiedetään ennakolta tutkimuksen aiheen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja -suuntaisesti. Haastatteluilla halutaan myös selventää ja syventää saatavia vastauksia. Selvennysten ja

lisäkysymysten avulla on mahdollista saada tarkennuksia mielipiteille. (mt., 200-201.)
Haastattelujen avulla voidaan tutkia myös arkoja ja vaikeita asioita (Borg & Gall, 1989, 447.)

Haastattelut ovat systemaattinen tiedonkeruumuoto, jolla on tavoitteet ja sillä pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Erilaisia haastattelutyyppjä voidaan luokitella sen perusteella, miten strukturoituja ja miten tarkkaan säädeltyjä ne ovat. Haastattelujen eri muotoja ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. (Hirsjärvi 2008, 203-205.)

Teemahaastattelussa aihepiirit eli tema-alueet tiedetään, mutta kysymysten muoto ja niiden järjestys puuttuu. Teemahaastattelua voidaan käyttää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä (mt, 203.) Toiminnallisessa kehittämistyössä teemahaastattelun tavaksi valitsin yksilöhaastattelun, mikä on puolistrukturoituna vapaampi tapa kerätä aineistoa ja toimii toiminnallisissa opinnäytetöissä silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostakin tietyistä teemasta (Vilka 2003, 63.) Tietoa voidaan kerätä myös konsultaationa haastatellen asiantuntijoita. Tällöin haastatteluaineistolla saatua tietoa käytetään kehittämistyössä kuin lähdeaineistoa, eli päättelyn ja argumentoinnin tukena sekä tuomaan teoreettista syvyyttä tarkasteltavaan aiheeseen (mt., 58.)

Tässä kehittämistyössä haastattelujen menetelmävalintaa puoltaa mielestäni se, että haastatteluilla tarkennetaan, miten hankerahoitus täyttää yritysten määrittelemät tarvelähtöisyyden kriteerit ja miten hankkeisiin osallistuminen nähdään yrityksen näkökulmasta hyödyllisenä ja liiketoimintaa eteenpäin vievänä toimintana.

4.2 Havainnoinnin hyödyntäminen

Kun haastattelujen avulla saadaan tieto siitä, miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä tapahtuu, niin havainnoinnin avulla saadaan selkeyttä siihen, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin eli observoinnin avulla voidaan selvittää toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi 2008, 207.) Havainnoinnin avulla voidaan myös täydentää haastatteluja ja aiempaa havainnointia (Ojasalo 2015, 103.)

Havainnointi on toimiva kehittämistehtävään soveltuva menetelmä silloin kun kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus muiden kanssa. Se sopii menetelmänä myös, kun halutaan selvittää, mitä tutkittava kohde tekee, miten se toimii tai miten se toimiessaan käyttäytyy.

Havainnointia voidaan hyvin käyttää vaikeasti ennakoitavissa ja muuttuvissa tilanteissa. Havainnointi sopii strukturoidun aineiston keräämismenetelmäksi ja sen avulla voidaan muodostaa välitön suhde tutkittavien kanssa luonnollisissa olosuhteissa. (Ojasalo 2015, 103.)

Havainnointi vaatii huolellista valmistautumista. Havainnoija saattaa tarvita luvan tai organisaation johdon hyväksynnän aineiston keräämistä varten, jos se tehdään organisaation tai toimeksiantajan tiloissa. Yleensä luvan saanti ei ole ongelmallista, kun kyseessä on organisaation kehittämishanke. (mt., 104.)

Kehittämistyössä havainnoijan rooli tulee olla selkeästi määritelty. Havainnoija voi olla täysin passiivinen, organisaation toimintaan osallistumaton henkilö tai aktiivinen, organisaation toimintaa kehittävä konsultti. Kehittämistyön havainnoija asettuu toiminnallaan näiden väliin. Havainnoinnissa pyritään olemaan mahdollisimman järjestelmällisiä, havainnointi kiinnitetään ennalta määrättyyn kohteeseen ja tuloksille on tyypillistä havainnoinnin tuoreus. Havainnointimenetelminä voidaan käyttää havainnointilomaketta tai -päiväkirjaa, muistiinpanoja, videotallenteita tai äänitteitä. Havainnointiin voidaan lisätä myös erilaiset aistihavainnot kohteesta. Videoaineiston koostaminen mahdollistaa havainnoitsijalle mahdollisuuden palata havaintojen tekoon tilaisuuden jälkeen, kun tilanne on vielä tuoreessa muistissa. (mt., 104.) Havainnoitavista kohteista on suositeltavaa tehdä lista tai luokittelu, johon voidaan palata havainnointiaineiston käsittelyssä (Reunamo, 2015).

Havainnointitekniikka voi olla jäsenneltyä toimintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. Strukturoidulle havainnoinnille on tyypillistä ongelman huolellinen jäsentely ennakkoon ja laaditaan erilaisia luokitteluja kehitystehtävää varten. Strukturoimatonta havainnointia tukee lähestymistapa, missä halutaan paljon ja monipuolista tietoa havainnoitavasta. Strukturoimattomassa havainnoinnissa pyritään hyödyntämään tarkasteltavaan ilmiöön liittyvää teoriaa, minkä avulla voidaan tehdä oletuksia siitä, mitä tarkasteltavassa ilmiössä tapahtuu. Kummassakin havainnointitekniikassa on oleellista määrittellä havainnoinnin tavoitteet ja niiden riittävä tarkkuus. (Ojasalo 2015, 105.)

Usein havainnointiin tarvitaan lupa. Omassa kehittämistyössä lupa haastateltavilta saatiin niiltä kaikilta hankerahoitusta hakeneilta tahoilta, joita haastattelin ja joiden toimintaa havainnoin yhdessä Sitran asiantuntijan kanssa. Havainnointi ja aineiston käyttöluvat olivat hankerahoituksen saantikriteereinä, jolloin hankerahoitusta hakeneet sitoutuivat antamaan aineiston käsittelyluvan hakemusvaiheessa. Jokaisen videoidun haastattelun ja havainnoinnin

aluksi kaikilta havainnoinnin kohteena olleilta tahoilta pyydettiin vielä erillinen suostumus tilanteen kuvaamiseen ja tallentamiseen.

Yritysyhteistyössä havainnointia auttaa organisaation edustajana oleva havainnoija. Omassa kehitystyössä havainnoijana toimi itseni lisäksi Sitran Osaamisen aika - projektin asiantuntija Perttu Jämsen. Hänen kanssaan kävimme läpi haastattelujen jälkeen pilottiyritysten ja osan kohdeyritysten kanssa syntyneistä havainnoista suhteessa strukturoituihin kysymyksiin ja avoimiin kysymyksiin. Valmistauduimme ja harjoittelimme havainnointia ennakkoon sisältöteemojen osalta, mutta oleellisin etu havainnoinnista syntyi haastattelujen jälkeen, kun kävimme läpi haastattelujen yhteydessä syntyneet yhteiset havainnot sekä kertosimme ne nauhoitteeseen. Käydessäni nauhoitteita läpi litteroidun aineiston perusteella nostin kehittämistyön tuotokseen havainnoinnista syntyneet tulokset.

Tässä kehitystyössä havainnoinnin lisäarvo tulee erityisesti haastattelujen teon jälkeen käytävässä keskustelussa Sitran asiantuntijan kanssa. Havainnoinnin menetelmävalintaa tukee mielestäni se, etten itse haastattelijana haastattelun yhteydessä ehtinyt kirjata keskustelun yhteydessä tulleita ajatuksia muistiin. Vasta haastattelujen teon jälkeen tapahtunut havainnointi mahdollisti ajatusten tarkemman jäsentymisen.

4.3 Aineistolähtöinen sisältöanalyysi

Sisällön analyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä. Sitä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä liitettäväksi erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen väljää teoreettista kehystä⁷. (Tuomi 2009, 91.)

Laadullisen tutkimuksen sisältöanalyysille on tyypillistä valinnan kohdistaminen tarkkaan rajattuun kapeaan ilmiöön ja pyrkimys käsitellä sitä mahdollisimman tarkasti. Aineistoa läpikäytäessä siitä tulee erotella ne asia, joihin erityinen kiinnostus kohdistuu. Tästä käytetään metodikirjallisuudessa nimitystä litterointi tai koodaaminen. Tämän jälkeen aineisto tulee luokitella, teemoittaa tai tyypitellä⁸. (mt., 93.)

⁷ vrt. kehittämistyön tuotos, tarvelähtöisyysmatriisi

⁸ vrt. kehittämistyön tuotos, tarvelähtöisyysmatriisi

Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämistapana ja se voidaan esittää taulukoina ja laskea esiintymiskertoja. Teemoittelussa painottuu se, mitä aineistosta on sanottu. Silloin laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään aiheita, jolloin ajatuksena on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Jos aineisto on kerätty teemahaastattelulla, aineiston pilkkominen on helppoa, sillä haastattelun teemat muodostavat jäsenyyksen aineistoon⁹. (mt., 93.)

Tuomi (2009) esittelee laadullisen analyysin jaon induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Luokittelu perustuu päättelyn logiikkaan, mikä on induktiivisessa analyysissä yksittäisestä kohti yleistä ja deduktiivisessa analyysissä päättely etenee yleisestä kohti yksittäistä havaintoa. Eskola (2001, 2007) tuo luokitteluun tarkennusta jaottelemalla analyysimuodot aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Näissä analyysin tekoa ohjaavat tekijät voidaan huomioida induktiivista ja deduktiivista analyysia paremmin (Tuomi 2009, 95).

Aineistolähtöinen analyysi on laadullisen tutkimuksen analyysimuoto (mt., 95). Siinä tutkimusaineistosta on tarkoitus luoda teoreettinen kokonaisuus, missä analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, eivätkä ne ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Teorian merkitys analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan niin, että tutkimuksessa esitetyt metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysiä. (mt., 95.)

Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla ja teorioilla havainnoitavasta ilmiöstä ei pitäisi olla tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, sillä analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teoria, mikä liittyy tutkimuksessa analyysiin tai sen lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. (mt., 95.) Aineiston hankinta voi olla vapaata tai metodologian ohjaamaa. Aineiston analyysi ja raportointi ovat aineistolähtöisiä. (mt., 99.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus sana sanalta, haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen, pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen, pelkistettyjen ilmausten listaaminen, samankaltaisuuksien tai erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista, pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen ja

⁹ vrt. kehittämistyön tuotos, tarvelähtöisyysmatriisi

alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien yhdistäminen niistä, yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen. (mt., 109.)

Liitän ohessa vielä tässä vaiheessa yhteenvetona ainelähtöisestä sisältöanalyysistä linkin tämän kehittämistyön tuotokseen, tarvelähtöisyysmatriisiin:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/13h-fm2baCppTAMBIXzbOuWA47GTXc974pRFX7DPzNhc/edit#gid=1212723334>

4.4 Konstruktiivinen lähestymistapa kehittämistyössä

Ojasalon (2015, 65) mukaan silloin, kun kehittämistehtävän tavoitteena on luoda tuotos, suunnitelma, mittari tai malli lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Siinä pyritään käytännöllisen ongelmanratkaisun avulla luomaan esimerkiksi uusi rakenne tarkasteltavaan aiheeseen. Uuden rakenteen luomista varten tarvitaan teoreettista tietoa ja uutta empiiristä, käytännönläheistä tietoa. (mt.,65.)

Konstruktiivinen tutkimus tarkoittaa suunnittelua, käsitteellistä mallintamista, mallien toteutusta ja testaamista. Konstruktiivinen tutkimus muistuttaa paljon innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua ja se soveltuu konkreettisiin tuotoksiin kuten mittareiden, mallin tai suunnitelman tekoon. (Ojasalo 2015, 66-67.)

Konstruktiivinen tutkimus on lähestymistapa, ei menetelmä. Se auttaa jäsentämään työn tarkoitusta. Näistä lähestymistavoista on hyötyä silloin, kun ne auttavat tekijää ja lukijaa jäsentämään, mitä hän on tekemässä. Itse koen tämän lähestymistavan hyödyllisenä osana tätä kehittämistyötä erityisesti uuden osaamiskosysteemin hahmottelussa tarvelähtöisyyden kautta.

Konstruktiivisen lähestymistavan prosessille on ominaista ongelman etsiminen, syvällisen käytännön ja teoreettisen tiedon hankinta, ratkaisujen laatiminen ja niiden toiminnallisuuden testaus, konstruktion oikeudellisuuden osoittaminen, käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen, ratkaisun uutuusarvon osoittaminen ja sen soveltuvuusalueen laajuuden tarkastelu. (Kasanen 1991, 301-329.)

Tässä työssä olen luonut uuden mallin: ”Osaamiskosysteemin syntyä kuvaavan lineaarisen mallin”, minkä esittelen työni tuloksissa. Tämän takia konstruktiiivinen lähestymistapa kehittämistyössä on mielestäni perusteltua.

4.5 Tutkimusmenetelmien hyödyntäminen tarvelähtöisyysmatriisin koostamisessa ja sisältöanalyysissä

Kehittämistyön aineisto koostuu Sitran jatkuvan oppimisen hankehaussa mukana olleiden ja hankerahoitusta saaneiden pilottiorganisaatioiden sekä heidän tärkeimpien sidosryhmien haastatteluista. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, havainnointia sekä konstruktiiivista tutkimusotetta uuden osaamisjärjestelmän kuvauksen yhteydessä.

Kehittämistyön aineisto koostui 15 haastattelusta. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina, mitkä nauhoitettiin ja haastattelujen jälkeen litteroitiin. Yksittäisen haastattelun kesto vaihteli 40:stä 60:een minuuttiin. Haastattelujen taltioidun videoaineiston kokonaiskesto on yhteensä noin 13 tuntia. Haastatteluissa esitetyt kysymykset pilottiorganisaatiolle ja heidän yhteistyöyrityksilleen on esitetty liitteessä 2. Kukin haastateltava on antanut luvan käyttää haastattelussa syntynyttä aineistoa opinnäytetyöhön, lisäksi Sitran elinikäisen oppimisen rahoitushakuihin osallistuneet ovat antaneet kirjallisen sitoumuksensa aineiston käyttöön pilottihankkeisiin osallistumisen yhteydessä.

Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina, jotka tallennettiin haastattelujen ja havainnoinnin videoaineistoksi. Tiedostojen ison koon takia osissa haastatteluista ääniraita erotettiin omaksi tiedostoksi jälkikäsitteilynä. Näin syntyi teemahaastattelujen haastatteluaineisto. Teemahaastattelut on litteroitu tallennuksen jälkeen. Kukin haastattelu on purettu tekstimuotoon, missä käy ilmi haastattelijan ja haastateltavan haastattelun aikana esittämä puhe ja tarkka ajankohta, jotta haastattelun tuloksiin on mahdollista palata mahdollisimman tarkasti.

Tekstimuotoisesta haastattelusta olen tehnyt haastattelukysymysten mukaisen luokittelun värikoodein vastaamaan teemahaastattelun eri kysymyksiä. Haastatteluissa on paljon vapaamuotoista keskustelua ja aiheen kuvaamista, joten aineiston läpikäynti on vaatinut tarkkaa luokittelua tekstin sisällön osalta.

Luokittelukriteerien perusteella aineisto purettiin vielä pääkohdittain erilliseen excel-taulukkoon, tarvelähtöisyysmatriisiksi. Tarvelähtöisyysmatriisiin on luokiteltu aineisto seuraavien pääkohtien mukaisesti: Yhteydenotto ja ajoitus, hanketyön lähtökohtien suunnittelu

yritysten tarpeista, yrityksen kanssa tehtävän hanke-/kehitystyön identifiointi ja suunnittelu, kehitystyön tarkennus (esim. liiketoiminnan kehitys, johtaminen, strategia, tms.), kehitys-/hanketyössä tapahtuvan oppimisen lisääntyminen ja sen jakaminen, hanketyöstä koituvat hyödyt (esim. yhteistyön laajentuminen, verkostojen kasvu, oppilaitosyhteistyö, rekrytointimahdollisuudet, tutkimustyön hyödyntäminen jne.), uuden osaamismallin kuvaus (ml. tarvelähtöisyyden muut tekijät) ja viimeiseksi olen koonnut haastatteluista otteita toimeksiantajan julkaisuja varten (nostoja Sitran raporttiin).

Tarvelähtöisyysmatriisi saavutettavuuskriteerien mukaisesti:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/13h->

[fm2baCcppTAMBIXzbOuWA47GTXc974pRFX7DPzNhc/edit#gid=1212723334](https://docs.google.com/spreadsheets/d/13h-fm2baCcppTAMBIXzbOuWA47GTXc974pRFX7DPzNhc/edit#gid=1212723334)

Tarvelähtöisyysmatriisi on oma kokonaisuutensa, mikä olen toimittanut toimeksiantajalle ja käynyt sisällön heidän kanssaan läpi osana kehittämistyötä ja tilaajan tarvetta.

Tarvelähtöisyysmatriisin sisältö antaa konkreettista sisältöä Sitran julkaisutyöhön.

Tarvelähtöisyysmatriisin sisältöä on hyödynnetty seuraavissa Sitran julkaisuissa ja vaikuttavuustyössä:

Suositus 4: Toimijat kohdistavat kehittämistyön vastaamaan alueiden ja yritysten todellisia osaamistarpeita, julkaisuissa:

”Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea.” (Sitra 2021b.)

”Sitran seitsemän suositusta kohti elinikäisen oppimisen Suomea, tiivistelmä.” (Sitra 2021c.)

Lisäksi kehittämistyön valmistumisen yhteydessä kehittämistyön tuloksena syntynyt osaamiskosysteemin syntyä kuvaava lineaarinen malli on esitetty julkaisuissa: ”Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä.” (Sitra 2022a.)

5 AINEISTON ANALYYSI, TULOKSET JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS

Käsittelen seuraavaksi tarvelähtöistä hanketyötä eri näkökulmista tarvelähtöisyysmatriisin luokittelun mukaisesti kappaleittain. Luvussa 6 esittelen kehittämistyön perusteella laaditun lineaarisen osaamiseskosysteemin mallin, käyn läpi konkreettisia tuloksia ja johtopäätöksiä.

5.1 Tarvelähtöisyyden toteutuminen yhteydenoton ja ajoituksen näkökulmasta

Yhteydenotto kohdeyrityksiin pilottiin osallistujien kesken vaihteli. Parhaimmissa tapauksissa yhteistoiminta on ollut jatkuva-aikaista ja ennalta osapuolten tarpeet tunnistavaa, jolloin hanketyön tarvelähtöisyydestä on ollut mahdollista keskustella yhteistyön edetessä, osapuolten tuntiessa toisensa toimintatapoja aikaisemman kokemuksen perusteella.

Parhaimmissa tapauksissa kohdeyritykseen on otettu yhteyttä jo hyvissä ajoin ennen rahoitushakuprosessiin osallistumista (Kasvuryhmä, Dieta). Toisaalta pitkään jatkunut strateginen yhteistyö (Vantaa, Metropolia) on myös taannut hanketyön tarvelähtöisen suunnittelun ja rakentamisen.

Yhteydenotto on myös saattanut tapahtua alueellisen kehitystyön tiimoilta ja sen perusteella on päätetty lähteä mukaan hanketyön suunnitteluun. Oppilaitosyhteistyön kautta on onnistuttu rakentamaan tarvelähtöistä osaamisen kehittämistä (Isokenkäisten klubi, Kristilliset hoivakodit). Myös aiemmin toteutettu oppisopimustoiminta on mahdollistanut hanketyön tarvelähtöisen suunnittelun (esim. Veisto).

Yritysten haastatteluista kävi ilmi, että verkostojen kautta tapahtuva tiedon jakaminen korostuu, jolloin tieto mielenkiintoisista yrityksen tarpeisiin sopivista hankesisällöistä leviää. Hyviä esimerkkejä ovat esim. toimitusjohtajien verkostot (Genelec) tai kauppakamarin toiminnassa mukana olevat tahot (Jyväskylän verkko-oppimisryhmä).

Yritysten sitouttaminen yhteisiin hanketavoitteisiin ja tarvelähtöisen oppimisen rakentamiseen on pahimmin epäonnistunut silloin, kun tarvekartoitus on ollut vajavaista, sitä ei ole tehty lainkaan tai yrityksen tarpeita ei ole lainkaan huomioitu. Lisäksi kiire ja organisoimattomuus hanketyön suunnittelussa ovat rajoittaneet osallistumista pilottihankkeisiin (esim. Suomen kristilliset hoivakodit ja Saarioinen).

5.2 Yritysten tarpeista lähtevän hanketyön tunnistaminen ja suunnittelu

Ehdottomasti parhaimpia käytänteitä edustavat ne mallit, missä koulutusorganisaatio tai koulutuspalvelun tuottaja räätälöi erilaisia osaamiskokonaisuuksia ennakkotarpeiden tai -kartoitusten perusteella. Parhaimmillaan yrityksissä on jo ennakkoon sisäisesti tehty tarvekartoitus erilaisesta tarvittavista osaamisista henkilö- tai tehtävätasolla.

Onnistuneessa hanketyön lähtökohtien suunnittelussa korostuu ennakoiva tarvelähtöisyyden suunnittelu. Parhaiten tämä näyttäytyy esim. erilaisten "kysymyspatteristojen" läpikäyntinä ennen hanketyön aloittamista (Varpuke). Oppisopimusperusteiset mallit toimivat niissä yrityksissä ja hankkeissa, missä työn sisältö on käytännön työn kautta opittavissa.

Hanketyön onnistumisen kannalta yhteisen tavoitteen kautta muodostetut verkostot (Jyväskylän verkko-oppimisryhmä, Kasvuryhmä, Dieta Oy, Discovery Street) mahdollistavat luottamuksen ilmapiirin rakentamisen tarvelähtöisen hanketyön aikana ja täsmällisen osaamistarpeen täyttymisen. Verkostoituneessa oppimismallissa osallistujat pääsevät itse muokkaamaan osaamistarpeitaan, löytävät verkostoon hyvin sopivat toimijat ja onnistuvat muokkaamaan oppimiskokemusta verkostotapaamisten aikana. Näissä verkostoissa ollaan myös valmiita muuttamaan suunniteltuja rakenteita matkan varrella, jos verkostotoimijat näkevät sille tarvetta. Tällöin puhutaan mukautuvasta toimintatavasta (engl. agility).

Pitkään jatkuneessa strategisessa yhteistyössä (Vantaa, Metropolia) tarvelähtöinen suunnittelu on jatkumo ja osa strategiatyötä, mikä sisällöllisesti kilpailutetaan ja johon koulutuspalvelun tarjoaja sitoutuu useamman vuoden ajaksi tasapuolisena kumppanina, "yhdessä kulkijana".

Haastatteluissa tuli ilmi myös niitä tahoja, joissa tämä yhteisten tarpeiden luonti jäi vajavaiseksi tai sitoutuminen hankkeeseen jäi osittain ohueksi (Saarioinen, Partalan Kuninkaankartano, Isokenkäisten Klubi, Suomen Kristilliset hoivakodit). Hyvin usein näissä tapauksissa parempi ennakointi, ajankäytön tarkempi suunnittelu ja aktiivinen keskusteluyhteys kohdeyrityksen kanssa olisivat johtaneet parempaan lopputulokseen.

Tarvelähtöisen hanketyön tunnistamisessa ja suunnittelussa käytännöt vaihtelivat toimijoiden kesken. Haastattelujen perusteella tarvelähtöistä hanketyötä ja yritysten tarpeista syntyvää osaamisen kehittämistä tunnistettiin ja suunniteltiin eri tavoin. Halu toimia verkostoissa

osaamisen kasvattamiseksi sekä osaamisen räätälöitävyys yhteisössä toimivien tahojen tarpeiden mukaisiksi nousivat pääteemoiksi.

Kasvuyrityksille kasvustrategioiden luonti ja verkostossa toimivien ajatuksellinen tuki olivat oleellisia. Lisäksi tunnistettiin tarvetta saada käyttöön työkaluja liiketoiminnan kasvua tukemaan. (Kasvuryhmä, Dieta). Ohessa hyvin kuvaava lainaus: "Järjestelmällinen systemaattinen tapa työskennellä verkostossa. Kaikilla osallistujilla on konkreettinen tavoite viedä liiketoimintaansa tietylle tasolle." (Discovery Street).

Hyvänä käytäntönä nähtiin yritysten kanssa yhdessä määritellyt tavoitteet tapaamisille ja agenda kullekin tapaamiselle erikseen. Nopea ongelman käsittely ja kohdennus, vertaisoppiminen, jakaminen ja vahva luottamuksellisuus nousivat myös esille (On-time Solutions).

Ilman tiukkaa ennakkosuunnitelmaa tai oppisisällön suunnittelua on mahdollista vapaasti oppia toisilta, sisällöt voidaan määritellä omista tarpeista lähtöisiksi ja niitä voidaan vapaasti ja tarvelähtöisesti muokata hankkeen edetessä. Yhteinen arvopohja ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri verkkomaisessa oppimisympäristössä antavat vapautta ja mahdollistavat sisältöjen räätälöitävyyden (Jyväskylän verkko-oppimisympäristö).

Tarvekartoituksen perusteella voidaan myös sopimukseen tukeutuen sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Edellytyksenä on voinut olla esim. syväluotaava keskustelu koulutusorganisaation kanssa, missä on käyty läpi periaatteet kohde- tai yhteistyöorganisaation osaamisen kehittämiseksi ja aikuisten oppimisen perusteille. Parhaimmillaan pedagogiset menetelmät on yhdessä käyty läpi ja näin on ollut mahdollista varmistaa yhteinen oppimiskäsitys osapuolten kesken. (Metropolia, Vantaan kaupunki, aikuiskasvatus). Myös sisäisen koulutustarpeiden suunnittelun kautta voidaan hyvin edetä suunnittelemaan lisäkoulutustarpeita eri oppilaitosorganisaatioiden kanssa (Veisto).

Pilottihankkeissa hanketyön tarpeiden tunnistaminen ja suunnittelu voi olla myös perinteikästä pitkään jatkunutta yhteistyötä osaavan henkilökunnan saannin mahdollistamiseksi, kun osaamistarpeet on ensin sisäisesti kartoitettu henkilöstöosaston toimesta ja näistä tarpeista on pystytty luomaan kokonaisuuksia oppisopimuskoulutuksen avulla (SSAB).

Yhteisinä tekijöinä luotaessa erinomaisia lähtökohtia tarvelähtöisen osaamisen tunnistamiselle ja yrityksen tarpeista lähteville osaamistavoitteille, voidaan mainita erilaiset ennakkokyselyt ja kirjalliset sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tarvekartoitukset. (Varpuke)

Toisinaan haastateltavat kokivat, että olisi tarvittu aktiivisempaa yhteydenpitoa pilottiorganisaation ja kohdeyrityksen välillä liittyen hanke- tai kehitystyön tarvelähtöiseen kartoitukseen. Voidaan todeta, että selkeä tarvekartoitus pilotin puolelta puuttui, yritysorganisaation tavoitteet pilotille olivat osittain epäselvät, mutta toisaalta tunnistettiin mahdollisuus osajien kouluttamiseen ja työssä oppimiseen kohdeyrityksessä. (Isokenkäisten klubi). Samoin ennakoiva suunnittelutyö koettiin kapeaksi ja osallistuminen suunnittelutyöhön vajaaksi (Suomen Kristilliset hoivakodit).

Edustavana esimerkkinä pilottihankkeesta, missä yhteinen suunta pilottiorganisaation ja yrityksen välillä jäi uupumaan, voidaan mainita Saarioinen Oy. Yritys ei nähnyt hanketyön hyötyjä tai tavoitteita, eikä saanut henkilöstöä kiireen tai epämääräisyyden takia sitoutettua hankkeeseen. Tämän perusteella on helppo todeta, että pelkkä hankerahoituksen saanti järjestävällä taholla ei voi olla yhteistyön syy, jos siitä ei koidu konkreettisia hyötyjä yrityksen osaamisen kasvattamiselle. Yrityksellä tulee olla selvä näkymä saataviin konkreettisiin hyötyihin: ”Miten tämä hanke lisää yrityksen työntekijöiden osaamista ja miten yritys tästä osaamisen kasvattamisesta hyötyy?” Tässä pilottihankkeessa tämä jäi valitettavan epäselväksi.

5.3 Kehitys- tai hanketyössä tapahtuvan oppimisen lisääntyminen ja sen jakaminen

Kysyttäessä kehitys- ja hanketyössä tapahtuvasta oppimisen lisääntymisestä, esille nousi sekä yksilöllisiä että organisatorisia kasvun askelia. Parhaimmissa tapauksissa nähtiin yksilöllisen oppimisen siirtyminen jatkumona organisaation oppimiseksi toistojen ja tiedon jakamisen kautta.

Erilaisissa verkostoissa toimiminen lisäsi oppimista ja osaamisen jakamista. Verkostojen kautta on mahdollista saada nopeita ratkaisuja akuutteihin ongelmiin, ideoida, haastaa toisten näkemyksiä, jakaa kokemuksia ja oppia toisten kokemuksista. (Kasvuryhmä, Dieta). Verkostoissa on mahdollista myös muodostaa vertaistukiryhmiä, saada kollegiaalista tukea

samassa kasvuvaiheessa olevien yrittäjien kesken ja jakaa hyviä käytäntöjä esim. kasvuyhtiöiden ja start-up-yritysten kesken. (On-time solutions)

Jokainen ryhmän jäsen voi toimia osaltaan opettajana ja sisällön rakentajana, tällöin vaaditaan taitoa toimia verkostossa. On tärkeää haastaa omaa oppimista ja olla valmis muuttamaan näkökulmaa tarvittaessa. Oppimistuloksena voi olla myös kokemuksellisuuden ja dialogisuuden lisääntyminen organisaatiotasolla. Verkostossa toimittaessa jatkuvan oppimisen epäformaali toimintatapa korostui suhteessa perinteiseen, formaaliin toimintatapaan, missä oppimisympäristö luokkahuoneineen ja ennakolta määritelty opetussisältö ei nähty niin oleellisena oppimisen lisääntymisen kannalta. (Jyväskylä verkko-oppiminen)

Systemaattinen ja tarvelähtöinen, aitoon kumppanuuteen kehitetty oppimisen malli korostui Vantaan kaupungin ja Metropolia Ammattikorkeakoulun yhteistyössä. He kehittivät suunnitelmallisen mallin työssä oppimiseen, mikä kehitettiin vahvassa yhteistyössä. Yhteiseen kehittämiseen kiinnitettiin osaava henkilöstö puolin ja toisin, tavoitteet luotiin yhdessä ja toiminta oli aikataulutettu ”vuosikelloon” liittyväksi. Erilaiset koulutukset, kurssit, verkkovalmennukset ja kehittämispäivät laadittiin tarkasti Vantaan kaupungin tulevaisuuden tarpeiden pohjalta.

Usein osaamisen lisäämisen tavoitteet liittyvät yksinkertaisesti osaavan henkilökunnan saannin turvaamiseen. (Isokenkäisten klubi, Varpuke, Suomen kristilliset hoivakodit). Tavoitteina voi myös olla esim. työnantajakuvan kirkastaminen, motivointi oppisopimuksen ja muun koulutuksen kautta hakeutua alalle ja kiinnostaviin tehtäviin (SSAB). Hanketyöllä voi myös olla tiedon lisäämiseen tähtäviä tavoitteita liittyen esim. työn tehtäväkuviin tai alan kehitys- ja muutostarpeisiin. Hyvänä esimerkkinä onnistuneesta osaamisen kasvattamisesta yrityksen sisällä voidaan mainita SSAB:n erillinen koulutuksen ohjausryhmä, minkä avulla pyrittiin seuraamaan ja varmistamaan koulutustarpeiden ”osuvuus” sekä hyvä oppilaitosyhteistyö. Tämä mahdollisti myös sisällöllisten muutosten teon osaamistarpeisiin ja niiden perusteella oli mahdollista luoda kehittyvä ”iteratiivinen malli”, missä osaamista voidaan rakentaa aiemmin hankitun osaamisen päälle.

Muita oppimisen lisäämisen tapoja ovat mm. kisa- ja oppisopimusmallin edistäminen sekä yritysnäkökulman aktiivinen tuonti opetustarjontaan käytännönläheisyyden varmistamiseksi, (Isokenkäisten klubi) maahanmuuttajataustaisten kouluttaminen ja saaminen mukaan

työelämään, työntekijöiden kouluttaminen eläköityvien tilalle ja alueellisen osaamisen varmistaminen uutta osaamista luoden (Suomen kristilliset hoivakodit).

Haastattelujen yhteydessä huomion arvoista oli lisääntynyt keskustelu liittyen yritysten sisäisiin osaamistarpeisiin pilottien aikana. Pilottityöskentely mahdollisti tarkennukset yrityksen omiin osaamistarpeisiin ja vaatimuksiin siitä, mitä halutaan opetusorganisaatioilta ja oppilaitosyhteistyöltä. (Genelec) Lisäksi oli nähtävissä nouseva tarve suunnata koulutussisältöjä verkostoihin, missä yritykset toimivat. Tämä tarkoittaa lisääntynyttä tarvetta räätälöidä oppisisältöjä yritystarpeisiin, muuten saatetaan hukata valtavasti resursseja koulutuksiin, mitkä eivät palvele yritysten tarpeita, vaan ovat enemmänkin yleishyödyllisiä koulutuksia. (Varpuke)

Haastattelujen perusteella voi todeta, että on tärkeää, että uusista osaamistarpeista käydään aktiivista keskustelua ja pyritään suuntaamaan osaamisen hankkiminen useille koulutusta tarjoaville tahoille tarvelähtöisesti. (esim. Veisto)

Opiskelijoiden näkökulmasta vielä ”työpisteoppinen” nousi vahvasti esille osaamisen lisäämisen välineenä. Tällöin opiskelijat saavat tuntumaa työnteosta ja pääsevät arvioimaan työn sisällöllistä sopivuutta itselle: ”Tästäkö ammatti pitkällä tähtäimellä?”. (Veisto) Opiskelijat voivat myös ideoida ja löytää uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia yritysten haasteiden tai ongelmien pohjalta. (Sidoste).

5.4 Tarvelähtöisen kehitystyön tarkennukset

Kysyttäessä pilottiyrityksiltä ja heidän yhteistyöyrityksiltään konkreettisia kehityskohteita, mitä heille tarvelähtöisestä yhteiskehittämisestä koituu, vastaukset vaihtelivat yrityksittäin. Onnistuneissa tarvelähtöisissä hankkeissa odotukset vastasivat alun määriteltyjä tavoitteita ja tavoitteiden täytyttyä yhteistyö koettiin onnistuneeksi. Muutamissa tapauksissa hanketyöstä koettiin saatavan enemmän kuin alun perin osattiin odottaa. Positiivisiin onnistumisiin vaikutti avoin suhtautuminen hanketyön aikana mahdollisesti syntyvään uuden oppimiseen. Lista on ohessa saavutettuja tarvelähtöisen kehitystyön tarkennuksia.

Taulukko 3: Tarvelähtöisen kehitystyön tarkennuksia

Tarvelähtöisen kehitystyön tarkennuksia

Yhteinen kehittäminen ja ”sparraus” kasvun hallintaan (Dieta, Kasvuryhmä, Discovery Street, On-time solution)
Ilmiön tarkempi tutkiminen: Demokratia ja tulevaisuus, tulevaisuuden johtaminen, verkostoissa toimiminen, tulevaisuuden megatrendit, HR johtaminen (Jyväskylän verkko-oppimisryhmä)
Vientikampanjan suunnittelu, vientialueiden kartoittaminen ja tarkempi analyysi potentiaalisista vientikohdemaista. (Sidoste)
Palvelujen kehittäminen, osaamisen johtaminen, henkilöstön koulutus (Vantaa-Metropolia)
Työpisteellä tapahtuva oppiminen (hitsaus, suunnittelutyö yms. Veisto); Sähköautomaatio, koneistus ja asennustyöt (SSAB); Ompelutyö työpisteessä (oppisopimus tai työssä oppiminen, Varpuke)
Taloushallinto, myynti, digitalisaatio, markkinointi (Isokenkäisten klubi)
Johtaminen, valmentava johtaminen (Genelec)
Työntekijöiden rekrytointi ja työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen (Suomen kristilliset hoivakodit)

5.5 Tarvelähtöisestä hanketyöstä koituvat hyödyt

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että tarvelähtöisen hanketyön hyödyt olivat yrityssidonnaisia ja eri pilottihankkeiden osalta esille nousevat hyödyt vaihtelivat.

Mahdollisuus ”vertaisparraukseen” ja vertaisoppimiseen ryhmän jäsenten kesken korostui verkostomaisessa työskentelyssä. Rahoituksen saanti kasvuyrityksille nähtiin luonnollisena tulemana sen jälkeen, kun liiketoimintakonsepti ja kasvusuunnitelma ovat selkeytyneet. (Kasvuryhmä, Dieta). Lisäksi mainittiin mahdollisuus perustaa yhteinen yrityshautomo, mihin on tarkoitus löytää vuosittain Keski-Suomen 12 lupaavinta startup:ia kahden vuoden hautomo-ohjelmaan. Tämä mahdollistaisi alueellisen kasvun turvaamisen ja kehitysresurssien yhdistämisen. (On-time solution).

Hanketyön kautta oli mahdollista suunnistaa oman motivaation mukaisesti ja osallistua sisällölliseen kehittämiseen. Erilaiset näkökulmat eli nk. ”ristipölytyt” auttoi haastamaan omaa näkemystä ja luomaan uutta. Lisäksi oli mahdollista kokeilla erilaisia menetelmiä oppimisen rakentamisessa ilman, että tiedetään tarkkoja lopputuloksia. (Jyväskylä verkko-oppimisympäristö). Myös kouluttautuminen muiden yrittäjien kanssa nähtiin isona hyötynä. (Isokenkäisten klubi)

Alueelliseen kehittämiseen liittyen hanketyössä voitiin luoda yhteinen kehitysstrategia, missä koulutustarjoaja toimi strategisena kumppanina. Esimerkkeinä mainittiin mm. tuotteistus, mallinnus, systematiikka, yhteinen kehittäminen. Luotiin myös osaamisen kehittämisen työryhmiä. Yritysorganisaation tavoitteena saattoi olla rakentaa koulutusorganisaation kanssa tuote ja tuotteen sisälle rakennettiin osaaminen. Esimerkkinä tästä voidaan mainita työssäoppimisen malli, mikä jää elämään yrityksessä ja organisaation oppiminen vahvistuu tätä kautta. Tämä on myös hyvä esimerkki hanketyön vaikuttavuudesta ja pysyvistä yhteistyön hyödyistä alueella. (Vantaa-Metropolia).

Oppilaitosyhteistyön hyödyt mainittiin tapauksessa, missä luotiin yhteistä koulutusjärjestelmään alueellisten kouluttajien kanssa. Tällöin muodostettiin yhteistyöfoorumia oppilaitosten kanssa. Lisäksi näitä yritystarpeista lähteviä oppimistarpeita käytiin läpi 1-2 kertaa vuodessa, mikä mahdollisti jatkuva-aikaisen kommunikoinnin uusista esille nousevista koulutustarpeista. Tällaista täsmällistä koulutusta konkreettisista tarpeista oli siis mahdollista luoda sen jälkeen kun yrityksen osastokohtaiset työntekijöiden osaamistarpeet oli tiedossa. (SSAB)

Tarvelähtöinen hanketyö lisäsi myös keskustelua omista osaamistarpeista sekä niiden aktiivisesta päivittämisestä. Myös yritysbrändin rakentaminen mainittiin hanketyön yhteydessä:

"Showroom:it, missä esitellään Genelec:in toimintaa havainnollisin esimerkein, brändin rakentaminen, opiskelijoiden mielenkiinnon herättäminen, potentiaalisen työnantajakuvan muodostaminen. Pilottihankkeessa mukanaolo on nostanut esiin keskustelun yrityksen sisäisistä oppimistarpeista. Tämä keskustelu ei ole ollut kovin aktiivista ennen pilottia."(Genelec).

Suurena hyötynä hanketyössä toiseen asteen opintojen osalta nähtiin mahdollisuus suorittaa työssä oppimista yrityksessä. Tällöin oli myös mahdollista rakentaa uutta yritystarpeista lähtevää opetussisältöä useamman alueellisen oppilaitoksen kanssa. Uutena mahdollisuutena nähtiin sellainen rakenne, missä opettajat voisivat opettaa tiettyjä sisältöjä 3-5 päivän jaksoissa

yritysten tiloissa. Opettajat loisivat opetussisältöjä yritysten tarpeista, jolloin myös opettajien ammattitaito kehittyisi yritystyöskentelyn kautta. Rakenteellisesti tämä tulisi toteuttaa erilaisten oppisopimus ja kisälliohjelmien kautta. Etuna tässä mallissa on se, että resurssien käyttö olisi tehokkaampaa. (Varpuke) Tässä mallissa myös opiskelijoiden yritystuntemus ja yhteistyötaidot lisääntyisivät ja yrityksen tunnettuus työllistäjänä paranisi. (Sidoste)

Yhteenvetona tästä osiosta haluaisin todeta, että oppimista tulee tuoda enemmän yrityksiin ja osaamistarpeita tulee myös suunnitella yhteistyössä useamman koulutusorganisaation kanssa.

5.6 Tarvelähtöisyys uuden osaamisjärjestelmän rakentamisessa

Haastatteluissa kysyttiin kohdeyrityksiltä, millainen yritysten tarpeista lähtevä uusi osaamismalli olisi ja miten nykyistä osaamisen hankkimista tulisi tarvelähtöisesti kehittää.

Uusi osaamismalli tulisi rakentaa yritysten kanssa yhdessä, yritystarpeiden pohjalta. Tulisi luoda malli, mikä on selkeä, aikataulutettu, räätälöity, läpinäkyvä, konkreettiset välietapit sisältävä ja johdettavissa oleva koulutusmalli. Tätä mallia voidaan täydentää matkan varrella. Mallilla tulee olla seuranta ja sen sisältö tulee olla selkeä, yksilötavoitteista lähtevä oppimisen malli. (Saarioinen).

Tarkasteltaessa oppilaitosten roolia yrityksen näkökulmasta, voidaan todeta, että oppilaitosten tulee pystyä vastaamaan räätälöityihin, yrityksissä identifioituihin osaamistarpeisiin koulutussisältöjen suunnittelulla ja räätälöinneillä, muutoin osaamistarpeet täytetään muilla keinoin ja hankitaan niiltä, jotka pystyvät nämä räätälöidyt tarpeet parhaiten tarjoamaan. Oppilaitoksissa (AMK:t ja yliopistot) pitäisi olla tuorein tutkimustieto yrityksille hyödynnettäväksi. Tätä tietoa halutaan saada käyttöön. Hankkeissa pitää syntyä sovellettavaa tutkimustietoa yritysten käyttöön.

Haastatteluissa todettiin usein myös se, että yhteistyötä yrityksen ja oppilaitosten välillä voisi tiivistää monella tapaa. Esimerkiksi useamman oppilaitoksen kanssa tehtävä yhteistyö kehittää alueellista suurta työllistäjää pysymään "kartalla" osaamistarpeista. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö kehittää alueellista suurta työllistäjää pitkällä tähtäimellä osaamistarpeiden näkökulmasta. Yrityksissä tapahtuvan koulutuksen kautta huomattavana motivaatiotekijänä työntekijän kannalta on työpaikan saanti koulutusjakson jälkeen. (SSAB)

Verkostoissa toimiville yrityksille (esim. Dieta & Kasvuryhmä) Kasvun lähteet-tyyppisessä ohjelmassa muodostettiin konkreettinen sykli siitä, kun kartoitetaan tulevia kasvuaihoita,

pilotoidaan nopeasti yrityksiä kasvu-uralle ja jaetaan oppimiskokemuksia kokeneiden ja innostavien ihmisten kanssa.

”Olipa bisnes mikä tahansa, kädestä pitäen opetetaan viemään kasvu läpi kohti tavoitetta.”

Verkoston jäsenillä tulee kullakin olla omat oppimistavoitteet, yksilöllisyys korostuu. Verkostoihin hakautuvat ne, joilla on motivaatiota kehittää omaa osaamistaan ja kyky verkostoitua. Haasteena saattaa tosin olla se, tavoitetaanko oppimisongelmaiset tai työllistymistä hakevat, vähemmän itseohjautuvat oppijat näillä verkostoilla? Toisaalta verkostoissa toimiminen on hyvä tapa tunnistaa myös oman organisaation osaamistarpeita. (Jyväskylä verkko-oppiminen)

Myös osaamisen kehittäminen, vertaisoppiminen tai verkostojen rakentaminen jonkun tahon koordinoimana kehittää samanlaisia toimintamalleja ja niille on tulevaisuudessa lisääntynyt tarve. Yrityksistä erityisesti kasvuyritykset hakeutuvat sen tiedon lähteelle, mikä heille on oleellista, missä tarvelähtöistä osaamista jaetaan ja missä vertaisoppiminen korostuu. Opetuksen suunnittelu tulee lähteä sieltä, missä osaamistarve on konkreettinen (kasvu- ja startupit); näiden osaamistarpeiden suunnitteluun tulee panosta aikaa ja resursseja. (On-time solutions).

Uutta osaamisjärjestelmää voisi kuvailla eräänlaisena yhteiskehittelyn oppimismallina, mille kuvaavina piirteinä ovat mm. yhteissuunnittelu, läpinäkyvyys, määrämuotoisuus, ajallinen ulottuvuus, muokattavuus, tavoitteellinen sisällöllinen kohdennettavuus yrityksen tarpeista, nivoutuminen yksilöiden kehitystarpeisiin (monilla työntekijöillä useampia korkeakoulututkintoja), helposti johdettava ja lisäksi mallin muokkaus ja siihen tehtävät muutokset pohjautuvat säännölliseen seurantaan ja ohjausryhmätyöskentelyyn. Mallia muokataan ja ollaan valmiita kehittämään oppikokemusten perusteella. Malli tunnistaa ja identifioi uusia osaamistarpeita ja jakaa osaamista. Osaamistarpeet tulee nähdä yrityksen strategiasta lähteväksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä ja sen on oltava hallituksen agendalla. Osaamistarpeiden strateginen kehittäminen vaatii useita vuosia aikaa. (esim. Saarioinen, Varpuke, Vantaa-Metropolia)

Hyvä esimerkki toimivasta osaamisjärjestelmän rakentamisesta on Vantaan ja Metropolia ammattikorkeakoulun yhteinen pilotti. Se on konkreettinen mallinnus strategisesta yhteistyöstä, missä on tarkkaan suunniteltu ennakkoon, mitä haetaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten edetään jatkossa. Vaikuttavuus on myös huomionarvoista, sillä koulutussisältöjen osuvuus on keskiössä

kaupungin tavoiteohjauksen piirissä. On onnistuttu luomaan jatkuvan kehittämisen malli. Tämä pilottihanke on mielestäni hyvä esimerkki erinomaisesti toimivasta yhteistyön syvyydestä, missä vallitsee syvä luottamus ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista. Tarvelähtöisyys korostuu tässä strategisessa kumppanuudessa erinomaisesti.

Myös Genelec Oy on onnistunut luomaan toimivan osaamisjärjestelmän alueellisesti. Se on edellyttänyt aktiivista ja säännöllistä dialogia oppilaitoksen kanssa, missä on muodostettu konkreettisia tavoitteita säännölliselle vuorovaikutukselle ja toimille oppilaitosyhteistyössä. Pilotissa on haluttu hankkeiden kautta muodostaa pysyvä yhteistyösuhde niin, ettei yhteistyö lopahda hanketyön loppumisen jälkeen. Tahtotilana on ollut halu yrityksen osaamistarpeiden jatkuvaan ylläpitoon ja näiden tarpeiden ymmärtämiseen tulevaisuudessakin.

Opetustarjonnan oppilaitoksissa tulisi paremmin heijastaa näitä yrityksistä nousevia osaamistarpeita. Myös yrityksille tulisi taata parempi näkyvyys oppilaitosten opetustarjontaan ja varmistaa tiedon päivittyminen oppilaitoksista yrityksiin, jotta tulevia osaamistarpeita voidaan yhdessä suunnitella. Yritykset haluavat osallistua oppimistarjonnan kehittämiseen, jos yhteistyö oppilaitosten kanssa muodostuu jatkuvaksi kanssakäymiseksi ja vuoropuhelu on aktiivista. Tämä vaatii aktiivista yhteydenpitoa molemmilta osapuolilta (yritys vs. oppilaitos) ja hyvin usein tämä pohjautuu henkilökohtaisiin kestäviin suhteisiin.

Keskustelussa Varpuke Oy:n toimitusjohtajan kanssa esille nousi konkreettinen tarve tuotteistaa koulutustarjontaa yritystarvelähtöisempään suuntaan. Tällaisessa resurssitehokkaassa mallissa on tarkempi käsitys oppisisältöjen tarjoajien välillä eli siitä, kuka kouluttaa ja mitä yritystä sekä miten yrityksen tarpeista tulevat osaamistarpeet jaetaan alueellisten koulutustarjoajien kesken resurssitehokkaasti.

Käytännössä tämä tarkoittaisi tiiviimpää koordinoitua ja yhteistyötä, jotta resurssit kohdentuisivat tehokkaammin. Haittapuolena voidaan mainita eräänlainen "narulla työntäminen", missä oppilaitokset tarjoavat kurssitarjonnastaan sisältöjä, joihin toivovat yritysten tarttuvan, mutta kohtaanto-ongelma ilmenee siinä, ettei niiden sisältö vastaa yritysten osaamistarpeita. Ratkaisu tilanteen kääntämiselle olisi se, että kurssisisältöjä ja opetustarjontaa tuotteistettaisiin vastaamaan enemmän yritysten osaamistarvekartoitusten kautta esille tulevia osaamistarpeita. Esille nousi siis oppilaitosten tarve muuttua asiakaslähtöisempään suuntaan kohti asiakkaita ja tarve suunnitella opetussisältöjä tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi.

Oppisisältöjen tuotteistaminen, paketointi ja räätälöinti ei ole mahdollista, jos yritysten tarvelähtöistä osaamiskartoitusta ei ole ennakkoon tehty huolella. Tätä korosti myös SSAB haastattelussa. Tämä eräänlainen ”walkthrough”-prosessi pitäisi sisältää tarvekartoituksen, räätälöinnin, paketoinnin tai tuotteistamisen tai palvelumuotoilun, implementoinnin, seurannan siitä, mitä opittiin ja lopuksi oppikokemusten keräämisen ja kehittämisehdotukset uuden oppisisällön räätälöintiä varten. Tässäkin tapauksessa tarvitaan aktiivista vuoropuhelua ja säännönmukaista vuorovaikutusta yrityksen ja oppilaitoksen välillä.

Haasteina uuden osaamisjärjestelmän rakentamisessa yrityksen tarpeista on esimerkiksi se, että opettajien tai lehtoreiden osaaminen saattaa kaivata päivittämistä. Lisäksi heillä tulee olla rohkeutta ja uskallusta lähestyä yrityksiä, kartoittaa yritysten osaamistarpeet ja tarjota niihin aitoja ratkaisuja. (esim. Sähkörausku).

Tulevaisuudessa myös opiskelijoiden yrityksissä tekemä työ tulisi paremmin huomioida ja pyrkiä rakentamaan oppikokonaisuuksia tai uutta osaamisjärjestelmää näiden ”yrittäjäoppikokonaisuuksien” päälle. (esim. Sidoste)

Apua koulutusjärjestelmän rakentamiseen tulisi myös tarvelähtöisesti olla akuutisti saatavissa silloin kun sitä tarvitaan. Esimerkkinä suora lainaus Suomen kristillisten hoivakotien oppimisjärjestelmän rakentamisesta:

”Itse olen tätä lähtenyt kasvattamaan ja asiakkaitten toiveista laajentanut. En ole ollut millään tavalla tekemisissä kunnan tai kaupungin henkilöiden tai yritysneuvojien kanssa. Tuntuu, että sitä lähti tyhjästä tekemään, kaikki piti itse kaivaa ja etsiä. Pitäisi olla selkeämpi tapa, kuin lähteä hakemaan näitä ohjelmia ELY-keskuksista ja sitä kautta yrittää viedä asioita eteenpäin.”

Yhteenvetona tästä osiosta voin todeta, että haastattelujen perusteella on selvästi havaittavissa aito tarve paremmalle yhteistyölle, toisten tarpeiden ymmärrykselle ja yhteiselle kehittämisosaamiselle. Tarvitaan myös oppilaitosten välillä parempaa alueellista koulutustarjonnan rajaamista ja kohdentamista, jotta päällekkäisyyksiltä vältyttäisiin.

5.7 Havainnoimalla esille tulleet yritysten tarvelähtöisyyden muut tekijät

Useissa haastatteluissa painotettiin tarvelähtöisen oppimisen ja hanketyön suunnitelmallista toteutusta. Tämä suunnitelmallisuus näyttäytyy pilottiorganisaatioiden yrityksille eri tavoin. Esimerkiksi Vantaan kaupungin ja Metropolia ammattikorkeakoulun välisessä yhteistyössä painotettiin koulutuspalveluiden tuotteistusta, säännöllisiä tapaamisia, osaamisen johtamisen

aikatauluttamista vuosikellon mukaisesti, henkilöstökoulutusten järjestämisen säännöllisyyttä ja jaettua vastuuta toimijoiden kesken. Yhteistoimintaa suunnitellaan aiemman opitun päälle ja tuleviin osaamistarpeisiin nojautuviksi. Näiden avulla voidaan saavuttaa tuloksellista ja sitoutunutta yhteistyötä pitkällä tähtäimellä.

Usein myös toivotaan osaamiskartoitusten johtavan konkreettisiin muutoksiin opetustarjonnassa ja sitä, etteivät laaditut osaamiskartoitukset jää toteuttamatta ilman toimeenpanoa ja sitä kautta saavutettavaa vaikuttavuutta. Aktiivinen vuoropuhelu edesauttaa tarvelähtöisen osaamisen selvittämisessä ja luomisessa. (Veisto)

Monet yrittäjät kokivat tarpeelliseksi sen, että koulutusorganisaatiot kohdistaisivat opetustarjontaa enemmän suoraan yrittäjille. Tarjonnasta tulisi olla tiiviisti yhteydessä yrittäjiin ja kertoa heille tulevista sisällöistä. Yrittäjät odottavat yrittäjien tarpeista syntyviä osaamiskartoituksia (Isokenkäisten klubi, Suomen kristilliset hoivakodit). Uusina malleina ehdotettiin esim. koulutustarjoajien oppimisjaksoja yrityksissä tai esim. 3 kk kestäviä opettajakiertoja yrityksissä.

Uutena toimintamallina ehdotettiin myös nk. osaamiskarttojen laadintaa, missä yrittäjä ottaa yhteyttä tiettyyn, nimettyyn henkilöön, ilmaisee hänelle tarvelähtöisesti yrityksen osaamistarpeet, joiden pohjalta "osaamiskarttahenkilö" luo alueellisia osaamiskarttoja ja tekee näin näkyväksi alueellisen osaamisen tunnistamisen kautta syntyviä "osaamiskapeikkoja". Tällä tavoin olisi mahdollista synnyttää alueellisia osaamisen kehittämisen tiekarttoja, minkä pohjalta syntyneisiin tarpeisiin alueelliset toimijat voisivat yhdessä rakentaa osaamissisältöjä. Näin toimimalla säästettäisiin turhaa työtä ja voitaisiin myös vertaistukiverkostoja.

Joustava toimintatapa koulutusorganisaatioiden kanssa korostui esim. Genelec:in tapauksessa, missä rohkeasti kokeiltiin uusia toimintatapoja oppilaitosten kanssa:

"Yhteistyö oppilaitosten kanssa voisi perustua joustaviin kokeiluihin, joita voidaan päivittää ja muokata matkan varrella, kun opitaan syvempää yhteistyötä. Halutaan myös oppia muokkaamaan opetustarjontaa yrityksen lähtökohdista nousevaksi ja päivittää sitä seuraavilla toteutuksilla vastaamaan ajankohtaisia teemoja."

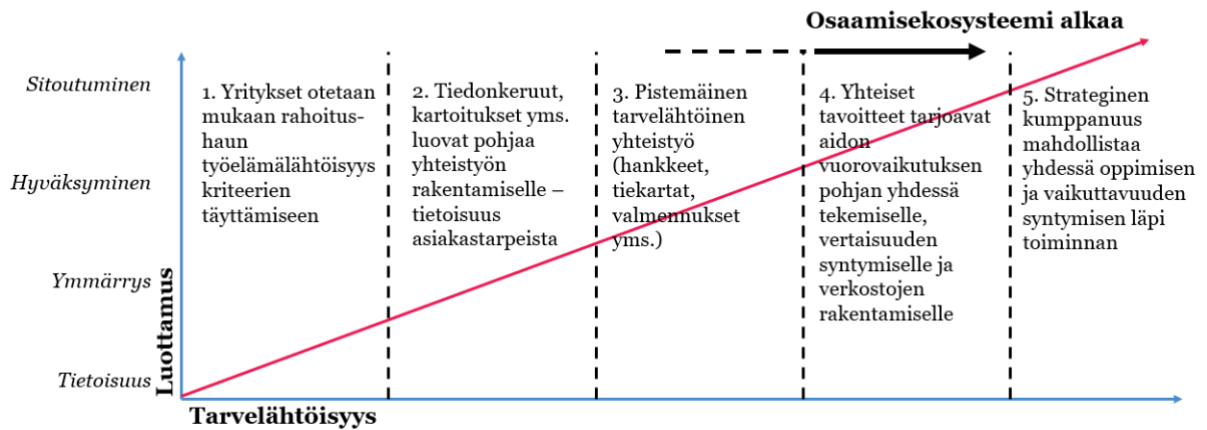
5.8 Osaamiskosysteemin syntyä kuvaava lineaarinen malli

Tämän kehittämistyön aineiston perusteella olen luonut oheisen osaamiskosysteemin syntyä kuvaavan lineaarisen mallin, mikä kuvaa tarvelähtöisyyden kehittymistä hanketyössä. Ekosysteemimäinen tapa toimia edellyttää, että toimijoiden välinen sitoutuminen yhteistyöhön

ja luottamuksen rakentuminen etenevät kohti sitoutumista. Sen kautta voidaan myös saavuttaa parhaat tulokset yhteistyöstä.

Teoriakehikossa mainittuja kumppanuusmalleja hyväksikäyttäen, yhtenä tekijänä mallinnuksessa on luottamus ja sen syveneminen. Toisena tekijänä on käytetty tarvelähtöisyyttä eli sitä, miten hyvin yhteistyössä otetaan huomioon yritysten osaamistarpeet. Tarvelähtöisyyden vahvistamisessa osaamistiedolla on keskeinen rooli, mikä tukee yhteistyön ja toimijoiden välisen kumppanuuden tiivistymistä.

Osaamiskosysteemin synty (lineaarinen malli)



Kuvio 8: Tarvelähtöisen osaamiskosysteemin syntyä kuvaava lineaarinen malli (Mustikainen, 2022). Sitran julkaisussa: ”Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä.” (Sitra 2022, 29).

Lineaarisen osaamiskosysteemin mallin tarvelähtöisyys voi käynnistyä, kun yrityksiä otetaan mukaan hankehakuihin työelämälähtöisyyskriteerien täyttämistä varten. Oppilaitoksen ja yrityksen välinen yhteistyö rakentuu vastavuoroisen tiedonkeruun kautta. Tällöin rakennetaan asiakatarpeita ja luodaan pohjaa tulevalle yhteistyölle. Pidempiaikainen yhteistyö syventää asiakatarpeen ymmärrystä.

Tarvelähtöinen yhteistyö syvenee pistemäisten yhteistyökuvioiden kautta. Näitä voivat olla erilaiset erillishankkeet, tiekartat, valmennukset jne. Tässä vaiheessa tarvelähtöinen yhteistyö on syventynyt tietoisuuden kautta syvällisemmäksi ymmärrykseksi vahvemman luottamuksen rakentuessa.

Varsinainen osaamisen ekosysteemi rakentuu vasta neljännessä vaiheessa. Toiminta on jo vahvasti molempia osapuolia sitouttavaa. Yhteiset tavoitteet edesauttavat avoimen vuorovaikutuksen syntyä ja ohjaavat toimintaa. Syntyy aito yhdessä tekemisen tahtotila, koetaan vertaisoppimista ja rakennetaan tarvelähtöistä verkostoa.

Tarvelähtöisen osaamiseskosysteemin viimeisessä vaiheessa sitoutuminen on erittäin vahvaa ja strateginen kumppanuus on muodostunut. Nämä yhdessä mahdollistavat yhdessä oppimisen ja vaikuttavuuden syntymisen läpi toiminnan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Tarvelähtöisyyden toteutuminen hankerahoituksella tuettavan pilottitoiminnan keinoin

Tarvelähtöisen hanketyön toteutuksessa valitussa pilottiryhmässä toiset pilottiorganisaatiot olivat selvästi toisia pidemmällä tarvelähtöisyyden sisäistämisessä. Parhaimmiksi käytännöiksi tarvelähtöisen hanketyön toteutuksen osalta voidaan nostaa seuraavat pilotit ja heidän yhteistyöyrityksensä.

Taulukko 4: Uuden osaamisjärjestelmän mukaisten teesien toteutuminen

Teesi	Onnistujat
Teesi 3B: Suomeen luodaan parhaat edellytykset laajapohjaiselle oppimisen ekosysteemeille	Kasvuryhmä, Discovery Street-vertaisverkosto, Dieta Oy, On-time Solutions Oy, Jyväskylän verkko-oppimisryhmä
Teesi 3C: Oppiminen on työelämässä helposti saavutettavissa ja osaaminen hyödynnettävissä	Opi arjessa-työpaikoista oppimisympäristöjä-pilotti, Vantaan kaupunki & Metropolia ammattikorkeakoulun strateginen yhteistyö
Teesi 3D: Oppilaitosten roolia työelämässä ja muualla tapahtuvan oppimisen tukemisessa sekä työssä syntyvän osaamisen osoittamisessa vahvistetaan	Osaamisboosti-pilotti ja SSAB Oyj
Teesi 3 E: Työelämän uusiin tarpeisiin luodaan osaamiskokonaisuuksia, joihin tunnistetaan eri tavoin eri ympäristöissä hankittu osaaminen.	Ylä-Savon akatemia-pilotti & Iisalmen kaupunki, Genelec Oy, Varpuke Oy, Sähkörauskun työelämäkonsepti-pilotti

Kasvuryhmän ja Discovery Street:n osalta onnistuttiin Teesi 3B:n tavoitteissa, missä tarkoituksena oli luoda Suomeen parhaat edellytykset laajapohjaiselle yhdessä oppimisen

ekosysteemille. Tunnusomaisia piirteitä näissä piloteissa olivat mm. verkostomainen toiminta, erinomainen ohjausosaaminen, ennakkoon tehdyt tarvekartoitukset, yhteiset mitattavat tavoitteet ja niiden seuranta, ryhmän jäsenten välisen vahvan luottamuksen ilmapiirin luonti, toisilta oppiminen sekä oppisisältöjen joustava kohdentaminen ja muuttaminen konstruktiiivisesti osallistujien aiemmin hankittua osaamista ja kokemusta hyödyntäen.

Teesi 3C:n mukaiset tavoitteet: Oppiminen on työelämässä helposti saavutettavissa ja osaaminen hyödynnettävissä, toteutui erityisen hyvin Opi arjessa-työpaikoista oppimisympäristöjä pilotissa Vantaan kaupungin ja Metropolia ammattikorkeakoulun kanssa. Vastaavasti tunnusomaisia piirteitä onnistumiselle olivat mm. pitkään jatkunut strateginen yhteistyö, aito kumppanuus ja toistensa roolien syvällinen tunteminen, vahva sitoutuminen yhteisiin päämääriin, vahva johtajuus, yhteinen tahtotila, tavoitehakuisuus ja koulutussisältöihin sitoutuminen kilpailutusten, sopimusten ja osaamisen tuotteistamisen avulla.

Teesi 3D: Oppilaitosten roolia työelämässä ja muualla tapahtuvan oppimisen tukemisessa sekä työssä syntyvän osaamisen osoittamisessa vahvistetaan. Tätä teesiä edustivat Osaaminen kuntoon (OSKU) ja Osaamisboosti-pilotit. Erityisen huomionarvoista oli Osaamisboosti-pilotissa Raahessa paikallisten koulutusyhtymien ja SSAB:n pitkään jatkunut koulutusyhteistyö. Ominaispiirteinä onnistuneessa tarvelähtöisessä kehittämisessä olivat mm. alueellisten kouluttajien kanssa rakennettu pitkäjänteinen ja yrityslähtöinen koulutusjärjestelmä, erilaiset yhteistyöfoorumit sekä oppi- ja koulutustarpeiden säännölliset ja täsmälliset muokkaukset yritystarpeiden pohjalta.

Teesi 3E:n tavoitteena oli, että eri tavoin hankitun osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle luodaan yhtenäiset pelisäännöt. Työelämän uusiin tarpeisiin luodaan osaamiskokonaisuuksia, joihin tunnistetaan eri tavoin eri ympäristöissä hankittu osaaminen. Ylä-Savon akatemia yhdessä Iisalmen kaupungin kanssa sekä yrityskumppanina Genelec Oy onnistuivat viemään tätä tavoitetta käytäntöön erinomaisesti. Tässäkin pilotissa onnistumisen edellytyksille tunnusomaisia piirteitä olivat mm. aktiivisen säännöllinen dialogi oppilaitosten kanssa, pysyvän yhteistyön rakentaminen, yritysten osaamistarpeiden jatkuva päivittäminen, koulutuksen räätälöinti ja ”paketointi” näitä osaamistarpeita vastaaviksi, osaamissisältöjen yhteissuunnittelu, yrityksen koulutustarpeiden syvällinen ymmärtäminen ja halu kehittää jatkuvan oppimisen yhteistyötä aktiivisesti, kestävästi ja pitkällä tähtäimellä myös hankerahoituksen loputtua.

Kehitystyön teon kokemuksellisenä yhteenvedona haluan todeta, että tarvelähtöisyys jatkuvan oppimisen näkökulmasta onnistuu parhaiten, kun koulutusta tarjoavat tahot osaamistarvekartoitusten kautta tuotteistavat ja paketoivat oppisisältöjä niitä tarvitseville. Näitä tarvitsijoita tulee tuoda yhteen oppimaan ja verkostoitumaan keskenään. Oppiminen tapahtuu parhaiten näissä verkostoissa, missä ihmiset kiinnittyvät toisiin ihmisiin, ei niinkään yksittäisiin sisältöihin. Osaamisen jakaminen tulee tapahtua yrityksissä tai alueellisissa verkostoissa, joita edustavat erilaiset pk-yrityskeskittymät. Oppilaitosten oppisisältöjen suunnittelu tulee olla aktiivista ja tarvelähtöistä.

Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että piloteissa mukana olleiden yritysten yhteydenotot yrityksiin olivat jääneet osittain tekemättä ennen haastattelujen alkua. Tämä oli hieman ristiriidassa niistä tavoitteista, joihin pilottiyhtymät olivat sitoutuneet rahoitushaun yhteydessä. Haastattelujen sopiminen ja niiden aikatauluttaminen lisäsivät tavoitteellista yhteistyötä pilottiorganisaation ja kohdeyrityksen välillä. Lisäksi pilottiyhtymien johdon sitoutuminen vaihteli hankkeittain ja resurssien kohdentamisessa oli eroja pilottihankkeiden ja niiden kanssa kilpailevien hankkeiden kanssa alueittain.

Työn edetessä korostui myös hanketyön tarvelähtöisyyden sisällöllinen ymmärtäminen. Korkeakoulujen strategiatyön merkitys korostuu ja erityisesti valitussa korkeakoulustrategiassa pitäytyminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että korkeakouluilla tulee olla selvä näkemys siitä, mitkä hankkeet ovat niiden strategisten tavoitteiden mukaisia ja mitkä eivät. Selkeät valinnat näiden välillä vaatii korkeakouluilta vahvaa osaamisidentiteettiä ja profiloitumista valitun strategian mukaisesti.

6.2 Opinnäytetyön kautta esille nousseet mahdollisuudet tarvelähtöisen yhteistyön kehittämiseksi

Muuttuvassa maailmassa ekosysteemimäinen toimintatapa tarjoaa oppilaitoksille mahdollisuuden vastata monimutkaisen maailman haasteisiin ja nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Verkostomaisessa mallissa toimiminen on joustava tapa reagoida aitoihin muutostarpeisiin osaamisen uudistamisessa ja kyvyssä palvella kehittyvää kysyntää.

Tarvelähtöinen yhteistyö alueellisten yritysten ja oppilaitosten välillä tulee muodostua jatkuvaksi toiminnaksi, missä panostetaan ennakointiin. Tällöin yhteiset tavoitteet sitouttavat

molempia osapuolia. Yritysten liiketoiminnallinen kyvykkyys kasvaa ja oppilaitokset toimivat tulevaisuuteen suuntautuen kehittämisen toimintaansa sekä jalostaen tarjontaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Vuoropuhelu toimijoiden välillä perustuu synergioihin, jolloin tarvelähtöinen toiminta kehittyy ja syvenee yhteistyön edetessä strategiseksi kumppanuudeksi.

Hankerahoitus on kehittämisen väline, ei itse tarkoitus. Oppilaitosten tulee olla selektiivisiä hankerahoitushakuihin osallistumisessa. Hankerahoituksen tulee tukea oppilaitoksen omaa strategiaa, alueellista elinvoimaa ja sen avulla on voitava saavuttaa mitattavia vaikutuksia. Oppilaitokset tukevat alueellista kehittymistä, hankerahoituksen toimiessa mahdollistajana jo toimivissa tarvelähtöisissä kumppanuuksissa. Hankerahoitusta tulee suunnata niille tahoille, joilla on jo käynnissä tarvelähtöistä kehittämistyötä, jolloin kumppanuusverkostosta saadaan mitattavia ja monistettavia hyötyjä. Tällöin on mahdollista saavuttaa vaikuttavuutta pidemmällä tähtäimellä, kun kehittämistyö jatkuu myös hankerahoituksen päätyttyä.

6.3 Opinnäytetyön tulosten ja vaikutusten arviointi

Kehittämistyön aikataulu toimeksiantajan määrittelemässä aikataulussa onnistui hyvin. Haastattelut saatiin toteutettua ja haastateltavat sitoutettua tähän tutkimukselliseen kehitystyöhön niille sovittuna aikana. Sitran vaikuttavuustyö jatkuvan oppimisen hankkeessa eteni tavoitteellisesti projektin aikataulun mukaisesti.

Kehittämistyön tavoitteena oli myös tuottaa aineistoa toimeksiantajan valtakunnallisiin julkaisuihin. Tämä kehitystyö on tuottanut aineistoa kolmeen julkaisuun, joten siinäkin koen onnistuneeni yhdessä toimeksiantajan kanssa. On ollut erittäin palkitsevaa toimia yhdessä Sitran erinomaisten asiantuntijoiden kanssa yhdessä oppien, toisiamme haastaen ja mielenkiintoista uutta kokonaisuutta yhdessä luoden.

Tämän kehitystyön avulla olen onnistunut luomaan toimeksiantajaa palvelevan¹⁰ tuotoksen, tarvelähtöisyysmatriisin¹¹, sekä luomaan uuden osaamiskosysteemin syntyä kuvaavan lineaarisen mallin, mikä on mukailtuna julkaistu Sitran julkaisussa: ”Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä, Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus” (Sitra 2022a, 29).

¹⁰ kts. toimeksiantajan palaute tehdystä kehittämistyöstä (Liite 3)

¹¹ kts. tarvelähtöisyysmatriisi (Liite 1)

Työni vaikutuksia voidaan arvioida, kun Sitran Osaamisen aika - projektin valtakunnallinen loppuseminaari järjestetään tämän opinnäytetyön valmistumisen yhteydessä maaliskuussa 2022. Kolmipäiväisessä seminaarissa käydään läpi osaamiskosysteemin syntyä ja kuvataan uutta osaamisjärjestelmää. Seminaariin ilmoittautuneita on yli 800. Seminaari kokoaa yhteen valtakunnallisia päättäjiä, jotka edustamiensa organisaatioiden kautta ovat olleet mukana rakentamassa tätä ilmiölähtöisesti johdettua kokonaisuutta.

Tämän kehitystyön tavoitteita, tuloksia ja työn aikana syntynyttä oppia tulen jakamaan oman organisaation johdolle suunnatuissa esittelytilaisuudessa liittyen tarvelähtöiseen hanketyöhön, TKI-strategian luontiin ja yritysysteistyöhön. Tarvelähtöistä lähestymistapaa olen luvannut esitellä Opetus- ja kulttuuriministeriölle, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvostolle (Arene) ja tässä työssä mukana olleille ammattikorkeakouluille mm. Metropolia ammattikorkeakoulu, Kajaanin ammattikorkeakoulu. Lisäksi hankerahoitusta järjestävien tahojen kanssa (Business Finland) on sovittu työn tulosten esittelystä.

LÄHTEET

Borg, W.R. & Gall M.D. 1989. Educational Research. An Introduction. 5.painos. New York: Longman

ej 4 2021. The Learning Ecosystem. Viitattu 24.8.2021.

Eskola, Jari 2007. Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 71–86. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 133–157. Jyväskylä: PS-kustannus.

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/155473/ej4%20eBook%20-%20The%20Learning%20Ecosystem.pdf>

Fichman, R.G., Santos, B.L. and Zheng, Z. 2014. Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. MIS Quarterly, 38, 329-353.

FSG 2016. Guide to Ecocycle Mapping

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14 osin uudistettu painos, Keuruu. Tammi.

Holling, C.S. 1987. Simplifying the Complex. The Paradigms of Ecological Function and Structure. European Journal of Operational Research, vol. 30, issue 2, 139-146

Holling, C.S. 2001. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. Ecosystems. 4, 390-405

Hurst, D. & Zimmermann, B. 1994. From Life Cycle to Ecocycle: A New Perspective on the Growth, Maturity, Destruction, and Renewal of Complex Systems. Journal of Management Inquiry, 3, 339

Kajanto, Anneli & Tuomisto Jukka (toim.) 1996. Elinikäinen oppiminen, Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. 2. painos. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura

- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen ote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40:3, 301-329
- Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V., Halme, K., Mikkela, K., Saarnivaara, V-P. & Pekkala, H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017
- Kauhanen, A. 2018. Yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan vastuu työuranaikaisessa kouluttautumisessa. ETLA Muistio No. 67.
- Kivistö, J. 2018. Suomen julkisen talouden kestävyys. Euro ja talous: Suomen Pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta. 21.
- Knipprath, H. & De Rick, K. 2015. How Social and Human Capital Predict Participation in Lifelong Learning: A Longitudinal Data Analysis. *Adult Education Quarterly*, 65: 50–66
- Kosonen, J. & Miettinen, T. 2019. Korkeakoulut työuran aikaisen oppimisen edistäjinä. Selvitys lainsäädännön, rahoitustarpeiden ja hallinnollisen ohjauksen vaikutuksista yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksiin edistää työuran aikaista oppimista. Sitra muistio. Viitattu 20.1.2022. <https://media.sitra.fi/2019/02/28154613/korkeakoulut-tyouran-aikaisen-oppimisen-edistajina.pdf>
- Kuitunen, Kimmo 2020. Kasvua ja innovaatiota osaamisverkostoilla. Viitattu 14.2.2022. <https://journal.laurea.fi/kasvua-ja-innovaatioita-osaamisverkostoilla/>
- Laasonen, V., Ruokonen, H., Talvitie, J., Lähteenmäki-Smith, K., Kolehmainen, J., Ranta, T., Järvelin, A-M. & Piirainen, K. 2019. Selvitys innovaatioympäristöjen ja –ekosysteemien menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 32
- Moore, J. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. May-June
- Moore, J. F. 2006. Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bulletin*, 51, 31-75
- Mustikainen, Mika 2022. Tarvelähtöisyys elinikäisen oppimisen pilottihankkeissa. Viitattu 23.3.2022. Humanistinen ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö. Julkaisematon.

Ojasalo, Katri., Moilanen, Teemu., Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro.

Reunamo, Jyrki 2015. Orientaatioprojekti: Havainnoinnin ohjeet. Helsingin yliopisto.

Sitra 2019a. Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146. Viitattu 10.12.2021. <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Sitra 2019b. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Sitran selvityksiä 150. Viitattu 20.10.2021. <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Sitra 2019c. Tiivistelmä. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Viitattu 20.10.2021. <https://media.sitra.fi/2019/05/16142218/kohti-elinikaista-oppimista-tiivistelma.pdf>

Sitra 2019d. Alueiden osaamisen aika - Vuorovaikutteisella toimintamallilla tilannekuva alueesta. Alueen elinvoima syntyy yhdessä tekemällä. Hyödynnä yhteistyömalli, jossa alueen keskeiset toimijat muodostavat tilannekuvan alueen elinvoiman tekijöistä ja yritysten toimintamahdollisuuksista. Käsikirja kertoo, miten! Viitattu 7.2.2022. <https://www.sitra.fi/hankkeet/alueiden-osaamisen-aika-vuorovaikutteisella-toimintamallilla-tilannekuva-alueesta/>

Sitra 2020a. Kestävä ja innostava tulevaisuus. Toimintakertomus ja tilinpäätös, 2020. Viitattu 1.2.2022. <https://media.sitra.fi/2021/04/28083619/sitra-toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2020.pdf>

Sitra 2020b. Mille väestölle? Ikäryhmäkohtaiset ja alueelliset väestöennusteet sekä uusien opiskelijoiden määrän ennuste kaikilla koulutusasteilla Suomessa 2018–2040. Sitran selvityksiä 167. Viitattu 21.10.2021. <https://media.sitra.fi/2020/06/09113032/mille-vaestolle.pdf>

Sitra 2021a. Yritys-oppilaitoskysely 2021. Koontiraportti. Tuomo Turja & Timo Myllymäki. Taloustutkimus Oy 24.3.2021. Viitattu 20.2.2022. <https://media.sitra.fi/2021/03/29125857/yritysoppilaitoskysely-2021-koko-maa.pdf>

Sitra 2021b. Millä suosituksilla. Kohti elinikäisen oppimisen Suomea. Sitran selvityksiä 199. Viitattu 4.1.2022. <https://media.sitra.fi/2021/12/12140526/sitra-milla-suosituksilla.pdf>

Sitra 2021c. Sitran seitsemän suositusta kohti elinikäisen oppimisen Suomea. Tiivistelmä. Viitattu 4.1.2022. https://media.sitra.fi/2021/12/11101605/final_milla_suosituksilla_tiiivistelma_fi_web.pdf

Sitra 2021d. Viitattu 3.9.2021. <https://www.sitra.fi/uutiset/kahdeksan-pilottihanketta-on-valittu-kehittamaan-uutta-osaamisjarjestelmaa/>

Sitra 2022a. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Sitran selvityksiä 204. Viitattu 15.3.2022. <https://media.sitra.fi/2022/03/14141302/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-synty-ekosysteemeissa.pdf>

Sitra 2022b. Alueiden osaamisen aika - vuorovaikutteisella mallilla tilannekuva alueesta. Suunnitteluryhmän käsikirja tilannekuvaprosessin toteuttamiseen. Sitra julkaisut. Viitattu 21.3.2022. <https://media.sitra.fi/2022/03/14155226/sitra-alueiden-osaamisen-aika-kasikirja.pdf>

Stähle, Pirjo & Laento, Kari, 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Porvoo

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy, Helsinki

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki. Tammi

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Tammi.

LIITTEET

Liite 1: Kehittämistyön tuotos. Tarvelähtöisyysmatriisi.

Linkki tarvelähtöisyysmatriisiin. (Saavutettavuuskriteerien mukainen)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/13h-fm2baCcppTAMBIXzbOuWA47GTXc974pRFX7DPzNhc/edit#gid=1212723334>

Liite 2: Teemahaastattelujen kysymykset pilottiorganisaatioille ja yhteistyöyrityksille

Teemahaastattelun runko

Yrityshaastattelu

Intro

Osaavan työvoiman saatavuus on yritysten kasvun ja menestymisen kannalta avainasia. Tästä syystä Sitran tavoitteena on se, että yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö on tulevaisuudessa kaikilla alueilla nykyistä tiiviimpää. Tavoitteen voisi tiivistää niin, että osaaminen kehittää työelämää ja työelämä osaamista. Tätä varten Sitra rahoittaa kahdeksaa pilottia eri puolilla Suomea, joiden oppeja ja tuloksia haluamme levittää koko Suomeen.

Opinnäytetyön esittely ja tavoitteet

Olette olleet mukana osana Sitran osaamisen aika-pilottihankkeessa, ja tehneet tämän tiimoilta yhteistyötä XXX kanssa. Tällä haastattelulla haluamme selvittää, miten yhteinen osaamisen kehittäminen ja hankkiminen teidän yrityksellenne näyttäytyy tämän uuden toiminnan aikana ja sen jälkeen. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia. Kiitos kun olette mukana!

Mukaan pilottiin

Kertokaa omin sanoin, miten kuulitte pilotista ja miten päädyitte siihen mukaan.

Koitteko, että teidät otettiin mukaan toimintaan ja sen suunnitteluun riittävän aikaisin?

Oliko pilottihankkeessa tietoa ja ymmärrystä osaamistarpeistanne?

Kyllä -> miten sitä oli hankittu?

Ei -> miten tietoa ja ymmärrystä lähdettiin hankkimaan?

Koetteko ylipäättään, että osaamistarpeen on ymmärretty ja huomioitu pilotissa? (*Asteikko vai binäärinen?*)

Toiminnan aikana

Saitteko pilotin aikana uusia ajatuksia siitä, miten osaamisen kehittäminen voisi tukea (liike)toimintaanne?

Mikä on mielestänne pilotin aikana muuttunut verrattuna aikaisempaan yhteistyöhönne oppilaitoksen kanssa? (*esim. yhteydenpito, tapaamiset, tarpeiden selvittäminen, keskustelut*)

Koetteko, että osaamistarpeen on ymmärretty nyt paremmin kuin ennen pilottia?

Koetteko, että oma osaamisenne on kehittynyt pilotin aikana (kehittämisoosaaminen, yhteistyö, ymmärrys)

Seuraavaksi

Miten toivoisitte, että yhteistyö osaamisen hankkimisessa kehittyy tulevaisuudessa?

Miten kuvaisitte yrityksenne kannalta optimaalista osaamisjärjestelmää?

Pilottiorganisaation haastattelu

Mukaan rahoitushakuun

Kertokaa omin sanoin, miten ja miksi päädyitte hakemaan mukaan Sitran rahoitushakuun.

Millaista rahoitushakuun osallistuminen oli, ja syntyikö sen aikana uusia ajatuksia oman toiminnan kehittämistarpeista?

Pilotin aloittaminen

Saitteko Sitrasta riittävästi tietoa ja sparrausta pilottihankkeen käynnistämiseen?

Missä vaiheessa otitte yritykset ja pilottiinne osallistuva sidosryhmät mukaan pilottiinne?

Miten hankitte tietoa yritysten ja sidosryhmien osaamis-/kehittämistarpeista?

Millaisia vaiheita pilottiinne kuului yrityksen/sidosryhmän näkökulmasta?

Toiminnan aikana

Miten arvioisitte tietojanne yritysten, asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeista ja toiveista ennen pilottia ja nyt pilotin aikana?

Miten kuvailisitte pilotissa tehtävää työtä verrattuna jatkuvaan toimintaanne? Mitkä asiat ovat muuttuneet?

Koetteko muutosta omassa roolissanne suhteessa työelämään? Jos kyllä, niin miten kuvailisitte tätä?

Millaisena koitte Sitran prosessiin osallistumisen verrattuna aikaisempiin kokemuksiinne rahoittajien kanssa toimimiseen?

Liite 3: Sitralta kerätty palaute kehittämistyöstä ja tarvelähtöisyysmatriisin osuudesta

Mika Mustikainen suunnitteli ja toteutti yhteistyössä Sitran asiantuntijoiden kanssa Uuden osaamisjärjestelmän pilottit -hankekokonaisuuteen liittyvät yrityshaastattelut. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joiden osalta Sitran tavoite ja tiedontarve määritettiin suunnitteluvaiheessa.

Keskeiseksi käsitteeksi hankekokonaisuudessa nousi tarvelähtöisyys, jonka toteutumista ja kehittymistä yritysten näkökulmasta seurattiin ja kehitettiin. Tämän tavoitteen toteutumisessa yrityshaastattelulla oli merkittävä rooli. Haastattelulla selvitettiin yritysten osaamisen kehittämisestä vastaavien henkilöiden kokemusta siitä, miten yritysten tarpeet huomioidaan ja selvitetään yhteistyössä oppilaitoksen kanssa.

Haastateltavat olivat tyypillisesti yritysten toimitusjohtajia, henkilöstöjohtajia tai muita osaamisen kehittämisestä vastaavia toimihenkilöitä. Haastatteluiden sisällöllinen fokus oli yritys-oppilaitos-yhteistyön alkuvaiheen mukaan ottamisessa, osaamistarpeiden selvittämisessä ja yhteistyön suunnittelussa.

Mika Mustikainen sisäisti Sitran tavoitteet haastattelukokonaisuudelle nopeasti ja toi osaamistaan avoimesti Sitran käyttöön jo yhteistyön suunnitteluvaiheessa. Haastattelujen tekninen toteutus tapahtui Microsoft Teams-alustalla yhteistyössä Sitran asiantuntijan kanssa, ja haastattelutilanteessa Mika Mustikaisella oli päävastuu keskustelun ohjaamisesta. Haastatteluaineiston purku, analysointi ja raportointi oli täysin Mika Mustikaisen vastuulla, ja nämä työvaiheet toteutettiin osaavasti, sovitussa aikataulussa pysyen ja teknisesti laadukkaasti.

Mika Mustikainen tuotti aineistosta Sitralle erittäin hyödyllisen tulomatriisin, jonka avulla hankekokonaisuuden onnistumista voitiin arvioida tarvelähtöisyyden kehittymisen näkökulmasta.

Mika Mustikaisen opinnäytetyö edistyi iteratiivisesti ja vuorovaikutteisesti Sitran Osaamisen aika työn kanssa. Opinnäytetyötä koskeva vuorovaikutus rikasti myös Sitran ajattelua. Opinnäytetyn tuloksia pystyttiin hyödyntämään sujuvasti työskentelyn eri vaiheissa. Tarvelähtöisyysmatriisia hyödynnettiin jo Sitran joulukuussa 2021 julkaisemissa suosituksissa:

<https://media.sitra.fi/2021/12/12140526/sitra-milla-suosituksilla.pdf>

Yhteenvetovaiheessa opinnäytetyön johtopäätöksiin kiteytetty malli osaamiskosysteemien kehittämisestä on mukailtuna lähteenä Sitran viikolla 11/2022 julkaisemassa selvityksessä Tulevaisuuden osaaminen syntyä ekosysteemeissä.

<https://media.sitra.fi/2022/03/14141302/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-synty-ekosysteemeissa.pdf>

Yhteistyö opinnäytetyön osalta sujui erinomaisesti ja Sitran tavoitteita edistävällä tavalla.

Tapio Huttula

Vanhempi neuvonantaja, Osaamisen aika, Sitra

tapio.huttula@sitra.com

Perttu Jämsen

Asiantuntija, Osaamisen aika, Sitra

perttu.jamsen@sitra.com

